



Accountantsverslag 2023  
**Stichting Koninklijke Defensiemusea**

27 juni 2024

## VERTROUWELIJK

Aan de raad van toezicht en de directie van  
Stichting Koninklijke Defensiemusea  
Verlengde Paltzerweg 1  
3768 MX SOEST

Apeldoorn, 27 juni 2024

Geachte leden van de raad van toezicht en de directie,

U heeft ons verzocht de controle van de jaarrekening 2023 van Stichting Koninklijke Defensiemusea (hierna: "SKD") uit te voeren. Hierbij bieden wij u ons accountantsverslag met betrekking tot deze controle aan. In dit accountantsverslag behandelen wij de voornaamste overwegingen die bij de controle van de jaarrekening een rol hebben gespeeld en vatten wij onze belangrijkste bevindingen samen.

Daarnaast zijn de belangrijkste bevindingen ten aanzien van de interne beheersing opgenomen in dit accountantsverslag en willen wij u graag informeren over actualiteiten die voor uw organisatie van belang kunnen zijn.

De jaarrekeningcontrole is erop gericht een onafhankelijk oordeel uit te brengen omtrent de getrouwheid van de jaarrekening in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, in het bijzonder Richtlijn 640 "Organisaties-zonder-winststreven" (RJ 640).

Tevens is de controle erop gericht een oordeel te verstrekken over de rechtmatigheid van de baten, lasten en balansmutaties die in de jaarrekening tot uitdrukking komen. Onze accountantscontrole is uitgevoerd in overeenstemming met het Nederlands recht en de vereisten zoals opgenomen in de subsidiebeschikking van het ministerie van defensie.

We willen de betrokken medewerkers van de SKD bedanken voor de prettige samenwerking, die wij als open en constructief hebben ervaren.

Het concept van dit accountantsverslag is op 6 juni 2024 besproken met de auditcommissie en de directie. Zonder onze voorafgaande toestemming mag dit verslag niet aan derden worden verstrekt. Dit verslag is alleen bestemd voor het bestuur en de leden van de raad van toezicht.

Indien u dit wenst, zijn wij graag bereid eventuele vragen te beantwoorden en een verdere toelichting te geven.

Met vriendelijke groet,

Forvis Mazars N.V.



R.C. (Ruben) Dol MSc RA

# Agenda

1. Management samenvatting en financiële analyse
  - 1.1 Management samenvatting
  - 1.2 Analyse baten en lasten
  - 1.3 Analyse balans
  - 1.4 Analyse kengetallen
2. Uitkomsten controle 2023
  - 2.1 Controleverschillen
  - 2.2 Specifieke bevindingen
  - 2.3 Generieke thema's
    - Verslaggeving
    - Materiële schattingen
    - Overige onderwerpen
3. Bevindingen administratieve organisatie en interne beheersing
4. Toelichtingen
  - 4.1 Scope en oordeel bij de jaarrekening
  - 4.2 Onafhankelijkheid
  - 4.3 Definities
  - 4.4 Relevante actualiteiten



# 01

Management samenvatting en financiële analyse

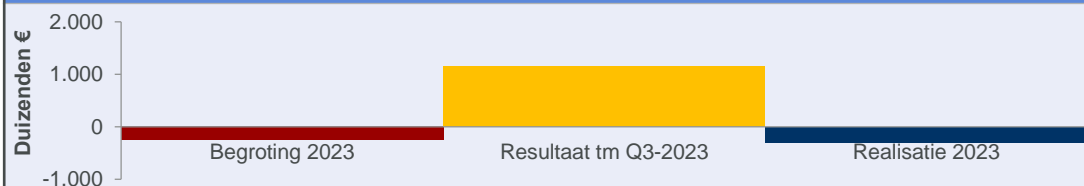
# 1.1 Managementsamenvatting

## Belangrijkste waarnemingen controle

• Goedkeurende controleverklaring	ja	
• Continuïteitsveronderstelling terecht toegepast	ja	
• Compliance met wet- en regelgeving	ja	
• Kwaliteit verslaggeving inclusief toelichtingen		
• Kwaliteit schattingen (evenwichtigheid)		
• Kwaliteit AO/IB		
• Kwaliteit oplevering en beschikbaarheid medewerkers		

Wij kijken terug op een wederom plezierige en constructieve samenwerking. Er is sprake geweest van een soepel controleproces. SKD is de bedrijfsvoering (verder) aan het professionaliseren en wij onderkennen een positieve trend in de kwaliteit van de interne beheersing.

## Exploitatieresultaat 2023 in vergelijking met de begroting en de Q3 rapportage



De realisatie over 2023 ligt, exclusief de terugbetaling van de € 1,2 miljoen corona suppletie, in lijn met de verwachtingen die zijn uitgesproken in de 2023-Q3 rapportage. Het positieve exploitatieresultaat in vergelijking met de begroting valt te verklaren doordat er in de begroting rekening is gehouden met een lager bezoekersaantal dan is gerealiseerd. Dit heeft hogere publieksinkomsten tot gevolg gehad. De kostenontwikkeling ligt redelijk in lijn met de begroting, al zijn op 'regelniveau' relatief grote afwijkingen zichtbaar (hogere huisvestingskosten onder andere door een hogere huursom voor het NMM, lagere activiteitenkosten omdat in 2023 geen tentoonstelling is geopend).

## Bestuurlijke aandachtspunten

Blz.

- SKD versterkt de regie ten aanzien van diverse onderdelen van de bedrijfsvoering, zoals het inkoopbeleid en de IT omgeving. Er zijn al belangrijke stappen gezet, tegelijkertijd zal dit in de komende jaren nog veel aandacht van het management vragen. Ook vraagt de VPB positie aandacht, omdat mogelijk voor een deel van de activiteiten sprake is van vennootschapsbelastingplicht. • 19 e.v.
- Vastleggen van de spelregels rondom vermogensvorming door de SKD. In 2023 is gebleken dat het niet aantoonbaar noodzakelijk gebleken deel van de corona suppletie ad € 1,2 miljoen moet worden terugbetaald aan Defensie, terwijl dit onderdeel was van de egaliseringsreserve (eigen vermogen) in de jaarrekening 2022. In de jaarrekening 2023 is een schuld opgenomen voor dit bedrag. • 7 en 11
- Monitoren van de naleving van de prestatie afspraken met het ministerie van defensie en het bespreken van de rol van de accountant hierbij. • 12
- Monitoren van de inzet van de bestemmingsreserves. • 13

## Analyse van het resultaat over 2023

x 1.000 EUR	2023	2022	2021
Resultaat boekjaar	-300	-492	1.631
Bijzondere posten	1.830	472	-400
Gecorrigeerd resultaat	1.530	-20	1.231

Wij hebben, behoudens de terugbetaling corona suppletie ad € 1,2 miljoen, een nagekomen factuur van het Rijksvastgoedbedrijf inzake rioolrecht en OZB die gedeeltelijk toeziet op de periode vóór 2023 (circa € 300K) en de reorganisatievoorziening samenhangend met de sluiting van het Marechausseemuseum (circa € 330K), geen omvangrijke incidentele baten of lasten in de exploitatie 2023 geïdentificeerd. Op de exploitatie over de jaren 2022 en 2021 waren de overheidsmaatregelen vanwege de Covid 19-pandemie van grote invloed (lagere bezoekersaantallen, extra subsidie van Defensie en kostenbesparingen door minder activiteiten).

