



 STICHTING  
KONINKLIJKE  
DEFENSIEMUSEA

## Jaarverslag 2023



# Missie en visie

## Waar staan we voor?

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

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

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

## Waar willen we staan over vijf jaar?

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

Dat bereiken we door:

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

## Inhoud

### BESTUURSVERSLAG

Voorwoord	2
1. Organisatie	3
2. Kroniek publieksactiviteiten	17
3. Collectie	25
4. Risico-inventarisatie	32
5. Vooruitblik	35
6. Prestatiecijfers en andere ratio's	36

### JAARREKENING

7. Inleiding	41
8. Balans	42
9. Exploitatierekening	44
10. Kasstroomoverzicht	47
11. Toelichting op de jaarrekening	48
12. Toelichting op onderscheiden posten van de balans	53
13. Niet in balans opgenomen rechten en verplichtingen	62
14. Toelichting op de onderscheiden posten van de exploitatierekening	64
15. Overige toelichtingen	77
16. Ondertekening van de jaarrekening	78
17. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	79
18. Profiel Raad van Toezicht	79
Colofon	82

### BIJLAGEN

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

## Voorwoord

2023 was een jaar vol uitersten voor de Stichting Koninklijke Defensiemusea; een jaar waarin het ene na het andere record werd gebroken, met name op het gebied van bezoekerscijfers, online publieksbereik en inkomsten. Het was ook een jaar met interne organisatieveranderingen die zo nu en dan voor onrust en onzekerheid zorgden.

Het is wat bevreemdend om een voorwoord te schrijven over een jaar waar je zelf geen deel van uitmaakte, althans niet als bestuurder van de Stichting Koninklijke Defensiemusea. De voormalig bestuurder heeft april jongstleden besloten om afscheid te nemen van de SKD.

Is er dan voor een nieuwe, interim-bestuurder niets te melden over 2023? Zeker wel. Bij mijn kennismakingsgesprekken in onze musea kreeg ik dezelfde indruk als bij het doorlezen van dit jaarverslag: dat we een zeer betrokken en gepassioneerde groep medewerkers en vrijwilligers hebben, die opnieuw een topprestatie hebben geleverd!

Het is dan ook met gepaste trots dat ik het jaarverslag over 2023 bij u mag introduceren, in het volste vertrouwen dat mijn opvolger in het volgende voorwoord met hetzelfde gevoel zal kunnen terugkijken op een minstens zo succesvol 2024. Ik wens u veel leesplezier.

Soesterberg, 3 juni 2024

Marita Schreur  
Directeur-bestuurder a.i.  
Stichting Koninklijke Defensiemusea



## 1. Organisatie

Na een negatief resultaat van € 490.000 in 2022 hebben we het boekjaar 2023 kunnen afsluiten met een positief exploitatieresultaat van € 917.767. Zoals in de inleiding op de jaarrekening (hoofdstuk 7) te lezen is, wordt dit veroorzaakt door een grote stijging van publieksinkomsten. In 2023 braken onze bezoekers record na record. In het Marinemuseum werd voor het eerst in zijn geschiedenis de 100.000e bezoeker verwelkomd en ook de andere vestigingen ontvingen beduidend meer bezoekers dan (vrijwel) ooit. De jaartargets werden aan het eind van Q3 al overschreden of op procenten na gehaald. Met ruim 30.000 bezoekers scoorde het Mariniersmuseum 65% boven target. In Soesterberg werd in augustus de 200.000e bezoeker verwelkomd, gevolgd door de 300.000e in december.

### 1.1 Publieksbereik

Uiteindelijk hebben alle musea het hoogste aantal bezoekers sinds precorona ontvangen. Een combinatie van factoren ligt daaraan ten grondslag:

- Verder invulling geven aan de marketingstrategie om meer vanuit de collectie en verhalen te communiceren, meer integratie van onze kanalen, effectievere en slimmere campagnes rond de vakanties, en evenementen als Zomeroffensief en de Nacht van de Militaire Muziek en projecten als *Kruispunt Waterloo*, *F16- 50 Jaar Fast Forward* en *Navy Games*.
- De oorlog in Oekraïne. Nu vrede en veiligheid ineens een stuk minder vanzelfsprekend voelen is er meer behoefte aan kennis, informatie en beleving van de krijgsmacht en wat daartoe behoort. Oorlog is ineens dichtbij en de belangstelling groeit. Dat zien we in media-aandacht. We worden meer bevraagd op onze kennis, verhalen en collectie. We duiden de oorlog waar we kunnen aan de hand van onze collectie en de militaire geschiedenis. Dit leidde tot meer zichtbaarheid in een breed scala aan (landelijke) media, zoals NOS, Nieuwsuur en het Jeugdjournaal. Het bood een kans om onszelf meer te profileren als kennisinstituut. De levering van tanks aan Oekraïne leidde tot veel media- aandacht voor 'onze' Leopard 2.
- Het aantal bezoeken van scholen is gestegen. Er is meer ingezet op educatiemarketing, het aanbod is geoptimaliseerd en uitgebreid, en beter ontsloten op onze websites. Ook in het onderwijs is het verhaal van de krijgsmacht en de militaire geschiedenis relevanter nu er een oorlog dichtbij is, waardoor de interesse voor een bezoek en lesinformatie groeit.
- Er is meer ingezet op PR en verstevigen van ons persnetwerk. Dit zien we terug in de groeiende AVE (Advertising Value Equivalency)-waarde van onze PR. Er is meer aandacht voor de kennis, verhalen en collectie van de SKD. Daarnaast is de branding (media waar we zichtbaar zijn/genoemd worden zonder dat het direct over onze musea gaat) ook gegroeid.
- En last but not least een bar slechte zomer met eindeloos veel regen. Toeristen zochten vooral naar indoor activiteiten en daar hebben we van geprofiteerd. Het Marinemuseum realiseert ongeveer de helft van het aantal bezoekers in het toeristenseizoen, maar in 2023 waren het er meer dan anders, wat uiteindelijk leidde tot het recordaantal.

Bezoekers	Realisatie 2023	Begroot 2023	Realisatie 2022
NMM	311.604	250.000	226.657
Marinemuseum	115.590	95.000	91.045
Mariniersmuseum	30.228	23.000	23.963
Marechausseemuseum	15.152	15.000	12.719
<b>SKD (totaal)</b>	<b>472.574</b>	<b>383.000</b>	<b>354.384</b>



## 1.2 Ontwikkelingsplannen vestigingen

### Den Helder

Na ontvangst van ons meerjarenbeleidsplan en indicatieve meerjarenbegroting in 2022 vroeg het ministerie van Defensie om een onderbouwing en (her)berekening voor zowel het Marinemuseum 2.0 als voor een nieuw Defensiemuseum in Rotterdam met een publieksbereik van tenminste 50.000 bezoekers per jaar.

In juli bracht de Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten een bezoek aan Den Helder. Hij heeft een uitgebreide ronde door het museum gemaakt en kennis genomen van de huidige situatie en de wensen voor vernieuwing. Onze ambitie om het museum te vernieuwen was al in 2019 kenbaar gemaakt in Den Haag, waarna we in juli 2023 een geactualiseerd plan met een financieringsaanvraag indienden.

### Rotterdam

Het was de bedoeling om tegelijkertijd een aanvraag voor Rotterdam te doen, maar op advies van de Raad van Toezicht is meer tijd uitgetrokken om tot een gedragen en realistischer ambitedocument te komen. Eind 2023 is dit plan inclusief financieringsaanvraag aan Defensie aangeboden. Op aangeven van het ministerie behelsde het plan een Defensiebrede opzet, dat als werktitel Military Expo Rotterdam meekreeg. In samenspraak met de stakeholders van het Mariniersmuseum is gekozen voor een vaste kern over de band tussen de mariniers en de stad Rotterdam, met daaromheen een flexibele schil met ruimte voor wisselende exposities, inclusief doorplaatsingen uit andere vestigingen. Defensie verwacht medio 2024 tot besluitvorming over beide financieringsaanvragen te komen.

## Depot en Buren

Voor de andere ontwikkelingsplannen uit het meerjarenbeleid werden in 2023 (nog) geen aanvragen gedaan. Voor de capaciteitsuitbreiding van het depot in Soesterberg geldt dat deze gekoppeld is aan het vastgoed dossier van Defensie. Pas als duidelijk wordt dat de vastgoedplannen van het ministerie uitbreiding van collectie en taken tot gevolg hebben, kunnen de plannen voor het nieuwe depot definitief gemaakt worden. Verder is door Defensie aangegeven dat een herlocatie van het narratief van de Marechaussee binnen de reguliere SKD-begroting moest worden opgevangen.

## 1.3 Beëindiging exploitatie Buren

In ons Meerjarenbeleidsplan 2023-2027 is vastgelegd dat voortzetting van de museale exploitatie van het Marechausseemuseum te Buren eindig is. Al in 2017 bleek dat het beheer van de meer dan 30.000 stuks collectie in het monumentale pand in Buren niet voldeed aan de eisen van het Rijk, waarna vrijwel de gehele collectie verhuisde naar het depot In Soesterberg. Voor modern publieksgebruik bleek het zeventiende-eeuwse pand echter evenmin geschikt. Bovendien werd in het voorjaar vloerrot geconstateerd in twee zalen, waardoor op stel en sprong de collectie en presentatie moesten worden afgebroken. De eigenaar van het pand is niet bereid gebleken te willen investeren om het pand te laten voldoen aan de moderne eisen van een museum. Datzelfde geldt voor investeringen in duurzaamheid, die gezien de sterk gestegen energiekosten noodzakelijk zijn voor een verantwoorde exploitatie.

De Defensiestaf, Koninklijke Marechaussee (KMar), Stichting Museum der Koninklijke Marechaussee (SMK) en andere post-actieve stakeholders waren het met de SKD eens dat Buren geen toekomstbestendige museumlocatie is. Bovendien heeft de KMar weinig historische binding met de locatie Buren.

### Onderzoek locatiealternatieven

In het najaar van 2022 startten SMK en SKD gezamenlijk een hernieuwd onderzoek naar eventuele locatiealternatieven in de gemeente Apeldoorn, de opleidings-bakermat van de KMar. In overleg met de burgemeester van de gemeente Apeldoorn zijn locatiealternatieven in die gemeente onderzocht, maar ontwikkelplannen bleken te prematuur en er waren geen investeringsfondsen beschikbaar om te financieren.

Eind 2022 deed zich de mogelijkheid voor een kleine vaste tentoonstellingslocatie op de Luchthaven Schiphol te betrekken. Gezien de zeer beperkte ruimte (circa 80 vierkante meter) en de wens van Schiphol om niet te militair aanwezig te zijn, is Schiphol als locatieoptie voor het Marechaussee-narratief losgelaten.

Hierna is geconcludeerd dat – binnen de beschikbare budgettaire middelen – het Marechaussee-narratief met de bijbehorende collectie bij voorkeur in het Nationaal Militair Museum in Soesterberg moest worden geïntegreerd.

### Gevolgen personeel

In juni en augustus heeft de bestuurder met de medewerkers van Buren gesproken over de mogelijke toekomstscenario's. Er was begrip en steun voor het scenario om Buren te verlaten. Ook is met de medewerkers besproken welke voorkeur zij hadden voor de route naar sluiting.

Per 31 december 2024 loopt de (onder)huurovereenkomst af. De medewerkers hadden een sterke voorkeur om per 1 januari 2024 de deuren te sluiten voor publiek. Dat zou voldoende mogelijkheid geven om de zaken in 2024 af te ronden met stakeholders, leveranciers, personeel en achtergebleven collectie. En het biedt rust en ruimte om de zaken achter de schermen goed af te ronden en de medewerkers te begeleiden naar een andere functie. Daarop is besloten om per 22 december 2023 de publieksexploitatie in Buren te beëindigen.

HR heeft de collega's die boventallig dreigen te worden begeleid naar ander werk binnen de organisatie. Inmiddels hebben vier van de vijf medewerkers een andere functie aanvaard. Eén medewerker kiest ervoor onze organisatie te verlaten.



## 1.4 Bedrijfsvoering

In 2023 heeft bedrijfsvoering verder aan de weg getimmerd om processen en procedures verder te standaardiseren. Zo is in 2023 het nieuwe inkoopbeleid vastgesteld. Daarnaast zijn het contractbeheer en de verplichtingenadministratie ingeregeld. Deze laatste twee onderdelen zijn weer een volgende stap in het verder professionaliseren van de interne bedrijfsvoering. Om de implementatie te volmaken zijn afspraken gemaakt met alle inkopers binnen de SKD. Vanwege personele wijzigingen heeft dit geleid tot een iets vertraagde uitrol die in Q1 van 2024 daadwerkelijk is gerealiseerd. Alle rollen binnen het proces en verplichtingen van de inkopers (autorisatie, bewaarplicht etc.) zijn nu duidelijk.

Al met al kan gesteld worden dat alle administratieve processen verduidelijkt, vastgesteld en geïmplementeerd zijn. In 2024 zullen deze gebundeld worden in een handboek Administratieve organisatie.

### Team

Het team bedrijfsvoering is in 2023 op enkele plaatsen gewijzigd. De coördinator bedrijfsvoering is medio '23 vertrokken, maar het team heeft ervoor gezorgd dat dit vertrek niet tot onoverkoombare problemen heeft geleid. Zo heeft de analyse met betrekking tot arbo- en veiligheidsbeleid gewoon doorgang gehad, geleid door het HR team. Verzekeringen zijn opgepakt door de betreffende vakmanagers. Door een nieuwe aanstelling begin 2024 zal ook het AVG- en privacybeleid een nieuwe impuls krijgen.

## Samenwerking met Defensie

De samenwerking met het ministerie van Defensie op het gebied van bedrijfsvoering wordt steeds concreter. In 2023 is naast de reguliere voortgangsbijeenkomsten tevens het reserveringsbeleid ter sprake gekomen. Vanwege gewijzigde inzichten bij Defensie was het onmogelijk bestemmingsreserveringen te creëren voor bedrijfsmatige onderwerpen en diende alles in de (terugvorderbare) egaliseringsreserve gevoegd te worden. In overleg is eind 2023 een voorstel ontwikkeld om te mogen doteren aan eigen noodzakelijke reserveringen in de verhouding eigen inkomsten tegenover subsidie-inkomsten.

In januari kwam de Minister van Defensie op werkbezoek bij NMM. Ze nam ruim de tijd voor een gesprek, een rondleiding door het museum en ook nog een rondleiding door ons depot. Gesproken is over onze strategische dossiers, zoals de ontwikkeling van onze vestigingen en depot. De minister was positief over onze ontwikkelplannen en het museum. Bij het bezoek dat ongeveer 3 uur in beslag nam hebben we zoveel mogelijk collega's betrokken. Uit terugkoppeling van het ministerie bleek dat de SKD daarmee indruk heeft gemaakt.