# 1.2 Financiële analyse - staat van baten en lasten

Baten	Realisatie 2023 ( x € 1.000)	Begroting 2023 ( x € 1.000)	Realisatie 2022 ( x € 1.000)
Publieksinkomsten	4.653	3.305	3.301
Overige directe inkomsten	222	75	55
Subsidiebaten ministerie van Defensie	16.984	18.184	17.141
Bijdragen private middelen	614	660	511
<b>Totale baten</b>	<b>22.473</b>	<b>22.224</b>	<b>21.008</b>

Lasten	Realisatie 2023 ( x € 1.000)	Begroting 2023 ( x € 1.000)	Realisatie 2022 ( x € 1.000)
Personeelskosten	6.239	6.582	5.095
Huisvestingskosten	11.536	10.325	9.837
Afschrijvingen	296	400	239
Overige lasten	4.803	5.172	6.331
Saldo rentebaten/-lasten	-101	-5	-1
<b>Totale lasten</b>	<b>22.773</b>	<b>22.474</b>	<b>21.501</b>

<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-300</b>	<b>-250</b>	<b>-492</b>
-----------------------------	-------------	-------------	-------------

## Toelichting:

- De publieksinkomsten zijn gestegen, dit valt met name te verklaren door de gestegen entree-inkomsten door een aanzienlijke stijging in het aantal bezoekers in 2023 t.o.v. 2022. In 2023 was sprake van circa 473K bezoekers, tegenover 354K in 2022. Dit is mede te verklaren door het effect van de Covid-19 overheidsmaatregelen die nog golden aan het begin van 2022. In 2023 zijn de maatregelen volledig opgeheven. Dit heeft tevens gezorgd voor meer activiteiten (zoals het organiseren van tentoonstellingen en evenementen).
- De overige directe inkomsten zijn gestegen, door meer zaalverhuur in 2023.
- De subsidiebatan vanuit het ministerie van Defensie is (exclusief de terugvordering van € 1,2 miljoen corona-suppletie uit eerdere jaren, zie pagina 7) gestegen. Dit valt te verklaren door een prijsbijstelling (indexatie) van de subsidie. Wij hebben begrepen dat het ministerie geen vaste afspraken over deze indexatie wil maken, waardoor SKD in het meerjarenperspectief lastiger kan anticiperen op eventuele toekomstige prijsbijstellingen. SKD voert gesprekken met het ministerie om zo tijdig mogelijk inzicht te krijgen in de jaarlijkse prijsbijstelling van de subsidie.
- De personeelskosten zijn gestegen ten opzichte van 2022, voornamelijk door de toename van de gemiddelde personele bezetting van 61 naar 68 FTE.
- De huisvestingskosten zijn hoger door de gestegen huursom voor het Nationaal Militair Museum en gestegen energiekosten voor de musea in Rotterdam, Den Helder en Buren. Tevens zijn de overige huisvestingskosten gestegen door een nagekomen factuur van het Rijksvastgoedbedrijf met betrekking tot het rioolrecht en de onroerendzaakbelasting over 2020-2023 (circa € 420K) en de gevormde reorganisatievoorziening (circa € 330K).
- De afschrijvingen zijn gestegen, dit wordt voornamelijk verklaard doordat de investering in de Explore Room die gedurende 2022 in gebruik is genomen in 2023 voor het eerst voor een heel jaar is afgeschreven. De afschrijvingen zijn lager dan begroot, vanwege de nog niet gerealiseerde investeringen in laadpalen in 2023.
- De overige lasten zijn gedaald, wat met name te verklaren is door minder marketing, exposities en publiekskosten doordat er in 2023 geen nieuwe grote tentoonstellingen zijn opgezet. De in 2022 opgezette tentoonstelling F-16 is gedurende geheel 2023 blijven staan.
- Het saldo rentebaten is gunstiger uitgevallen door de stijging van de rente op het schatkistbankieren.

In de jaarrekening zijn naast de realisatiecijfers over 2023, de begrotingscijfers 2023 ter vergelijking opgenomen. Vorig jaar hebben wij, naar aanleiding van forse afwijkingen over 2022 bij meerdere baten- en lastencategorieën ten opzichte van de begroting, geadviseerd afwijkingen te onderzoeken en structurele effecten te verwerken in toekomstige begrotingen. Op deze wijze kan de financiële sturing op basis van de begroting verder vormgegeven worden. Wij hebben vastgesteld dat de afwijkingen in 2023 relatief beperkter zijn en overwegend te verklaren zijn door omstandigheden die bij het opstellen van de begroting 2023 nog niet bekend waren. Dit blijft wel een punt van aandacht. Wij noemen nog ons advies van vorig jaar om een prognose van het jaarresultaat onderdeel te laten zijn van de kwartaalrapportages.

# 1.3 Financiële analyse - balans

Activa	31-12-2023 ( x € 1.000)	31-12-2022 ( x € 1.000)
Materiële vaste activa	844	1.069
Voorraden	111	90
Vorderingen	4.021	3.469
Liquide middelen	7.369	5.860
<b>Totale activa</b>	<b>12.345</b>	<b>10.488</b>

Passiva	31-12-2023 ( x € 1.000)	31-12-2022 ( x € 1.000)
Eigen vermogen	5.931	6.232
Voorzeningen	675	415
Kortlopende schulden	5.739	3.841
<b>Totale passiva</b>	<b>12.345</b>	<b>10.488</b>

## Toelichting:

1. De balanspositie Materiële Vaste Activa is gedaald. De daling valt te verklaren door reguliere afschrijvingen (circa € 296K). In 2023 zijn relatief beperkte investeringen gedaan. De in de jaarrekening zichtbare activa in uitvoering (circa € 71K) betreft de laadpalen bij het Nationaal Militair Museum, dit krijgt een vervolg in 2024.
2. De voorraadpositie ligt in lijn met vorig jaar. Wij merken op dat de voorraadregistratie voor het Mariniersmuseum niet gebaseerd is op een nauwkeurige registratie van de voorraad(waarde) en adviseren hier in 2024 specifieke aandacht voor te hebben. Om hier goed controle over te krijgen adviseren wij de voorraadregistratie met een schone lei opnieuw op te zetten.
3. De vorderingen zijn gestegen, dit wordt met name veroorzaakt door een stijging in de debiteurenpositie door een hogere vordering op Vermaat (circa € 365K) dan vorig jaar vanwege afrekening zaalhuur en rondleidingen bij Events, wat begin 2024 is ontvangen.
4. De liquide middelen zijn gestegen, dit wordt met name veroorzaakt door het positieve resultaat en de relatief beperkte investeringen in het boekjaar 2023.
5. Het eigen vermogen is, door het negatieve exploitatieresultaat, gedaald in 2023. Op de volgende bladzijde wordt een nadere toelichting gegeven op de samenstelling van het eigen vermogen. Het resultaat is aan de verschillende reserves toegekend, de verdeling is goedgekeurd door het Ministerie van Defensie behoudens de toevoeging aan de algemene reserve waar het Ministerie intern nog afstemming over heeft. Op basis van de door SKD ingediende jaarverantwoording zal het Ministerie hier een besluit over nemen. Onderdeel van deze goedkeuring is de terugvordering door het Ministerie van het niet aangewende deel van de Corona-suppletie van € 1,2 miljoen die onderdeel was van het saldo in de egaliseringsreserve in de jaarrekening 2022. In de definitieve jaarrekening 2023 is deze terugvordering als schuld opgenomen op de balans.
6. De balanspost voorzieningen is gestegen. De balanspositie bestaat uit de voorziening personeel ex-Legermuseum (circa € 288K), voorziening reorganisatie Marechausseemuseum (circa € 327K) en voorziening jubilea (circa € 59K). De stijging wordt met name veroorzaakt door de voorziening voor reorganisatie die in 2023 is gevormd voor de sluiting van het Marechausseemuseum in Buren per december 2023. De voorziening personeel ex-Legermuseum toont de verwachte (dalende) trend, omdat de voorziening personeel ex-Legermuseum uitsluitend wordt aangewend voor de uitkering aan oud medewerkers van het Legermuseum.
7. De toename van de kortlopende schulden is met name veroorzaakt door de eerder genoemde afrekening van de corona suppletie ad € 1,2 miljoen en een nagekomen factuur van het Rijksvastgoedbedrijf inzake rioolrecht en onroerend zaak belasting over de periode 2020-2023 (circa € 420K).

# 1.4 Financiële analyse - kengetallen

Vermogenspositie	31-12-2023 ( x € 1.000)	31-12-2022 ( x € 1.000)	31-12-2021 ( x € 1.000)
Algemene reserve	1.911	994	831
Bestemmingsreserves	1.564	2.032	2.688
Egalisatiereserve	2.455	3.205	3.205
<b>Eigen vermogen</b>	<b>5.930</b>	<b>6.231</b>	<b>6.724</b>

Financiële kengetallen	2023	2022	2021
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen)	48%	59%	71%
Liquiditeit (vlottende activa / vlottende passiva)	2,0	2,5	4,2
Subsidiebatens t.o.v. totale baten	77%	82%	86%