## Duurzaamheid

Naast het staande beleid om zorgvuldig met tentoonstellings- en andere materialen om te gaan en zo veel mogelijk te hergebruiken, is in het kader van de stijgende energiekosten onderzocht waar nog energie te besparen is. In Soesterberg is zitten we al in een van de duurzaamste panden van het land, maar met name in Den Helder leverde een onderzoek meerdere opties op. In mei werd een rapport opgeleverd waarin op basis van ons verbruik energiebesparende maatregelen werden geadviseerd. Het snelst uit te voeren was de toepassing van led-verlichting. Het meeste was al vervangen, maar nu zijn ook de laatste armaturen voorzien van led.

Veel meer winst is te behalen met isoleren, maar dit heeft grote impact. Hetzelfde geldt voor het plaatsen van zonnepanelen. Hierover staat de vraag uit bij Rijksvastgoed of er zonnepanelen mogen worden geplaatst op de Sloepenloods. Onderzocht wordt of de constructie geschikt is en welke eisen gelden, omdat dit pand een monument is. Voor echt significante energiewinst is toekenning van de financiering voor onze verbouwplannen essentieel.

## 1.5 ICT

In het jaarplan voor 2023 was al aangekondigd dat ICT-beheer in eigen huis nodig is om up-to-date en veilig te blijven in een steeds digitaal wordende wereld. Daarom is de afdeling Bedrijfsvoering uitgebreid met een teamleider ICT in januari 2023, die in november ondersteuning kreeg van een functioneel beheerder. Het team is enthousiast van start gegaan met het overzetten van alle locaties naar eenzelfde basisconfiguratie van ons netwerk. Daarbij is de infrastructuur in Den Helder geüpgraded en in beheer genomen. Daarnaast zijn maatregelen genomen om de digitale veiligheid te vergroten. Zo werd een nieuwe beveiligingslaag voor e-mail en back-ups in gebruik genomen, gevolgd door voorlichting aan de medewerkers over de juiste omgang met spam en andere ongewenste e-mails.



## Projecten

Daarnaast is het nieuwe team betrokken bij verschillende projecten, onder meer voor het ontsluiten van media en collectie, de transitie van Adlib naar Axiell Collections, de bouw van een nieuw intranet via Sharepoint, normalisatie en beheersbaar maken van werkplekken, creatie van virtuele omgevingen zoals voor de tentoonstelling *Hij of Ik* uit 2020/2021 en de implementatie van Worldcat (OCLC). De collega's van Collectie hebben alle boeken voorzien van een OCLC-nummer. Zodra de nieuwe collectiewebsite klaar is, kunnen alle boeken actief worden gevisualiseerd. Ten slotte heeft het team de dagelijkse afhandeling van ICT-vragen overgenomen van Deltics.

## Ondernemingsraad

De ondernemingsraad van de SKD bestaat uit afgevaardigden van de vier vestigingen en het bedrijfsbureau. Per 31 augustus 2023 heeft Stijn van Susante het voorzitterschap neergelegd. De rol van voorzitter wordt sindsdien vervuld door Monique Brinks. Op 1 november verliet de Mohammed Majaiti de organisatie, waarna hij in januari 2024 werd opgevolgd door Susan van 't Slot.

### Samenstelling ondernemingsraad

Marechausseemuseum – Buren  
Nationaal Militair Museum – Soesterberg

Marinemuseum - Den Helder  
Mariniersmuseum – Rotterdam

Bedrijfsbureau – Soesterberg

### Leden

Stijn van Susante, voorzitter (tot 31-8)  
Carla Marcus en Monique Brinks, voorzitter (v.a. 31-8)

Ruben Leentvaar  
Mohammed Majaiti (tot 1-11), Susan van 't Slot (jan t/m apr. 2024)

Mandy Vermeer

Normaal gesproken komt de OR vier keer bijeen in een formele raadsvergadering en zes keer voor een formele overlegvergadering met de bestuurder. 2023 was een dynamisch jaar, waarin de OR veel vaker bijeen kwam. Meer hierover, en over de onderwerpen die aan de orde kwamen, is te lezen in bijlage A.

## Overleg

De transitie naar eigen regievoering op ICT-gebied vraagt om zorgvuldig overleg met Heijmans, omdat de verantwoordelijkheid voor en beheer van ICT in het DBFMO-contract bij Heijmans is ondergebracht. In het afgelopen jaar is de SKD gesprekken met Heijmans aangegaan over de invulling van onze ICT-behoefte de komende jaren, op het gebied van onder meer kassasystemen, ticketing, licenties en digitale collectie. Een projectteam voor nieuwe kassasystemen heeft een marktanalyse gedaan naar mogelijke partijen, waarna een VTW is voorbereid om het mogelijk te maken zelf verantwoordelijkheid te dragen voor het systeem in het NMM. Hiertoe is ook een operational auditor ingeschakeld om de geldstromen in het NMM te auditen en het vertrouwen bij Heijmans te vergroten. (Zie ook hoofdstuk 5).

## 1.6 HRM

Het HR-beleid is in de loop van de jaren uitgegroeid tot een verzameling van tientallen losse regelingen. Deze beleidsdocumenten zijn in 2023 alle doorgenomen, waar nodig geactualiseerd en opgenomen in één nieuwe overzichtelijke SKD Gids. Na goedkeuring door het MT en instemming van de OR is de gids begin januari 2024 intern gecommuniceerd.

In 2023 is het verzuimbeleid onder de loep genomen en vernieuwd. Ten behoeve van de implementatie is een tweedaagse training voor leidinggevendenden opgezet. Ook is Afas ingericht conform de nieuwe beleidsuitgangspunten en de Wet verbetering Poortwachter. Verder heeft HR deelgenomen aan een projectgroep voor een nieuw intranet, in samenwerking met de manager Marcom, de teamleider ICT, de adviseur interne communicatie en de bestuurssecretaris. Het nieuwe intranet, dat de naam Roger meekreeg, werd in december in conceptfase opgeleverd, om in Q1 van 2024 in gebruik te worden genomen.

### Arbo en veiligheid

Per 1 januari 2023 heeft de SKD een nieuwe arbodienst, genaamd @arbo. De implementatie is succesvol afgerond in het eerste kwartaal van 2023. Omdat de SKD meer aandacht wil besteden aan Arbo en veiligheid heeft HR het initiatief genomen om met BDM advies te spreken en zij gaan de SKD ondersteunen in deze ontwikkeling door een gap-analyse uit te voeren. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in kwartaal 3 en is afgerond. In 2024 wordt het plan van aanpak verder uitgevoerd.

In de periode van 13 november tot en met 16 december heeft HR extra aandacht besteed aan het welzijn van medewerkers met een Vitaliteitsmaand. De focus lag vooral op bewustwording en het ervaren wat het effect voor de medewerker is als de vitaliteit toeneemt. Naast verschillende activiteiten heeft HR via Effectory een vitaliteitscan laten uitvoeren. Ook was het mogelijk voor medewerkers gebruik te maken van een Periodiek Medisch Onderzoek.

### Advies Functiehuis

Begin 2023 is een advies Functiehuis SKD uitgebracht om invulling te geven aan het beleid om meer centraal te gaan werken. In het advies is een wijziging van de organisatiestructuur voorgesteld, die na afstemming en aanpassing in het MT geleid heeft tot een adviesaanvraag aan de OR op 6 september. Naast het instellen van een nieuwe functie projectmanager omvatte het voorstel het onderbrengen van alle collectiemedewerkers en alle medewerkers marketing & communicatie in centrale afdelingen. Op 4 december 2023 ontving de bestuurder een positief advies van de OR ten aanzien van alle voorgenomen wijzigingen. Op aangeven van de Raad van Toezicht is de uiteindelijke besluitvorming aangehouden tot in de loop van 2024.

## 1.7 Vrijwilligers

Het kan niet vaak genoeg worden vermeld: vrijwilligers zijn essentieel voor het dagelijks functioneren van onze musea. Zij informeren en enthousiasmeren onze bezoekers maar zijn ook – wat niet iedereen weet – steun en toeverlaat voor veel collega's op collectie- en facilitair gebied.

In Soesterberg worden regelmatig vergaderingen met de dagcoördinatoren gehouden. Een aantal wensen ten aanzien van processen, samenwerking en communicatie is vertaald naar actiepunten die werden geprioriteerd en uitgevoerd. Tevens is het proces van onboarden van nieuwe vrijwilligers besproken en werd het trainingstraject voor nieuwe vrijwilligers geïntensiveerd. In 2023 is met bureau Flipped een *blended learning* omgeving ontwikkeld om vrijwilligers te trainen in bijvoorbeeld hospitality en in kennis van de organisatie en de collectie door middel van e-learning én training op de vloer. Deze is vanaf Q1 2024 live.

Op maandag 17 april was het jaarlijkse SKD-vrijwilligersuitje, waarbij het NMM de beurt had om het te organiseren. Het event in Amsterdam was een groot succes. Op het programma stond onder meer een rondvaart en 's middags een keuzeprogramma naar diverse musea. Lunch en diner

vonden plaats op het marineterrin op Kattenburg, waar de dag werd afgesloten met een blauwe hap.

Uit het vrijwilligerstevredenheidsonderzoek (VTO) dat is uitgevoerd blijkt dat naast klantfocus vrijwilligers het meest trots zijn op de teamdynamiek, zoals de sfeer en het werken met de vrijwilligers onderling. Ze geven ook aan veel plezier in het werk te hebben en het werk als zinvol te ervaren. Niettemin is er ook een aantal duidelijke verbeterpunten, ten aanzien van communicatie, samenwerking met de vaste medewerkers en de beloning.



## 1.8 Marketing en communicatie

Het SKD marketing- en communicatieteam is in 2023 uitgebreid met een interne communicatieadviseur. Het team is nu verantwoordelijk voor corporate communicatie, marketingcommunicatie, interne communicatie en arbeidsmarktcommunicatie. Een ontwikkeling die vraagt om een brede en intensieve samenwerking met de interne organisatie.

Het afgelopen jaar is hard gewerkt om het fundament van interne communicatie te bouwen. Het eerste wat nodig was is het ontwikkelen van de structuur, met voorbereidingen voor een nieuw intranet (Roger), interne nieuwsbrieven, interne mails, de personeelsbijeenkomsten, naast het adviseren van het MT bij interne ontwikkelingen. Het adviseren over en vertalen van beleid en organisatieontwikkeling naar de medewerkers is onder het MT niet tot volle wasdom gekomen. In 2024 wordt hier verder vorm aan gegeven, wat hard nodig is omdat ook in 2024 de organisatie stevig in transitie is.

Voor HR zijn voorbereidingen gedaan om onze positie op de gespannen arbeidsmarkt te versterken, bijvoorbeeld door het aanpassen van vacatureteksten, mee te denken over wervingscampagnes en inrichten van een wervingspagina op defensiemusea.nl.

### Marketing- en communicatiestrategie

In 2023 was het SKD-doel om de 'Rijksmusea van het militair erfgoed' te worden. Dit is een ambitieuze doelstelling die van de SKD op veel fronten ontwikkeling en groei vraagt. Inhoudelijk, als kennisinstituut, topbeheer en behoud van de collectie, als netwerkorganisatie, als hoeder van het militair cultureel erfgoed, in een spraakmakende programmering voor publiek en onderwijs, en

in organisatie. We werken met een centrale marketingcommunicatiestrategie gebaseerd op analyse, doelgroep en doelstelling en boodschap van de individuele musea. We scherpen de strategie steeds aan op de organisatieontwikkelingen en de externe omgeving. Om dit te doen hebben we in 2023 verder onze krachten en kwaliteiten gebundeld op meerdere fronten: in onze eigen organisatie, in ons netwerk en op de vrijetijdsmarkt.

Drie doelen voor 2023:

1. De naamsbekendheid vergroten
2. Conversie bezoekers verhogen
3. Meer online interactie en bereik weer vertaald naar marketing- en communicatie-doelstellingen

We zijn verder gegaan op de in 2021 ingezette strategie en onderbouwen onze boodschap met verhalen in context met de inhoud. En we zien dat dat werkt. We groeien in bereik en engagement als we dicht blijven bij wie we zijn en wat we willen vertellen vanuit de collectie en het museum. We richten ons op bredere doelgroepen. Dat doen we met content, maar ook in beeld en tone of voice. Daarnaast zijn we gestart met SKD-thematische campagnes rond bijvoorbeeld Bevrijdingsdag en Veteranendag. Dit draagt bij aan de naamsbekendheid en daarmee ook aan conversie van marketingcampagnes. We focussen nog steeds vooral op online. De samen met GRRR nieuw ontwikkelde rebranding is in 2023 uitgerold naar de kanalen van de vestigingen.

## Doelgroepen

In de vakanties en de weekenden is de doelgroep families en kinderen sterk vertegenwoordigd. Daar sluiten we met ons aanbod en communicatie op aan. Ook de verkoop van Museumkaarten is flink gestegen en daarmee de groei van Museumkaartbezoekers. Wat in het NMM opviel is dat het aantal buitenlandse bezoekers toeneemt. Dit is aanleiding om de meertaligheid van het museum op de agenda te zetten, bijvoorbeeld door het meertalig maken van de Klas van '45. Het Marinemuseum heeft zich in de vakanties vooral gericht op toeristen in de regio, gezinnen met kinderen, achterban (inclusief Geo Targeting op locaties), cultuurliefhebbers, inwoners van de regio en veteranen. Naast families richtte Rotterdam zich in dit kwartaal ook op toeristen en museaal inhoudelijk geïnteresseerden. In het Mariniersmuseum vindt de doelgroep 60+ dit jaar vaker de weg naar het museum. Dit leidde tot een campagne met de ANWB om deze groep extra te activeren.

## Merkrachtanalyse Hendrik Beerda

In 2023 is het NMM gestegen in merkracht. De analyse van Hendrik Beerda liet zien dat het NMM nieuw is binnengekomen op plek 40 van de sterkste museummerken onder volwassenen. In 2022 kwam het museum niet voor in het top 52-lijstje. Reden temeer om stevig in te blijven zetten op waardering en binding en ons meer bewust te zijn van de plek van de bezoeker in onze funnel. Hierbij is het belangrijk dat de uitstraling van het merk als uniek, zelfverzekerd, actief en degelijk museum, dat een onderscheidend, leerzaam en (ook) voor kinderen geschikt aanbod heeft, met een goede informatievoorziening prominent naar voren blijft komen. Tevens kan het merkimage verder versterkt worden door zich duidelijker te profileren als sympathiek en creatief (lees: verrassend) museum met een kwalitatief aanbod van internationaal niveau en een prettige sfeer. Voor het Marinemuseum en het Mariniersmuseum is het aan te bevelen om allereerst de bekendheid te verhogen door het unieke aanbod dat men heeft binnen zowel de eigen regio als daarbuiten sterker te communiceren.