## Toelichting:

- Algemene reserve: in het bestuursverslag is aangegeven dat het bestuur streeft naar een algemene reserve van 50% van de jaarloonsom. In 2023 bedroeg de jaarloonsom € 3,8 miljoen en komt de gewenste financiële buffer uit op € 1,9 miljoen. Periodieke herbeoordeling van de minimaal aan te houden financiële buffer achten wij noodzakelijk, daarbij rekening houdend met de toekomstscenario's voor alle vestigingen.
- Bestemmingsreserves: de bestemmingsreserves worden niet tot het weerstandsvermogen gerekend. Voorwaarde hiervoor is wel dat deze middelen een concrete bestemming hebben en binnen afzienbare termijn ingezet worden voor de specifieke doelstelling van de reserve. Het Ministerie van Defensie heeft ingestemd met de toevoegingen aan de bestemmingsreserves. Wij adviseren de aanwending van de bestemmingsreserves op basis van de gemaakte bestedingsplannen nadrukkelijk in de tussentijdse rapportages naar voren te laten komen, zodat de (financiële) sturing op de uitvoering van de plannen vormgegeven wordt.
- Egalisatiereserve: de egalisatiereserve, waarin het nog niet aangewende deel van de subsidie van het ministerie van defensie tot uitdrukking komt, is per balansdatum lager dan het door het ministerie gestelde maximum (10% van het subsidiebedrag in het boekjaar). Op pagina 11 gaan wij hier nader op in. Vorig jaar adviseerden wij te komen tot nadere uitwerking van de spelregels rondom de egalisatiereserve, algemene reserve en bestemmingsreserves. Dit zal (de uitvoerbaarheid van) het meerjarenbeleid van SKD ten goede komen, geeft ons als accountant een norm om de resultaattoerekening in de jaarrekening naar de onderscheiden onderdelen van het eigen vermogen aan te toetsen en bij duidelijke spelregels hoeft tijdens het verantwoordings- en controleproces geen afstemming meer plaats te vinden tussen het ministerie en SKD. Belangrijk daarbij is dat de SKD, gelet op het opgestelde en periodiek te actualiseren financieel risicoprofiel, voldoende financiële buffer kan behouden / opbouwen als basis voor een stabiele bedrijfsvoering waarbinnen het meerjarenbeleid van de stichting uitgevoerd kan worden en risico's opgevangen kunnen worden. Het ministerie van Defensie geeft in de subsidiebeschikking 2023 de ruimte aan SKD om overschotten en/of tekorten voorkomend uit andere inkomstenbronnen dan de subsidie van het ministerie te verwerken in een apart gevormde bestemmingsreserve. In het boekjaar 2023 zijn diverse gesprekken over dit onderwerp gevoerd, maar is nog geen beleid vastgelegd. Hier worden momenteel praktisch toepasbare afspraken (namelijk een vast percentage op basis van de verhouding subsidiebatens versus overige baten) over gemaakt die naar verwachting in 2024 geformaliseerd worden.
- De solvabiliteit is, ondanks het positieve exploitatieresultaat, gedaald, vanwege de terugvordering van het niet aangewende deel van de Corona-suppletie van € 1,2 miljoen door het ministerie van Defensie en de gestegen positie Kortlopende schulden zoals reeds toegelicht op pagina 7.
- De liquiditeitsratio is gedaald ten opzichte van 2022. De liquiditeitsratio voldoet ruimschoots aan wat als 'gezond' beschouwd kan worden.
- Door de stijging van de publieksinkomsten door de hogere bezoekersaantallen, is het aandeel van de subsidiebatens ten opzichte van de totale baten lager dan in 2022 en 2021. In die COVID-jaren lag de verhouding, door de invloed van de overheidsmaatregelen op de publieksinkomsten en de aanvullende subsidiering door het ministerie, hoger.

# 02

Uitkomsten controle 2023

## 2.1 Controleverschillen

### Controleverschillen

Tijdens de controle zijn er diverse aanpassingen in het bestuursverslag en de jaarrekening doorgevoerd. De aanpassingen waren enkel van invloed op aspecten samenhangend met presentatie en toelichting (zoals WNT, niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen, verloopoverzicht Materiële Vaste Activa) en er zijn geen bevindingen geconstateerd die invloed hebben op het in de jaarrekening opgenomen resultaat en/of eigen vermogen. Wel heeft de afstemming met het ministerie van Defensie over de voorgenomen resultaatbestemming en de terugbetaling van een deel van de Corona-suppletie tijdens en na het controleproces beslag gekregen en konden de juiste posities daarom niet in de eerste versie van de jaarrekening verwerkt worden. De wijze waarop de afstemming over de resultaatbestemming is vormgegeven, zorgt jaarlijks voor vertraging in het verantwoordings- en controleproces.

Volledigheidshalve rapporteren wij hieronder de gebruikelijke overzichten met gecorrigeerde en ongecorrigeerde controleverschillen:

Gecorrigeerde controleverschillen		Bedrag	Impact op resultaat
1	Geen		
<b>Totaal</b>		<b>Nihil</b>	<b>Nihil</b>

De definitieve jaarrekening 2023 bevat de volgende niet-gecorrigeerde controleverschillen:

Niet gecorrigeerde controleverschillen		Bedrag	Impact op resultaat
1	Geen		
<b>Totaal</b>		<b>Nihil</b>	<b>Nihil</b>

Op basis van onze werkzaamheden en de bevindingen hebben wij een ongewijzigd positief beeld bij de kwaliteit van het financieel afsluitproces binnen SKD. Over de verantwoording van enkele onderwerpen, zoals de reorganisatievoorziening, hebben wij reeds voorafgaand aan het controleproces afstemming met SKD gehad. Dergelijke afstemmingen vooraf bevorderen een constructieve en soepele samenwerking.

## 2.2 Specifieke constatering en bevindingen

Nr.	Onderwerp	Bevinding	Uitkomsten / conclusie / aanbeveling
1.	<p><b>Subsidie ministerie van Defensie – financieel</b></p> <p>De toekenning van het ministerie voor de activiteiten in 2023 is in overeenstemming met de aard van de subsidie volledig als baten verwerkt in de administratie en jaarrekening 2023.</p> <p>Overschotten of tekorten die met de subsidie van het ministerie van Defensie samenhangen dienen te worden toegevoegd of onttrokken aan een egalisatiereserve. Deze reserve kent een maximum van 10% van de jaarsubsidie en het meerdere dient in principe als schuld aan het ministerie van Defensie opgenomen te worden.</p> <p>Het ministerie van Defensie geeft in de subsidiebeschikking 2023 de ruimte aan SKD om overschotten en/of tekorten voorkomend uit andere inkomstenbronnen dan de subsidie van het ministerie te verwerken in een apart gevormde bestemmingsreserve.</p>	<p>De opbrengsten zijn verwerkt in de jaarrekening conform het aan SKD toegekende bedrag in de subsidiebeschikking.</p> <p>Gedurende het controleproces heeft overleg plaatsgevonden met het ministerie over de bestemming van het resultaat 2023 en mate waarin een deel van het resultaat ten gunste van de bestemmingsreserves en algemene reserve gebracht mocht worden, zodat deze middelen beschikbaar blijven voor komende jaren. De uitkomst hiervan is verwerkt in de definitieve jaarrekening 2023. Het Ministerie zal op basis van de in te dienen jaarverantwoording een besluit nemen over de resultaatbestemming die SKD in de jaarrekening 2023 heeft verwerkt.</p> <p>Het ministerie heeft daarbij aangegeven dat het ‘surplus’ in de egalisatiereserve dat te maken heeft met het niet aanwende deel van de corona-suppletie ad 1,2 miljoen terugbetaald moet worden. Dit is daarom in de definitieve jaarrekening als schuld gepresenteerd.</p> <p>De stand van de egalisatiereserve in de definitieve jaarrekening over 2023 is lager dan genoemd maximum van 10% van de jaarsubsidie. Het is daarom niet nodig een (aanvullende) schuldpositie aan het Ministerie van Defensie op de balans op te nemen. In de situatie dat het Ministerie niet instemt met de toevoeging aan de algemene reserve, bestaat het risico dat er alsnog sprake zal zijn van een overschrijding van het 10% maximum. In een dergelijk geval, worden de effecten verwerkt in de jaarrekening 2024.</p> <p>Er zijn, zoals op pagina 8 van dit verslag reeds benoemd, nog geen ‘spelregels’ vastgelegd om resultaten voorkomend uit andere inkomstenbronnen dan de subsidie van het ministerie te verwerken in een apart gevormde bestemmingsreserve. Wij hebben begrepen dat er momenteel gewerkt wordt aan het vastleggen van praktisch toepasbare uitgangspunten als basis voor een objectieve bepaling van de te onderscheiden resultaten.</p>	<p>De opbrengsten zijn verwerkt in de jaarrekening conform de subsidiebeschikking. Het niet aangewende deel van de corona-suppletie is verwerkt als schuld aan het ministerie van defensie. Wij kunnen ons vinden in deze verwerkingswijze.</p> <p>Wij ondersteunen de voorgenomen praktisch uitvoerbare afspraken over toerekening van resultaten, zodat scheiding aangebracht kan worden tussen resultaten op activiteiten in het kader van de subsidie van het Ministerie van Defensie en resultaten op andere activiteiten.</p>