## Campagnes

Het NMM heeft vooral ingezet op *F16- 50 Jaar Fast Forward*. Daarnaast zijn drie kleine tentoonstellingen geopend. De pop-up tentoonstelling van Unesco *Cultuur ten tijde van conflict*



opende 15 februari. De tentoonstelling leidde niet direct tot meer bezoekers maar wel tot wat media-aandacht. De kleine buitenexpositie van het 275 jarig bestaan van de Genie in juni is voornamelijk gecommuniceerd via de eigen kanalen van het NMM en de Genie.

De promotie van *Kruispunt Waterloo* (zie ook hoofdstuk 2) bestond uit een persmoment en een campagne met online, print en PR naast vooral video's en stories op onze eigen kanalen. We hebben ook een lezersactie gedaan met NRC en KIJK. Voor de campagne van de Nacht van de Militaire Muziek werd een nieuw campagnebeeld ontwikkeld om een brede doelgroep Defensie- en muziekliefhebbers aan te spreken, en met succes: met ruim 3000 kaarten was het event uitverkocht.

Het Zomeroffensief in het NMM was in het eerste weekend van juli, aansluitend op een landelijke Klu-personeelsdag. Er is een brede campagne ontwikkeld. We hebben gekozen voor een sterk, militair campagnebeeld (een vrouwelijke militair) en de campagne bestond uit instore, online, nieuwsbrief, outdoor (A0 en snelwegmast) en PR. Ondanks het slechte weer en een Formule 1-race hebben 10.182 bezoekers het evenement bezocht.

Het Marinemuseum heeft voortgebouwd op de in december 2022 geopende tentoonstelling *Navy Games*. Met een brede campagne is de tentoonstelling onder de aandacht gebracht van publiek. Voor de Marinedagen in Den Helder is een onlinecampagne opgezet waarbij eerst de focus lag op bereik en het doorklikken naar de website. Er is bewust pas in een later stadium gecommuniceerd dat het Marinemuseum tijdens deze dagen gratis open was. Rondom de Bootbouwchallenge is een uitgebreide campagne opgezet. Naast een social-mediacampagne is YouTuber Ties ingezet om scholen te verleiden mee te doen.

Rond de zomervakantie is er voor Den Helder vooral ingezet op het bereiken van dagjesmensen en cultuurliefhebbers in Noord-Holland, onder meer met outdoor, radio (NH-nieuws), online ads, OV-reclame, advertenties in o.a. de Margriet Eropuit-gids en toeristische bladen op Texel en samenwerking met Kidsproof Noord-Holland.

Het Mariniersmuseum heeft vooral ingezet met online campagnes op de tentoonstelling Zeesoldaten, evenementen als de museumnacht, de nacht van de marinier en de wereldhavendagen en de vakantieprogrammering, zoals *Met Majoor Maas op patrouille* in de zomervakantie.

In het Marechauseemuseum is een aantal activiteiten niet doorgegaan en zijn ook andere ontwikkelplannen gestaakt in het licht van de aankomende sluiting. Voor de publiekssluiting in december is een apart communicatieplan opgesteld en uitgevoerd om bezoekers te informeren en te delen dat het verhaal van de Marechausee een mooie plek krijgt in het NMM.

## 1.9 Educatie

Educatie is breed betrokken bij activiteiten van de SKD: tentoonstellingen, vakantieprogrammering, rondleidingen, Museum vol verhalen, Museumweek, schoolreisjes, etc. De samenwerking van de educatoren leidt naast de activiteiten in het 'eigen' museum tot gezamenlijke programma's en onderlinge afstemming van de activiteiten. De in 2021 ontwikkelde visie op educatie (VISTA) vormt de leidraad voor de educatie-ontwikkeling. Een overzicht van het gehele programma-aanbod voor PO, VO en beroepsopleidingen (waaronder Veva) is opgenomen in bijlage B.

### NMM

Het NMM heeft zich in 2023 extra gericht op interne processen en samenwerking, het optimaliseren van producten en het ontwikkelen van nieuwe producten. In de vroege zomer is een nieuw programma bij de Klas van '45 afgerond, evenals een nieuw programma rondom het thema Koude Oorlog, beide voor het VO. Bij *Kruispunt Waterloo* zijn 'Kijkkaarten' ontwikkeld. De buitenactiviteiten in de vakantie zijn ook dit jaar vernieuwd, in samenwerking met vaste partner Activents. In het museum is in de voorjaars- en meivakantie een gevarieerd aanbod ontwikkeld met activiteiten als de workshop 'vouw een vredesduif voor vrede', de veteraan vertelt, de huiskamer, missie NMM en verschillende buitenactiviteiten. Het thema vrede in tijden van oorlog stond tijdens beide vakanties centraal. 'Een zondag vol verhalen' is gestart in februari 2023 op de eerste zondag van de maand. Het is een dag waarop verhalen centraal staan en waar bezoekers kunnen genieten van verschillende activiteiten zoals; 'de veteraan vertelt', korte verhalen van vrijwilligers bij de topstukken van het NMM, een podcast van Marco Kroon en een rondgang door de Breguet.

### Marinemuseum

Het Marinemuseum heeft adviesgesprekken gevoerd met een expert uit het veld om het huidige aanbod aan te scherpen. Bovendien is een campagne gestart om onder de huidige vrijwilligers meer museumdocenten te werven. Dit heeft een mooi resultaat opgeleverd van acht museumdocenten. Zij zijn na een training in het theoretisch kader museumeducatie, rondleidersvaardigheden en het ontwerpen van programma's inmiddels aan de slag voor groepen van scholen. In het Kinderatelier konden bezoekers in de kerstvakantie en voorjaarsvakantie deelnemen aan de Touwknop-school, bedacht, voorbereid en uitgevoerd door de vrijwilligers van het Kinderatelier. Kennis door Theater speelde in beide vakanties de voorstelling Wervianen. Er zijn twee nieuwe speurtochten ontwikkeld, de Tonijn- en Zomerspeurtocht, naast de tekenactiviteit Verborgen Schatten in het Pinksterweekend. In het kader van Sail is de Bootbouwchallenge ontwikkeld. De boten werden op school gebouwd en getest in het Marinemuseum. Dit is de eerste stap in het ontwikkelen van een sterker techniek-georiënteerd educatieaanbod. Er is een start gemaakt met een familie-audiotour, die in 2024 wordt opgeleverd.

## Mariniersmuseum

Het Mariniersmuseum bood schoolklassen de museumles Helden aan de Maas. Deelname aan het Cultuurtraject Rotterdam bleek wederom een waardevolle manier om structureel schoolbezoeken te werven. Ook instellingen uit het voortgezet onderwijs beginnen de weg naar het Mariniersmuseum te vinden. Punt van aandacht voor de toekomst blijft werving van een extra museumdocent. In de serie Majoor Maas zijn drie video's in Noorwegen opgenomen over de arctische training van het Korps Mariniers. Met een school in Rotterdam is een programma op maat gemaakt over de Eerste Wereldoorlog en de inzet van Mariniers in het Saargebied. De basis van deze les op maat wordt in 2024 vertaald in een vaste museumles over vredesmissies en internationale samenwerking. Vanaf april is de speciale Majoor Maas audiotour online bij de tentoonstelling Zeesoldaten. In de vakanties konden groepjes kinderen op Bivak met Majoor Maas, in de omgeving van het Mariniersmuseum. In samenwerking met het Mariniers Opleidingscentrum en het platform Wintor AR werd een speciale museumtour ontwikkeld voor mariniers in opleiding.



## Educatiemarketing

Samen met de marcomcollega's wordt stap voor stap gebouwd aan educatiemarketing. We adverteren in schoolreismagazines, hebben aandacht voor presenteren van het aanbod op onze websites en in onze eigen (online) kanalen. Daarnaast inventariseren we dit jaar in welke kanalen we aanwezig moeten zijn om ons bereik onder scholen en leerkrachten te vergroten. We richten ons daarbij op het platform Lesson Up. In 2024 gaan we onze zichtbaarheid op dat platform vergroten.

## 1.10 Events & sales

Nadat de SKD de zakelijke evenementen eind 2022 van Vermaat en Heijmans overnam, is in 2023 verder vormgegeven aan de nieuwe afdeling Events & sales, die zowel bijdraagt aan de publieksevenementen als de zakelijke evenementen verzorgt. In 2023 zijn twee van de

medewerkers nog gedetacheerd via Vermaat. Deze constructie wordt in 2024 beëindigd. Ook Reserveringen is nu functioneel onderdeel van de afdeling, maar deze inkomsten worden nog apart geboekt. Er zijn dit jaar nieuwe afspraken gemaakt met leveranciers, intern en extern, er zijn inkoopvoorwaarden en SLA's opgesteld, processen aangescherpt, communicatiemiddelen, website en het offertetraject zijn aangepast. De voorbereidingen voor een eigen licentie van het systeem SEM (Smart Event Manager) worden genomen. Tot in 2024 zullen we nog gebruikmaken van de licentie van Vermaat. Een eigen licentie kunnen we op termijn ook inzetten voor evenementen in de andere vestigingen. Daarnaast zijn in overleg met Finance eigen (financiële) rapportages opgesteld, die nu contractueel nog zijn uitbesteed aan Vermaat. Dit betekent dat we in 2024 meer data zelf en direct beschikbaar hebben en sneller en beter inzicht hebben in de kosten en baten van zakelijke evenementen en daar ook beter op kunnen sturen. Dit verhoogt aanzienlijk de mogelijkheid om onderbouwd met evenementen bij te dragen aan het verdienvermogen van het NMM.

In 2023 waren de grootste publieksevenementen de Nacht van de Militaire Muziek in maart en het Zomeroffensief in juli. Van opdrachtgever Defensie was het jubileum van Klu het grootste event.

Verdeling opdrachtgevers in 2023:

- 50% Defensie (grootste bijdrage aan omzet)
- 25% Stichtingen en Verenigingen (waaronder onze eigen SKD events)
- 15% Overheid
- 10% Commercieel

Door de wijzigingen in het Arsenaal wijzigen de horecamogelijkheden in het NMM, omdat het F16-theater dan niet meer beschikbaar is. Voorbereidingen om dat op te vangen worden in kaart gebracht om klaar te zijn voor de veranderingen in 2024.



## Governance

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

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

### **Raad van Toezicht**

*In 2022 kwam de Raad van Toezicht vijf keer bijeen voor overleg met de bestuurder; naast de reguliere vergaderingen per kwartaal vond er een extra online bijeenkomst plaats ter vaststelling van het Jaarplan voor 2024.*

*In 2023 heeft de RvT veel aandacht besteed aan de toekomst van de verschillende vestigingen. Zo werden er meerdere scenario's voor een defensiebrede opzet van een nieuwe vestiging in Rotterdam besproken en werd er na het afwegen van verschillende alternatieven toegewerkt naar sluiting van de vestiging Buren. Voor Den Helder werd een vernieuwd ambitiedocument besproken, voor de aanvraag van financiering van het vernieuwde Marinemuseum.*

*In de laatste maanden van het jaar heeft de Raad van Toezicht diverse signalen uit de organisatie ontvangen. Signalen, soms tegenstrijdig, over de te varen koers van de SKD, de richting en het proces van de (interne) reorganisatie, en de kwaliteit van de hiermee samenhangende interne dialoog. Om meer helderheid te verkrijgen over hetgeen binnen de organisatie leeft en in het belang van goed bestuur en transparantie, heeft de RvT een externe, onafhankelijke consultant uitgenodigd om begin 2024 zagezegd de temperatuur van het badwater binnen de organisatie te peilen. In afwachting van wat daaruit komt heeft de RvT besloten even pas op de plaats te maken met de voorgenomen volgende stappen van de organisatieaanpassing.*

*Daarnaast is in 2023 onder meer aan de orde geweest:*

- *Maatregelen n.a.v. medewerkerstevredenheidsonderzoek*
- *Jaarverslag, jaarrekening en accountantsverslag 2022*
- *HR, functiehuis en organisatiestructuur*
- *Overleg met PCDS over ontwikkeling vestigingen*
- *Veiligheidssituatie vastgoed Buren*
- *Overleg met Defensie over bestemming reserves*
- *Programmering inzake Oekraïne en 10 jaar NMM*
- *Overleg met de ondernemingsraad*
- *Evaluatie eigen functioneren*
- *Herziening statuten en reglementen*

## 2. Kroniek publieksactiviteiten

2023 begon veelbelovend; iedere vestiging draaide een goede kerstvakantie en al snel lagen de bezoekerscijfers boven de prognose, een ontwikkeling die de rest van het jaar zou aanhouden. Verder speelde mee dat vlak voor de kerstvakantie 2022/2023 twee nieuwe tentoonstellingen werden opgeleverd, die veel belangstelling oogstten. Het Marinemuseum opende *Navy Games*, waarin maritieme oorlogsspellen centraal staan, van publieksspellen als Zeeslag en World of Warships tot de *serious gaming* die de Koninklijke Marine inzet bij trainingen en opleidingen, waaronder vaarsimulaties. Het Marechausseemuseum signaleerde extra belangstelling voor de in december geopende fototentoonstelling *Door het oog van Defensie*, met een selectie van het beste werk door de elf fotografen die Defensie in dienst heeft.

In Soesterberg bleef de in juli 2022 geopende expositie *F-16: 50 jaar Fast Forward* veel extra publiek trekken en in Rotterdam zorgde juist de aankondiging dat de tentoonstelling *Zeesoldaten* binnenkort zou sluiten voor extra aanloop.



### Kortingsactie

In februari werd op alle vestigingen gestart met een kortingsactie van 50 cent op online tickets. Hierdoor vond administratief een verschuiving plaats van volbetalende bezoekers naar overig betalende bezoekers, maar het gevolg was ook dat de daling die was ingezet in 2022 in het percentage bezoekers dat online tickets aanschaf licht is gekeerd.

Op woensdag 8 en donderdag 9 februari vond in Den Helder het beroepenevent Op Kop plaats. Hierbij presenteerden bedrijven zich om de derdejaars leerlingen van scholengemeenschappen uit Den Helder, Texel, Schagen en Wieringerland te laten oriënteren en kennis te laten maken met het werkveld in de regio. Bij het Marinemuseum waren de pleinen techniek en agri vertegenwoordigd in de Geschutmakerij en op P2.

Op 15 februari startte een reizende Unesco-tentoonstelling over cultureel erfgoed in conflictgebieden in het NMM, die tot 8 mei te zien was. Eromheen werd een educatief programma ontwikkeld en een bijeenkomst voor jonge historici georganiseerd.

### In de prijzen

Op 14 februari won het NMM voor de tiende keer op rij goud als Leukste Uitje van de provincie Utrecht in de jaarlijkse door de ANWB georganiseerde verkiezing. Ook in Noord- en Zuidholland vielen we in de prijzen: het Marinemuseum en het Mariniersmuseum wonnen beide brons. Daarnaast ontvingen NMM, Marinemuseum en Mariniersmuseum opnieuw het *Kidsproof*-keurmerk met een gemiddelde score van respectievelijk 9,2, 8,7 en 8,9.