## 2.2 Specifieke constatering en bevindingen

Nr.	Onderwerp	Bevinding	Uitkomsten / conclusie / aanbeveling
2.	<p><b>Subsidie ministerie van Defensie – prestatiegegevens</b></p> <p>In de subsidie-beschikking van het ministerie zijn een groot aantal prestatieafspraken benoemd. In deze subsidiebeschikking is expliciet aangegeven dat de verantwoording over de realisatie van deze prestatieafspraken opgenomen moet worden in het jaarverslag/jaarrekening en dat deze onderdeel is van de controle van de accountant</p>	<p>Het in de subsidiebeschikking gevraagde overzicht met prestatiegegevens is opgenomen in hoofdstuk 6 van het jaarverslag. Echter, niet alle prestatiegegevens uit de subsidiebeschikking komen in dit overzicht terug. Uit de in hoofdstuk 6 van het jaarverslag opgenomen verantwoordingsinformatie blijken geen prestatie afspraken die niet zijn gerealiseerd.</p> <p>Het ministerie heeft de subsidie over 2022 vastgesteld zoals verwerkt in de jaarrekening 2022. Wij merken op dat het ministerie in de subsidievaststelling heeft opgemerkt dat een overzicht van alle langdurig uitstaande bruiklenen ontbrak in het jaarverslag en dat geen voortgangsinformatie is ontvangen over een aantal onderwerpen zoals het sponsorbeleid. Het ministerie heeft geen sanctie(s) toegepast.</p>	<p>Wij adviseren nog te bezien of alle gevraagde prestatiegegevens voldoende herkenbaar en expliciet terugkomen in het bestuursverslag.</p> <p>Er is sprake van een mix aan financiële en niet-financiële prestatiegegevens. Zonder duidelijk normenkader is het niet mogelijk het overzicht met prestatiegegevens onderdeel te laten zijn van de accountantscontrole. Wij hebben op het overzicht daarom enkel globale werkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben eerder informatie gedeeld met uw (voormalige) manager bedrijfsvoering over de wijze waarop dit bij OCW-musea georganiseerd is en denken uiteraard graag mee bij de verdere ontwikkelingen en implementatie en participeren desgewenst in een afstemmoment met het Ministerie van Defensie. Vanwege het belang van een goede inhoudelijke voorbereiding en het formaliseren van de bijbehorende administratieve processen, adviseren wij de SKD tijdig te starten met de voorbereiding, indien de eis blijft dat het overzicht met prestatiegegevens onderdeel is van de accountantscontrole.</p> <p>Wij vragen verhoogde aandacht voor het aantoonbaar naleven van alle subsidievoorwaarden en hier gedurende het jaar op te monitoren en over te rapporteren, bijvoorbeeld als onderdeel van de tussentijdse rapportages.</p>

## 2.2 Specifieke constatering en bevindingen

Nr.	Onderwerp	Bevinding	Uitkomsten / conclusie / aanbeveling
3.	<p><b>Bestemmingsreserves</b>            Naast de algemene reserve (de financiële buffer) en de egaliseringsreserve (het cumulatieve overschot van de subsidie van het ministerie van Defensie) kent SKD een aantal bestemmingsreserves met een totaalsaldo van € 2.555k (2022: € 2.032k).</p>	<p>In de jaarrekening is zichtbaar dat voor een bedrag van € 463k aan onttrekkingen aan de bestemmingsreserves hebben plaatsgevonden. Wij hebben werkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen dat de bestedingen passen binnen de doelstelling van de betreffende bestemmingsreserves en daarbij geen bijzonderheden geconstateerd.</p> <p>Bij bestemmingsreserves is het van belang dat hier concrete bestedingsplannen aan ten grondslag liggen, met een duidelijke relatie met de plannen in de (meerjaren)begroting. Vanwege de instemming van het ministerie van defensie met de resultaatbestemming, hebben wij geen werkzaamheden uitgevoerd op de relatie tussen de toevoegingen aan de bestemmingsreserves en de bestedingsplannen. Wij hebben in de begroting over 2024 de inzet van de bestemmingsreserve niet expliciet naar voren zien komen, tevens is de meerjarige inzet hier niet in opgenomen.</p>	<p>Wij adviseren tot een meerjarenbegroting te komen, waarin de bestemmingsreserves binnen afzienbare termijn ingezet worden voor de specifieke doeleinden en waarover ook via de tussentijdse rapportages directie en raad van toezicht geïnformeerd worden over de voortgang van deze projecten en de financiering van de bestedingen via de bestemmingsreserves.</p>
4.	<p><b>Voorziening personeel ex-Leger museum</b>            Deze voorziening is gevormd voor de loonkosten van boventallige medewerkers en de loonsuppletie die enkele medewerkers tot aan pensioendatum krijgen omdat ze in de SKD-fusieorganisatie minder loon krijgen dan in het Legermuseum.</p> <p>De voorziening bedraagt per balansdatum € 288k (2022: € 358k) en is opgenomen tegen nominale waarde. Er is in 2023 een bedrag van € 69k onttrokken voor uitgaven passend binnen het doel van de voorziening en een bedrag van € 6k vrijgevallen.</p>	<p>De voorziening is consistent met de in eerdere jaren vastgestelde uitgangspunten gevormd. De omvang van de voorziening loopt jaarlijks af, er zijn geen dotaties aan deze voorzieningen toegevoegd.</p>	<p>Wij kunnen ons vinden in de bepaling van de voorziening per balansdatum.</p>

## 2.2 Specifieke constatering en bevindingen

Nr.	Onderwerp	Bevinding	Uitkomsten / conclusie / aanbeveling
5.	<p><b>Wet Normering Topinkomens (WNT)</b> De WNT is een complexe wet op grond waarvan de bezoldiging van de topfunctionarissen van het museum (directie en leden raad van toezicht) in de jaarrekening toegelicht dient te worden.</p>	<p>Wij hebben de WNT verantwoording gecontroleerd aan de hand van het landelijke controleprotocol voor het jaar 2023. Naar aanleiding van de controle van de WNT verantwoording zijn een beperkt aantal tekstuele opmerkingen en de juiste classificatie van belastbare onkostenvergoedingen in de jaarrekening verwerkt.</p> <p>Wij hebben bij deze werkzaamheden (januari 2024) geconstateerd dat de inschrijving van de toezichthouders bij de Kamer van Koophandel op dat moment niet actueel was, maar wij hebben vastgesteld dat dit inmiddels geactualiseerd is.</p>	<p>De WNT verantwoording in de jaarrekening is opgesteld met inachtneming van de relevante wet- en regelgeving. Tevens hebben wij vastgesteld dat voldaan is aan de publicatieverplichtingen op de website (vanaf invoering WNT dient de WNT verantwoording eenvoudig vindbaar te zijn en te blijven op de website).</p> <p>De WNT verantwoording over 2024 zal aandacht behoeven, vanwege wisselingen in de directie van de SKD.</p>
6.	<p><b>Liquide middelen</b> De liquide middelen zijn in de jaarrekening opgenomen voor een bedrag ad € 7.369k. Het betreft hoofdzakelijk middelen op bankrekeningen en het uitstaande saldo schatkistbankieren.</p>	<p>Onder de liquide middelen in de jaarrekening is een saldo opgenomen ad € 1.080k inzake de ING rekeningen. Wij hebben de betaalbevoegdheden in de bankomgeving voor de ING rekeningen niet kunnen beoordelen. Er kan momenteel geen onderbouwing van de logbestanden uit de ING bankomgeving gegeven worden, mede vanwege het vertrek van de directeur-bestuurder medio april 2024.</p>	<p>Wij adviseren om de bevoegdheden binnen de ING bankomgeving niet uitsluitend bij één persoon binnen de organisatie te beleggen, om daarmee de continuïteit van het beheer van de rekeningen te kunnen waarborgen. Tevens adviseren wij om de ING rekening op te heffen en over te hevelen naar de 'overige Rabo rekeningen'. Wij hebben begrepen dat er acties lopen om de rechten en bevoegdheden toe te wijzen aan de nieuwe a.i. directeur-bestuurder.</p>
7.	<p><b>ANBI</b> SKD heeft het kenmerk "Algemeen Nut Beogende Instelling" en dient daarmee aan de daarvoor geldende wetgeving te voldoen. ANBI's zijn sinds 2021 verplicht om standaardformulieren te gebruiken en deze te publiceren op hun website, uiterlijk per 30 juni van elk jaar.</p>	<p>Ten tijde van de controle 2022 hebben wij geconstateerd dat het voldoen aan de ANBI publicatieverplichtingen op de website aandacht behoeft. De meest recente informatie die te vinden was op de website zag toe op verslagjaar 2020. Bij de jaarrekeningcontrole 2023 hebben wij vastgesteld dat dit punt in 2023 is opgevolgd.</p>	<p>Wij adviseren het publiceren van de vereiste ANBI informatie op de website ook over 2023 tijdig te verrichten en beschouwen dit punt verder als afgehandeld.</p>

## 2.3 Generieke thema's

### Materiële schattingen

#### Kwaliteit van de schattingen

Bij het opmaken van de jaarrekening zijn schattingen nodig. De directie is verantwoordelijk voor de aannames en methodiek van schattingen, waarbij voor zover nodig voor het inzicht van de gebruiker een toelichting in de jaarrekening dient te worden opgenomen. Wij hebben de materiële schattingen die de directie heeft gemaakt bij het opstellen van de jaarrekening 2023 beoordeeld en zijn daarbij de mate van evenwichtigheid nagegaan. Verder besteden we aandacht aan de mate van complexiteit en subjectiviteit tijdens onze controlewerkzaamheden. Onderstaande tabel geeft een overzicht van onze bevindingen met de bijbehorende motivering.

#### Waardering van materiële vaste activa

De afschrijvingstermijnen zijn vergelijkbaar met die wij bij andere organisaties zien en er is geen sprake van omvangrijke boekwinsten of -verliezen bij het afstoten van activa. Er zijn geen indicaties voor het bestaan van een waardevermindering.

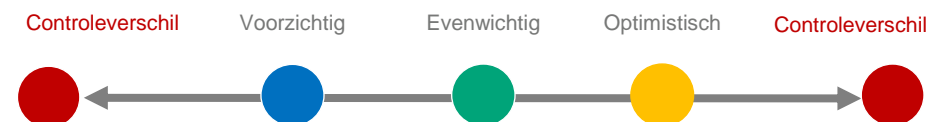
#### Voorziening personeel ex-Legermuseum

De voorziening is gebaseerd op een inschatting van de verwachte (loon)betalingen en is consistent onderbouwd.

#### Voorziening reorganisatie Marechaussee museum

De voorziening, samenhangend met de sluiting van het Marechaussee museum, is gebaseerd op een inschatting van de verwachte kosten voor boventallig personeel, verhuizing en huur gedurende de resterende huurperiode die eindigt op 31-12-2024. Wij hebben vastgesteld dat de voorziening voldoende is onderbouwd.

Onderwerp	2023	2022
Waardering van materiële vaste activa	●	●
Voorziening personeel ex- Legermuseum	●	●
Voorziening reorganisatie Marechaussee museum	●	●



## 2.3 Generieke thema's

### Overige onderwerpen

Thema	Beschrijving onderwerp (zie 4.3 voor uitgebreidere definities indien relevant)	Geen bevinding	Wel bevinding	Toelichting en/of verwijzing in verslag
<b>Continuïteit</b>	Het vermogen van de organisatie om haar activiteiten duurzaam te kunnen voortzetten.	✓		
<b>Verplicht aan te merken risico's</b>	Management override en fraude in de opbrengstverantwoording	✓		
<b>Naleving wet- en regelgeving</b>	Bij de organisatie is sprake van diverse wet- en regelgeving, waaraan zij zich moet conformeren. Daarbij maken wij onderscheid tussen wet- en regelgeving met directe en met indirecte impact op de jaarrekening. Onze focus ligt op de wet- en regelgeving met directe impact.	✓		
<b>Fraude</b>	In hoeverre is sprake van fraudegevallen dan wel risicofactoren die een verhoogde fraudekans impliceren?	✓		
<b>Geautomatiseerde gegevensverwerking</b>	Betrouwbaarheid en de continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.		✓	SKD zit middenin een traject waarmee het beheer over relevante ICT componenten zelf wordt gevoerd.
<b>Gebeurtenissen na balansdatum</b>	Gebeurtenissen die plaatsvinden na het einde van het verslagjaar tot moment van opstellen van het accountantsverslag.	✓		
<b>Significante transacties met verbonden partijen</b>	Tijdens de controle zijn we nagegaan in hoeverre significante transacties met verbonden partijen tegen zakelijke voorwaarden zijn aangegaan.	✓		
<b>Controleproces</b>	Significante moeilijkheden die we tijdens de controle zijn tegengekomen	✓		
<b>Soft controls</b>	Gesignaleerde tekortkomingen "red flags" bij het verkrijgen van inzicht in soft controls die van invloed zijn op de interne beheersingsomgeving (conform NBA Handreiking 1148).		✓	Plotselinge vertrek van de directeur-bestuurder en onrust in de organisatie o.a. samenhangend met sluiting Buren. Wij hebben hiermee rekening gehouden in onze controle-aanpak.

# 03

Bevindingen administratieve organisatie en interne  
beheersing

### 3. Bevindingen administratieve organisatie en interne beheersing

Wij hebben de volgende processen tijdens onze jaarrekeningcontrole beoordeeld:

- Planning en control cyclus;
- Opbrengsten:
  - Subsidie ministerie van defensie en andere subsidiebatens;
  - Entreegelden.
- Inkopen en aanbesteden van diensten en leveringen, inclusief het naleven van de aanbestedingswetgeving;
- Treasury en betalingsverkeer;
- Personele lasten.

De voor de interim-controle benodigde gegevens waren beschikbaar bij aanvang van de interim controle en uw medewerkers hebben in open en constructieve gesprekken de processen en werkwijzen binnen de organisatie toegelicht. Wij hebben geconstateerd dat de bevindingen uit onze interim-controle over 2022 serieus zijn opgepakt en de organisatie pakt de bevindingen en aanbevelingen successievelijk en op basis van prioritering op. In 2023 zijn al grote stappen gezet in de kwaliteit van de P&C cyclus.

Samenvattend zijn wij van mening dat de interne beheersing van een toereikend niveau is en dat er veel interne controles zijn geïmplementeerd en worden uitgevoerd die bijdragen aan een betrouwbare financiële informatievoorziening. Te denken valt aan adequate interne controles op inkoopfacturen, betaalopdrachten en salarisbetalingen. Aandachtspunten onderkennen wij met name ten aanzien van het implementeren van het begin 2023 geformaliseerde inkoopbeleid (waarbij de implementatie ook vanwege personeelsverloop nog aandacht nodig heeft) en op de IT omgeving. Voor de IT omgeving geldt dat SKD middenin een traject zit om het beheer over relevante ICT componenten zelf te gaan voeren. Ten tijde van de interim controle 2023 is het traject nog volop aan de gang en wordt er bijvoorbeeld gewerkt aan meer eigen regie en harmonisering via de implementatie van een nieuw kassasysteem. Dit zal onze specifieke aandacht krijgen bij de interim-controle in het najaar van 2024. Ook is er in 2023 meer bewustwording gecreëerd in de organisatie door diverse 'Security Awareness Trainingen' te geven binnen de organisatie.

Op de volgende pagina's zijn de belangrijkste bevindingen per proces opgenomen. Voor enkele processen (entree, personele lasten) hebben wij geen bevindingen.

### 3. Bevindingen administratieve organisatie & interne beheersing

#### Planning & Control cyclus:

De Planning & Control cyclus is zodanig opgezet dat majeure afwijkingen van de begroting tijdig gesignaleerd kunnen worden en het 'tijdig signaleren' wordt ondersteund met real-time informatie die voor management en budgethouders ontsloten wordt middels PowerBI. Ook is er een duidelijk proces rondom de totstandkoming van de kwartaalrapportages ingericht, waarin de budgethouders de activiteiten en de uitputting van het budget toelichten. Vanaf 2022 is SKD bezig met het zetten van stappen om de integraliteit en informatiewaarde van de kwartaalrapportages en het risico management proces te versterken, waarbij de belangrijkste risico's zijn geïdentificeerd en beheersingsmaatregelen door een brede afvaardiging van de SKD zijn beschreven. Er is derhalve veel effort gestoken in het verbeteren van de financiële sturing en budgetdiscipline.

Op het vlak van de automatiseringsomgeving is bewustwording ontstaan dat SKD het beeld van de (risico's in de) automatiseringsomgeving scherper moet krijgen en uiteindelijk zelf verantwoordelijk is voor de kwaliteit en continuïteit, ondanks dat veel IT taken zijn uitbesteed. Zaken als een IT-strategie, risico-analyse en beveiligingsbeleid en het beoordelen van de kwaliteit van IT-leveranciers via concrete Service Level Agreements zijn noodzakelijk om richting te geven aan de digitaliseringsstrategie en risico's te signaleren en actief te beheersen. Bij onze interim controle hebben wij geconstateerd dat de eerste stappen richting dit doel gezet zijn, waaronder de aanstelling van een IT manager. Tevens constateren wij bewustzijn voor cyberrisico's en zijn wij positief over de 'Security awareness trainingen' die in 2023 hebben plaatsgevonden.