### Nieuwe initiatieven

In februari vond in het NMM de eerste ‘Zondag vol verhalen’ plaats. Sindsdien staan iedere eerste zondag van de maand verhalen centraal, die worden verteld door vrijwilligers en veteranen, waarbij korte rondleidingen worden gegeven.

In het eerste kwartaal vond in het Marinemuseum een pilot plaats met virtuele rondleidingen door VindiQu. VindiQu is een organisatie die digitale uitjes organiseert voor mensen die door hun zorgbehoefte niet fysiek meer op pad kunnen. Wanneer een zorglocatie koos voor een bezoek aan het Marinemuseum ging een moderator/cameraman van VindiQu op stap met een rondleider van het museum, in een live-verbinding tussen het museum en de mensen van de zorglocatie die niet mee konden, zodat ook zij van het museum konden genieten.

In Rotterdam opende op 22 februari de pop-up tentoonstelling *BBE-Mariniërs 1973-2006 – Steeds paraat voor gerechtigheid*. Aansluitend op de tentoonstelling werd een gelijknamige documentaire opgenomen, die te zien is op het YouTube-kanaal van het Mariniersmuseum.

### Drukke nachten

Op 4 maart nam het Mariniersmuseum deel aan de Rotterdamse Museumnacht. De avond was zeer succesvol; al ruim voor openingstijd stond er een rij voor het museum. Een van de activiteiten dit jaar was *E-sports*, de bezoekers konden samen met mariniers gamen met professionele apparatuur. Daarnaast konden bezoekers met nachtkijkers voor het laatst de tentoonstelling

*Zeesoldaten* bezoeken, want op maandag 6 maart werd deze gesloten voor publiek, om plaats te maken voor de vernieuwde opstelling.

In Soesterberg was het op 18 maart – na drie jaar corona – eindelijk weer mogelijk om ‘als vanouds’ een Nacht van de Militaire Muziek te organiseren. In een uitverkocht huis genoten 3400 bezoekers van zo’n 36 optredens op zeven verschillende podia. Met als thema ‘United we play’ gingen de militaire ensembles samenwerkingsverbanden aan met verschillende artiesten en gastdirigenten. De avond werd knallend afgesloten door Shirma Rous met het Koninklijke Luchtmachtorkest.



### Zeesoldaten

Op 20 april werd de vernieuwde vaste expositie *Zeesoldaten* op de derde verdieping van het Mariniersmuseum geopend door Jan Hut, commandant van het Korps Mariniers. In slechts zes weken werd de oude tentoonstelling afgebroken en de nieuwe opgebouwd. In twee weken tijd werd samen met zes mariniers in opleiding en Midwintertimmerwerken de oude tentoonstelling afgebroken, waarop de nieuwe tentoonstelling in twee weken door Bruns werd opgebouwd. In de laatste twee weken tijd werden met hulp van de afdeling collectie de objecten van en naar het depot vervoerd en de nieuwe vitrines ingericht. De tentoonstelling was een ruime dag van tevoren klaar om de puntjes op de i te zetten voor de opening.

### Wrakken

In Den Helder opende op 1 juni de tentoonstelling *Wrakken! Oorlogserfgoed onder water*. De tentoonstelling in het ruim van ramschip Schorpioen schetst een beeld van het onderzoek naar het historisch erfgoed op de zeebodem. In de wereldoorlogen van de vorige eeuw zijn duizenden schepen gebombardeerd, getorpedeerd of liepen op een mijn. Een groot deel daarvan is nooit teruggevonden. Tijdens zeebodemonderzoek legt de Dienst der Hydrografie van de Koninklijke Marine locaties van wrakken vast en geeft zo nu en dan een anoniem schip haar naam terug. In de tentoonstelling wordt aandacht besteed aan de wrakken van de rammonitor Adder, de

kanonneerboot Johan Maurits van Nassau, de torpedootjager Kortenaer, de kruisers Java, De Ruyter Cressy, Hogue en Aboukir en de onderzeeboten O22, O13, O16, KXVI, K-XVII, U106, U88 en H10.



### Bruggenbouwers

Vanaf 16 juni was de foto-expositie *Bruggenbouwers; 275 jaar regiment genietroepen* op het terrein van het Nationaal Militair Museum te zien. Het NMM toont deze expositie ter gelegenheid van het 275-jarig bestaan van het Regiment Genietroepen. Op een tiental fotopanelen werd het slaan van bruggen historisch uitgelicht. Daarnaast plaatste het Regiment Genietroepen op het terrein een Baileybrug in aanbouw, zoals deze veel zijn gebouwd in het voormalig Nederlands-Indië en tijdens vredesoperaties.

### Externe evenementen

Tijdens Veteranendag hebben alle musea gezamenlijk de SKD vertegenwoordigd in een stand op het Malieveld in Den Haag. Naast de stand was een militair voertuig voor foto's geplaatst en kinderen konden in onze mini-jeeps rijden. Voor het eerst is Veteranendag ondersteund met een landelijke thematische campagne op radio, in stations en via onze eigen kanalen met als thema 'Ons militaire verleden vormt nog elke dag onze vrijheid'.

Op 30 juni 2023 was de start van het evenement Marinedagen die plaatsvonden op het terrein van de Koninklijke Marine. Op diezelfde dag startte ook het evenement Sail. Bezoekers mochten, conform afspraak met de Marine, gratis het Marinemuseum bezoeken.

In het kader van Sail organiseerde het Marinemuseum de Bootbouwchallenge. Leerlingen van twee basisscholen in Den Helder werden uitgedaagd om in groepjes op school boten te gaan bouwen. Op 6 juli kwamen de leerlingen met hun boten naar het museum voor een jurybeoordeling. In een groot bassin werden de boten getest. Het evenement resulteerde in een gezellig, behapbaar en educatief feestje voor alle betrokkenen.



Verder was het Mariniersmuseum ook weer present met een stand tijdens de Wereldhavendagen. In totaal ontdekten zo'n circa 400.000 bezoekers de Rotterdamse haven, waarvan een flink deel in de stand van het Mariniersmuseum een plattatoeage kwamen zetten.

### Zomerse activiteiten

Dit jaar was het Zomeroffensief voor het eerst al op 1 en 2 juli. De luchtmacht had haar personeelsdag in het NMM op vrijdag 30 juni, zodat het wel zo duurzaam was om het grootste deel van de opbouw te laten staan. Bovendien kwam een flink aantal bezoekers al op vrijdag de static show op de strip bekijken. Het programma was uitgebreid, met een open depot, een static show met vliegtuigen en voertuigen, openstelling van de F-27 en de Breguet Atlantique, buitenactiviteit Stap in de kistjes, minijeeps en minitanks, meerijden in voertuigen, F16-simulators, presentatie van squadrons en een show in de Arena, met dit jaar ook voertuigen van het Belgische War Heritage Institute, waaronder een T-71 en een ISU-152. In totaal hebben 10.182 mensen het Soesterberg Zomeroffensief bezocht. In die zin was deze vroege editie een geslaagd experiment, maar het blijft bij een uitzondering, omdat begin juli net binnen het broedseizoen van onder meer veldleeuwerik en buizerd valt. De bijzondere natuur in onze omgeving is kwetsbaar én dierbaar; daarom keren we komend jaar terug naar eind augustus.

In Rotterdam vormde de *Bivak met Majoor Maas* de hoofdmoot van het publieksaanbod tijdens de zomervakantie. Wekelijks is museummarinier/educator Milan tweemaal daags met groepjes kinderen op stap gegaan in de directe omgeving van het Mariniersmuseum.