Bij de jaarrekeningcontrole van vorig jaar hebben we geconstateerd dat, mede omdat SKD geen eigenaar is van de museumgebouwen, er soms onduidelijkheid bestaat over het wel of niet activeren van investeringen. Wij adviseerden vorig jaar hier financieel beleid voor op te stellen, zodat duidelijk(er) is in welke gevallen investeringen voor activering in aanmerking komen. Dit punt is onder de aandacht bij SKD en het financieel beleid is vrijwel gereed, hierbij wordt onder andere ook aandacht geschonken aan het beleid op het vlak van risico management, reserves en treasury.

- Onderstaande aanbevelingen uit ons accountantsverslag van vorig jaar zijn in 2023 nog niet (volledig) opgepakt:
  - *SKD beschikt voor een aantal, maar nog niet voor alle financiële processen over procesbeschrijvingen. Procesbeschrijvingen kunnen behulpzaam zijn in het geven van (rol)duidelijkheid in de context van de SKD organisatie waarin de museale activiteiten op vier locaties worden uitgevoerd. Wij adviseren voor de processen waar SKD van mening is dat deze uniform dienen te verlopen, procesbeschrijvingen op te stellen.*
  - *Wij hebben geadviseerd te bezien of bestaande reglementen voor raad van toezicht, directie en management geactualiseerd moeten worden, omdat deze voor het laatst geactualiseerd zijn in 2015/2016. In 2022 is een eerste verkenning uitgevoerd en zijn mogelijke aanpassingen besproken, in 2023 is dit nog niet verder geformaliseerd. In het verlengde hiervan adviseren wij ook te beoordelen of de statuten geactualiseerd dienen te worden, bijvoorbeeld ten aanzien van de besluiten van de directie die onderworpen zijn aan goedkeuring van de raad van toezicht.*

In aanvulling op deze bevindingen vestigen wij de aandacht op een eventuele vennootschapsbelastingplicht. Uit een scan op mogelijke belastingplicht, blijkt dat er een kans bestaat dat vennootschapsbelastingplicht aanwezig is. De verhuuractiviteit lijkt structureel winstgevend en ook bij de kernactiviteit (museum) is het niet ondenkbeeldig dat de Belastingdienst op basis van gerealiseerde resultaten stelt dat sprake is van een winstoogmerk. Bij een eventuele conclusie van onderworpenheid aan vennootschapsbelasting bestaat daarbij geen recht op teruggave van energiebelasting.

### 3. Bevindingen administratieve organisatie & interne beheersing

#### Inkopen en aanbesteden van diensten en leveringen:

Op basis van de subsidievoorwaarden is de aanbestedingswetgeving onderdeel van de rechtmatigheidscontrole. Daarom hebben wij aandacht geschonken aan het proces binnen SKD dat de naleving van deze complexe wetgeving dient te waarborgen. Belangrijke verbetering die wij hebben waargenomen bij onze interim-controle is de aanstelling van een 'manager Inkoop' en de daaropvolgende formulering van inkoopbeleid voor de SKD organisatie. De implementatie van het beleid is momenteel onderhanden, maar wel vertraagd vanwege diverse personele wisselingen. Ook is veel aandacht geschonken aan de contracten- en verplichtingenadministratie, die volledig operationeel is in 2023. Het signalen van aandachtvragende contracten (die bijvoorbeeld verlengd of binnen afzienbare termijn opnieuw aanbesteed moeten worden) is daarbij belegd bij de 'verplichtingenadministrateur'.

Onderstaande bevindingen uit ons accountantsverslag van vorig jaar kunnen worden geïmplementeerd nu het inkoopbeleid 'staat' en in de organisatie en in de werkprocessen geïmplementeerd wordt:

- *Er worden nog geen (uniforme) vastleggingen gemaakt van de afwegingen die zijn gemaakt bij het inschatten van de verwachte opdrachtwaarde, die de basis vormt voor het bepalen van de te volgen inkoopprocedure (zoals meervoudig onderhands, nationaal openbaar, Europees). Dit is van belang ter onderbouwing (achteraf) van de plausibiliteit van de gemaakte keuzes indien inschrijvingen substantieel afwijken van de vooraf gemaakte inschatting van de opdrachtwaarde en bij mogelijke juridische procedures. Zeker bij aanbestedingen die dichtbij de grens komen van een Europese aanbesteding is het van belang om deze afwegingen goed te documenteren.*
- *Een spend analyse gedurende het jaar kan helpen bijzonderheden tijdig(er) te constateren en bij te sturen. Wij merken op dat dit punt onder de aandacht is bij SKD, dat de systemen die dit mogelijk maken inmiddels zijn ingericht, de spend-analyse beschikbaar is en dat verdere implementatie (monitoring van de spend op basis van de analyse) onderhanden is.*

Gelet op personele wisselingen op de inkoopfunctie is het belangrijk dat voldoende aandacht is voor de toepassing van het inkoopbeleid door de organisatie gericht op het tijdig en volgens de juiste procedure aanbesteden van diensten, leveringen en werken. Wij adviseren te bezien of er binnen de huidige functie omschrijving voldoende tijd en aandacht kan zijn voor het goed uitoefenen van de inkoopfunctie.

### 3. Bevindingen administratieve organisatie & interne beheersing

#### Betalingsverkeer:

De functiescheiding in de betalingsorganisatie is afgelopen jaren verbeterd, door een meer gestroomlijnd proces betreffende het gebruik van bankpassen en het muteren van de rechten en bevoegdheden van medewerkers in de bankapplicatie.

Vorig jaar hebben wij gerapporteerd over de zelfstandige betalingsbevoegdheid van de directeur en het hoofd bedrijfsvoering tot de standaardlimiet van € 250.000. In oktober 2023 zijn deze limieten verlaagd naar een wat ons betreft passend bedrag van € 10.000. Wij onderkennen op basis van deze bevinding over een deel van 2023 nog een risico dat onrechtmatig gebruik gemaakt wordt van de zelfstandige betalingsbevoegdheid. Dit risico ziet toe op handmatige betalingen aangezien de betreffende functionarissen geen betaallijsten kunnen aanmaken in de financiële administratie. Uit extra controlewerkzaamheden op handmatige betalingen zijn geen bevindingen naar voren gekomen.

Daarnaast rapporteren wij op basis van onze controle 2023 onderstaande bevindingen:

- Wij hebben vastgesteld dat er geen zichtbare controle wordt uitgevoerd op de creditcardbetalingen. Hierbij worden de documenten ter onderbouwing (bonnen etc.) ook niet consequent gearchiveerd. Wij raden aan de creditcard betalingen zichtbaar te controleren en de onderbouwing (bonnen etc.) van deze betalingen te archiveren. Wij hebben begrepen dat de interne controle hierop inmiddels is aangescherpt.
- Het Marinemuseum werkt met ING als bankpakket. Tijdens de controle bleek het moeilijk om informatie te verkrijgen wat betreft de ING rekening omdat bevoegdheden uitsluitend aan de algemeen directeur-bestuurder zijn toegewezen. Ook mede door het plotselinge vertrek van de directeur medio april 2024 hebben wij tot op heden geen uitdraai kunnen krijgen met de rechten in de betaalapplicatie van de ING. Wij raden aan om de bankomgeving van het Marinemuseum samen te voegen met de 'reguliere' bankomgeving van de Rabobank, gelijktijdig met het implementeren van het nieuwe kassasysteem in 2024. Op deze wijze kan het beheer volledig door het bedrijfsbureau (centraal) uitgevoerd worden.
- Wij hebben vastgesteld dat de Directeur zelfstandig gebruikersrechten binnen de Rabobank kan wijzigen. Wij raden aan een 4-ogenprincipe te implementeren bij het wijzigen van de rechten van gebruikers binnen de Rabobank.

# 04

Toelichtingen

# 4.1 Scope en oordeel bij de jaarrekening

## Opdracht

Met betrekking tot boekjaar 2023 is aan Forvis Mazars de opdracht verstrekt tot het verrichten van de accountantscontrole op het jaarverslag van SKD. Wij wijzen u erop dat onze controle erop gericht is om een oordeel te geven dat het jaarverslag een getrouw beeld geeft en is opgesteld overeenkomstig RJ 640.

Wij willen er de aandacht op vestigen dat als gevolg van het toepassen van deelwaarnemingen en andere beperkingen die inherent zijn aan elk systeem van interne beheersing, er een onvermijdbaar risico bestaat dat zelfs indien een controle naar behoren is gepland en uitgevoerd in overeenstemming met de controlestandaarden een afwijking van materieel belang onontdekt blijft.

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens onze opdrachtbrief d.d. 11 oktober 2023.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot verschillen van inzicht met de raad van toezicht of het bestuur inzake rapportagekwesities. Wij zijn van mening dat onze werkzaamheden een deugdelijke grondslag vormen voor ons oordeel over de jaarrekening 2023.

## Scope

Wij hebben onze controleopdracht uitgevoerd overeenkomstig de in Nederland algemeen aanvaarde controlestandaarden, het controle- en rapportageprotocol zoals opgenomen in de subsidiebeschikking van het ministerie van defensie en het Controleprotocol WNT 2023. De accountantscontrole is erop gericht vast te stellen dat de jaarrekening met een redelijke mate van zekerheid geen materiële fouten bevat en een getrouw beeld geeft van de financiële positie en de resultaten van SKD en in overeenstemming is met de van toepassing zijnde regelgeving. Tevens is de controle gericht op de financiële rechtmatigheid. Het kader voor deze controle is opgenomen in de ministeriële beschikking subsidieverlening van het ministerie van Defensie en de Regeling defensiesubsidies.

## Controleproces en -aanpak

Onze controle valt globaal uiteen in een tweetal momenten. Tijdens de interim controle beoordelen en toetsen wij de toereikendheid en toetsbaarheid van de interne beheersing. Voornamelijk betreft dit de wijze waarop de geïdentificeerde risico's worden beheerst. Tijdens de afsluitende of eindejaarscontrole voeren wij de benodigde (gegevensgerichte) controles uit op de (significante) posten in de jaarrekening.

Onze controleaanpak is overwegend gegevensgericht van aard geweest, waarbij wij met name cijferanalyses en detailcontroles hebben uitgevoerd.

# 4.1 Scope en oordeel bij de jaarrekening

## Onze risicoanalyse en aandachtspunten

Op basis van de door ons verkregen kennis van uw organisatie, haar stakeholders en omgeving, hebben wij de onderstaande significante risico's op een afwijking van materieel belang onderkend die tijdens de controle speciale aandacht hebben gekregen. Deze (fraude) risico's zijn deels op grond van de controlerichtlijnen in alle controles verplicht te onderkennen.

- Doorbreking van de interne beheersing door de directie en het management, waarbij wij onder andere aandacht hebben voor schattingsposten en memoriaalboekingen die ingrijpen op het jaarresultaat. Dit is een verondersteld risico op basis van de controlestandaarden.
- Rechtmatigheid betalingen vanwege enkele procesmatige bevindingen.
- Juiste en volledige verantwoording van de gegevens inzake de WNT.

Daarnaast hebben wij nog een aantal belangrijke (maar niet significante) risico's onderkend:

- Naleving van de aanbestedingwetgeving, één van de subsidievoorwaarden van het ministerie van Defensie.

Naast risico's hebben wij ook de volgende aandachtspunten meegenomen gedurende de controle:

- Gebruik van bestemmingsreserves;
- Rechtmatigheid bestedingen.

Nadere toelichting over bovengenoemde punten is opgenomen in hoofdstuk 2: Uitkomsten controle 2023.

## Materialiteit

Voor de bepaling van de materialiteit van de jaarrekening wordt gebruik gemaakt van een aantal algemeen aanvaarde normen, waarbij we de afweging maken welke kerncijfers hiervoor het meest geschikt zijn. Tevens geeft het Controleprotocol van het ministerie van defensie hier richtlijnen voor en is de materialiteit bepaald op 2% van de totale (subsidiabele) lasten. Op basis van die afwegingen is de materialiteit bepaald op 2% van de lasten voor getrouwheid en rechtmatigheid (€ 457.000).

Voor de controle van de WNT wordt de specifieke materialiteit uit het Controleprotocol WNT gehanteerd.

Voor het rapporteren van controleverschillen hebben wij een drempel gehanteerd van € 13.710, zijnde 3% van de materialiteit. Naast dit kwantitatieve aspect is bij de analyse en evaluatie van onze bevindingen ook rekening gehouden met meer kwalitatieve aspecten. Dit komt onder meer tot uitdrukking in het geval van bevindingen inzake de classificatie of toelichting van posten.

# 4.1 Scope en oordeel bij de jaarrekening

## Grondslagen

De jaarrekening van SKD is opgesteld in overeenstemming met RJ640. Het opmaken van de jaarrekening is de verantwoordelijkheid van het bestuur. Naar onze mening zijn de gekozen waarderingsgrondslagen met betrekking tot significante jaarrekeningposten en bijzondere transacties aanvaardbaar en consistent toegepast. Dit geldt tevens voor de periode waarin zij zijn verantwoord en de desbetreffende toelichtingen in de jaarrekening.

## Oordeel bij de jaarrekening

Op grond van de door ons uitgevoerde accountantscontrole is ons niet gebleken dat de jaarrekening aanpassingen behoeft en hebben wij een controleverklaring met een goedkeurende strekking afgegeven bij de jaarrekening 2023 van SKD. Voorwaarde van afgifte van onze verklaring is dat de jaarrekening ongewijzigd wordt vastgesteld en er tot het moment van vaststellen geen gebeurtenissen plaatsvinden die aanleiding geven tot wijziging van de jaarrekening.

Deze controleverklaring geeft aan dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft en is opgesteld in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn RJ 640. De tekst van de controleverklaring wordt opgenomen in het jaarverslag onder de overige gegevens.

## Oordeel bij de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast een oordeel over het getrouwe beeld en rechtmatigheid van de jaarrekening dienen wij in onze verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie een oordeel op te nemen. Voor SKD betreft deze andere informatie:

- Voorwoord
- Bestuursverslag
- Overige gegevens

Ten aanzien van deze andere informatie verklaren wij dat:

- deze met de jaarrekening verenigbaar is en geen afwijkingen van materieel belang bevat ten opzichte van de gecontroleerde jaarrekening; en
- alle informatie bevat die op grond van RJ-Richtlijn RJ 640 vereist is.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen uit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in RJ-Richtlijn RJ 640 en NV COS 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

## 4.2 Onafhankelijkheid

Onafhankelijkheid is één van de belangrijkste pijlers van ons beroep. Forvis Mazars hecht hier veel belang aan en heeft maatregelen geïmplementeerd die onze onafhankelijkheid waarborgen. Onder andere bevestigen onze partners en medewerkers per opdracht hun onafhankelijkheid en evalueren wij overige dienstverlening op ongewenste samenloop met de jaarrekeningcontrole. Wij hebben bij de uitvoering van onze werkzaamheden geen onafhankelijkheidsissues geconstateerd en voldoen aan de onafhankelijkheidsregelgeving zoals deze is opgenomen in onze standaarden, die van toepassing is.

### Urenbesteding

In overeenstemming met de aanbevelingen volgend uit het NBA-rapport 'In het publiek belang' over de verbetering van de kwaliteit van controles rapporteren wij u hierbij de tijdsbesteding aan de controle van de jaarrekening. Met name de accountantscontrole op de resultaatbestemming is jaarlijks weerbarstig en vraagt extra inspanning van zowel de zijde van de SKD als van Forvis Mazars.

Rol in het team	Werkelijke urenbesteding	Begrote urenbesteding
Eindverantwoordelijk accountant	37	30
Manager(s)	89	90
(Senior) assistenten	312	300
<b>Totaal</b>	<b>438</b>	<b>420</b>

## 4.3 Definities

### Definities ten behoeve van bevindingen in hoofdstuk 2

#### Geautomatiseerde gegevensverwerking

De controlerend accountant heeft conform artikel 393 lid 4 van Titel 9 BW 2 de taak om aan de raad van toezicht en de directie te rapporteren inzake de bevindingen ten aanzien van de betrouwbaarheid en de continuïteit van de automatische gegevensverwerking. Onze controle is niet specifiek gericht op de IT-systemen binnen SKD.

Wij maken in de regel in beperkte mate gebruik van de IT systemen, omdat wij geen zogenaamde application controls hebben geïdentificeerd, waarvan wij tijdens onze controle gebruik willen maken. Echter met de implementatie van de herziene controlestandaard 315 "Risico's op een afwijking van materieel belang identificeren en inschatten" dient de accountant minimaal de opzet en het bestaan vast te stellen van de general IT controls binnen de voor de controle van de jaarrekening relevante processen. Dit zijn de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot IT-processen die de voortdurende goede werking van de IT omgeving ondersteunen. Hier hebben wij aanvullend aandacht aan geschonken bij de controle over 2023.

#### Verplicht in aanmerking te nemen risico's

##### Management override

Het risico op fraude is bij het management doorgaans verhoogd, omdat het in staat is om de administratie te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door middel van het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen die voor het overige effectief lijken te werken. We hebben de aanvaardbaarheid geëvalueerd van wijzigingen ten opzichte van voorgaand boekjaar in de methoden en veronderstellingen die zijn gehanteerd voor het maken van schattingen. We hebben de aanvaardbaarheid geëvalueerd van de verantwoording van significante transacties buiten de normale bedrijfsvoering of die anderszins ongebruikelijk waren.

##### Opbrengstverantwoording

Op grond van de controlestandaarden wordt een standaard frauderisico verondersteld in de opbrengstverantwoording, ten zij deze veronderstelling weerlegbaar is op grond van de relevante omstandigheden. We hebben dit frauderisico overwogen bij de uitvoering van onze werkzaamheden.

## 4.3 Definities

### Definities ten behoeve van bevindingen in hoofdstuk 2

#### Continuïteit

Een belangrijk uitgangspunt voor de jaarrekening is de continuïteitsveronderstelling. Hierbij wordt er van uitgegaan dat de organisatie in staat zal zijn haar activiteiten duurzaam voort te zetten. Als accountant vormen wij een mening over de continuïteitsveronderstelling. Naarmate deze meer onzeker is, zullen wij expliciet moet ingaan op dit thema en zullen onze werkzaamheden ter zake toenemen. Vervolgens rapporteren wij als volgt:

Wij hebben de inschatting van het bestuur over de continuïteit beoordeeld, inclusief de desbetreffende toelichtingen in de jaarrekening 2023. Op basis van de werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd zijn wij van mening dat de continuïteitsveronderstelling van toepassing is en wij concluderen op basis van de verkregen controle-informatie dat er geen belangrijke onzekerheid bestaat met betrekking tot gebeurtenissen die mogelijk aanzienlijke twijfels oproepen over de continuïteit van SKD. Hoewel toekomstige gebeurtenissen altijd aan een bepaalde onzekerheid onderhevig zijn, kunnen wij ons vinden in het door het bestuur toepassen van de continuïteitsveronderstelling bij het opmaken van de jaarrekening 2023.

#### Fraude

Het bestuur is primair verantwoordelijk voor het voorkomen van fraude, het naleven van wet- en regelgeving en voor een cultuur van integriteit en dient zowel preventieve als repressieve beheersingsmaatregelen te nemen om te kans op fraude en overtreding van wet- en regelgeving zo veel mogelijk te beperken. Het is vervolgens de taak van het toezichthoudend orgaan om vast te stellen in hoeverre het bestuur de benodigde beheersingsmaatregelen heeft genomen om betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving te waarborgen.

Tijdens de controle van de jaarrekening identificeren wij risico's met betrekking tot fraude en overtreding van wet- en regelgeving en beoordelen wij de interne beheersingsmaatregelen die gericht zijn op het voorkomen en signaleren van (materiële) fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Voor zover relevant in het kader van de controle van de jaarrekening voeren wij gegevensgerichte controlewerkzaamheden uit. Onze controle is echter niet specifiek gericht op het signaleren van fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving.

Wij vragen het bestuur en de raad van toezicht op verschillende momenten tijdens de controle of zij op de hoogte is/zijn van fraudegevallen die zich hebben voorgedaan, gevallen van vermoede fraude en aantijgingen van fraude met betrekking tot SKD. In de afsluitende bevestigingsbrief bij de jaarrekening die wij verkrijgen voorafgaand aan afgifte van onze controleverklaring zal het bestuur dit nogmaals schriftelijk aan ons bevestigen.

## 4.3 Definities

### Definities ten behoeve van bevindingen in hoofdstuk 2

#### Soft controls

Door het uitvoeren van zijn risico-inschattingswerkzaamheden verkrijgt de accountant inzicht in de organisatie en de hierin aanwezige interne beheersmaatregelen. De cultuur binnen de organisatie en het gedrag van het management en de medewerkers hebben invloed op de interne beheersingsomgeving, en de effectiviteit van de hierin aanwezige hard- en soft controls.

De accountant beoordeelt in welke mate de organisatie erin slaagt om processen met betrekking tot de jaarrekening en daarmee samenhangende risico's te beheersen. Risico's ontstaan doordat de cultuur de organisatiedoelstellingen niet ondersteunt en doordat hard- en soft controls niet effectief zijn.

Voor de uitvoering van onze controle maken wij gebruik van NBA Handreiking 1148 "Het verkrijgen van inzicht in de soft controls in het kader van de jaarrekeningcontrole" Onze aanpak richt zich vooral op de invloed hiervan op het interne beheersingsrisico. Het verkrijgen van inzicht in de binnen de organisatie aanwezige soft controls kan leiden tot identificatie van tekortkomingen in de interne beheersing. Deze tekortkomingen worden aangeduid als 'red flags'. Het tegenovergestelde is ook mogelijk, soft controls dragen bij aan een versterking van de interne beheersing. Deze situatie leidt tot het onderkennen van 'green flags'.

We hebben rekening gehouden met de bevindingen rondom soft controls in onze controleaanpak.

# 4.4 Relevante actualiteiten

## Fraudebeheersing

### Handreiking

Begin 2022 zijn twee NBA brochures verschenen:

- [Fraudebeheersing – aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders](#);
- [Opstellen frauderesponseplan – aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders](#)

Op basis van de aanbevelingen frauderisicobeheersing kunnen bestuurders en toezichthouders van organisaties invulling geven aan risicobeheersing. Op basis van de aanbevelingen frauderisicobeheersing kunnen bestuurders en toezichthouders van organisaties invulling geven aan risicobeheersing, preventie en detectie van fraude en corruptie. Ook helpen de aanbevelingen om het open gesprek aan te gaan met de accountant.

De brochure bevat een elftal aanbevelingen, die onder andere gaan over de voorbeeldrol van het bestuur, het bevorderen van een open cultuur en een veilige omgeving, het beloningsbeleid en voldoende diversiteit in bestuur, management en toezichthoudend orgaan. De aanbevelingen moeten specifiek en proportioneel worden toegepast, rekening houdend met de complexiteit en omvang van de organisatie.

Enkele van de aanbevelingen zijn:

- Het bestuur zorgt voor een adequaat systeem van inschatting van fraude- en corruptierisico's, en ook interne beheersingsmaatregelen die deze risico's mitigeren. Periodiek wordt de effectieve werking van deze beheersingsmaatregelen vastgesteld en vindt een evaluatie van de frauderisico inschatting plaats, waarbij de fraudedriehoek als hulpmiddel kan dienen.
- Het toezichthoudend orgaan houdt toezicht op de interne beheersingsmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's (ter voorkoming en detectie van fraude en corruptie). Het bestuur spreekt en informeert de accountant jaarlijks over de uitkomsten van de inschatting van frauderisico's en de geïmplementeerde interne beheersingsmaatregelen.

- Het bestuur faciliteert periodiek trainingen fraudebewustzijn voor werknemers en bestuurders en benadrukt het belang van fraudebewustzijn. Het bestuur en het toezichthoudend orgaan nemen kennis van fraude en corruptie incidenten bij soortgelijke organisaties, en stellen zichzelf de vraag: Kan dit ook bij ons gebeuren?
- Het bestuur handelt adequaat en voortvarend bij een vermoeden van fraude of niet-naleving van wet- en regelgeving en stelt vooraf een frauderesponsplan op. Een frauderesponsplan stelt een organisatie in staat om adequaat en voortvarend te handelen om schade voor de organisatie, in welke vorm dan ook, zoveel mogelijk te beperken.

Wij adviseren kennis te nemen van de (aanbevelingen in de) NBA brochures en frauderisicobeheersing meer (expliciet) aandacht te geven in uw cyclus van governance, door hier bijvoorbeeld in een auditcommissie of raad van toezicht vergadering expliciet bij stil te staan.

## 4.4 Relevante actualiteiten



# Contact

## Forvis Mazars

Christiaan Geurtsweg 8  
Postbus 1180  
7301 BK APELDOORN

[www.forvismazars.com/nl](http://www.forvismazars.com/nl)

R.C. (Ruben) Dol MSc RA

De inhoud van dit document is vertrouwelijk en mag niet worden verspreid onder anderen dan de ontvangers. Openbaarmaking aan derden is niet toegestaan zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Forvis Mazars N.V.

© Forvis Mazars 2024. Alle rechten voorbehouden.