Omdat *F-16 50 jaar Fast Forward* nog steeds veel publiek trok, werd in juli besloten de tentoonstelling te verlengen tot en met 7 januari 2024. Eind juli werden onder meer een flightsuit, helm en helmtas in Themazaal 2 van het NMM geplaatst. Het betreft een bijzondere schenking van Carol Fiore weduwe van Eric 'Clone' Fiore, voormalig F-15-vlieger uit het 32nd Tactical Fighter

Squadron (32TFS) 'The Wolfhounds' in Soesterberg. Carol en Eric woonden tussen 1985 en 1988 in Soesterberg en Woudenberg.



*In de tuin van het Marechausseemuseum werden in diverse weekends zomerconcerten gegeven.*

In september deed het Marinemuseum mee met Open Monumentendag. Het thema dit jaar was Immaterieel Erfgoed. Medewerker Bob Kos en vrijwilliger Iris van der Meij bedachten daarop een Maritieme Culinaire Taaltoets. Bezoekers en passanten konden aanschuiven bij een maritiem gedekte tafel met op ieder bord een toets. Deelnemers leerden wat Ijsschotsensoep, een ketelaar, een pisang en een rondje Lem is. Voor hun prestaties werden ze getrakteerd op poeroet en spekkook.

Ook het Mariniersmuseum deed mee met Open Monumentendag. Bezoekers konden gratis een bezoek aan het dak van het Witte Huis brengen en tevens – zeer uniek – een bezoek aan het kantoorpand van het museum: Wijnhaven 13. Samen met vrijwilligers ontdekten zij de bijzondere geschiedenis van het Tromphuis en de betekenis van de gebrandschilderde ramen. Voor de gelegenheid trad er een mannenkoor van oud-mariniers op het Gelderseplein achter het museum.

### **Pieneman**

Begin november 2022 verhuisde het schilderij *De Prins van Oranje tijdens de Slag bij Quatre-Bras* van Jan-Willem Pieneman van paleis Soestdijk naar het NMM. Het doek stond opgesteld in de verkeersruimte tegenover de schatkamer om op zaal gerestaureerd te worden door SRAL uit Maastricht. Deze restauratie kon – uniek in onze geschiedenis – door bezoekers op zaal en online worden gevolgd. Na het voltooien van de restauratie in het voorjaar van 2023 onthulde op 4 juli minister van Defensie Kajsa Ollongren het gerestaureerde schilderij. Voor het doek werd een speciale, tijdelijke presentatie ingericht, met objecten die op het doek te vinden zijn, waaronder een geweer, een trommel, de door Napoleon ingestelde Légion d'Honneur-onderscheiding en de originele dolman die de Prins van Oranje op het schilderij draagt.

### **Herfstvakantie**

Begin oktober kwam de helft van alle brugklassers in Den Helder en Julianadorp op bezoek in het museum, verdeeld over twee dagen. Ze speelden een survivalspel dat speciaal voor de

gelegenheid ontwikkeld was door museumdocent Donald. Het vormde een goede kennismaking voor de museumdocenten met alle niveaus van het voortgezet onderwijs.

De herfstvakantieprogrammering in Den Helder stond in het teken van Navy Games. Twee nieuwe maritieme spelletjes werden aan het kinderatelier toegevoegd: een *Marine kwartet* en *Wie-is-het?* met marinehelden zoals Michiel de Ruyter en Francien de Zeeuw. Ook kon Cold Storm op de rustigere dagen gespeeld worden, was Rik Niks er met Topmatroos en speelde Kennis door Theater de voorstelling Geheime Dieptes. In het NMM boden we onze bezoekers in de herfstvakantie opnieuw de lasergame-missie *Operation Woodland*. Het event bleef nog één dagje extra staan: op 30 oktober was het de beurt aan de collega's van het NMM om zich even te ontspannen met een lekker potje lasergamen, samen met onze consortiumpartners:

Na de herfstvakantie startte een studente van de Reinwardt Academie met haar afstudeerstage in Den Helder. Zij zal zich tot april bezighouden met het ontwikkelen van een nieuw educatief programma specifiek voor de Veiligheid en Vakmanschap-opleidingen (VeVa) aan het museumbezoek.

### Museum vol verhalen

De traditioneel wat slappe museummaand november staat traditiegetrouw in het teken van het vertellen van verhalen in Soesterberg en Den Helder. *Museum vol verhalen* bestond ook dit jaar weer uit een uitgebreid programma met rondleidingen, wapencolleges, verdiepende vertellingen, historische filmvoorstellingen en themaverhalen bij collectiestukken door onze vrijwilligers en conservatoren.



In Rotterdam was ook veel te beleven. Op 12 oktober vond de Nacht van de marinier plaats, met diverse ontmoetingen, lezingen en workshops. Veel toeloop ook op 22 november (al tellen die niet mee in de cijfers) want in het Mariniersmuseum was een stembureau gevestigd. De dagen erna bleef het druk, in verband met de pakjesboot die ook dit jaar weer de Wijnhaven aandeed.

## Sabaton

7 november bezocht Pär Sundström van de heavymetalband Sabaton het Nationaal Militair Museum om de Sabaton-film 'The War To End All Wars' bij te wonen. De film vertelt op indringende wijze epische verhalen uit de Eerste Wereldoorlog. Sabaton is een van de grootste metalbands ter wereld en een begrip onder liefhebbers van (oorlogs)geschiedenis omdat de muziek en de songteksten steevast over oorlog, historische veldslagen en heroïek gaan. Pär was erg onder de indruk van het museum en riep zijn fans dan ook op om zeker het museum te bezoeken. Samen met een volle zaal Sabaton-fans keek hij de film op groot scherm mee.



Op 10 november stond de F-16 'Orange Jumper' letterlijk in de spotlights. Vlak voor zonsopgang stond dit bijzondere toestel buiten op een fotogenieke plek waar hij exclusief toegankelijk voor fotografen was, die er dan ook met z'n 250'en op afkwamen.

## Kerstvakantie

Het jaar werd afgesloten met de kerstvakantieprogrammering. Naast theater en kinderatelier bracht het Marinemuseum *Navy Balance* in Verborgen Schatten. Vrijwilliger Jan organiseerde één middag een familie-foto activiteit in het kinderatelier. Bezoekers konden zich verkleden in oude uniformen en ondertussen vertelde Jan honderduit over de Koninklijke Marine.

Op 20 december werd de 300.000e bezoeker van 2023 ontvangen in het NMM. De 300.000e bezoeker was mevrouw Goeting met haar partner en kleinzoon. Ze werden feestelijk ontvangen en kregen een goed gevulde goodie bag, met o.a. tickets voor een volgend bezoek aan het NMM en vrijkaarten voor het Marinemuseum en Mariniersmuseum.

## 3. Collectie

### Projecten depot

Voortvloeiend uit het collectieplan SKD wordt gewerkt om het depot in Soesterberg en het daarmee samenhangende collectiebeheer verder te verbeteren. Hieraan wordt invulling gegeven in diverse deelprojecten. Een van de grote deelprojecten is het suppletieproject 3D-collectie MLM. Deze collectie bestaat uit meer dan 6000 nogal uiteenlopende objecten uit de collectie van het vroegere Militair Luchtvaartmuseum. In dit project worden objecten individueel geregistreerd en vervolgens gefotografeerd en omgepakt. Dit project liep het hele jaar van 2023 en zou voor wat betreft de registratie in het voorjaar van 2024 worden afgerond. De fotografie en het ompakken zullen naar verwachting eind 2024 gereed zijn.

### Vlaggen en vaandels

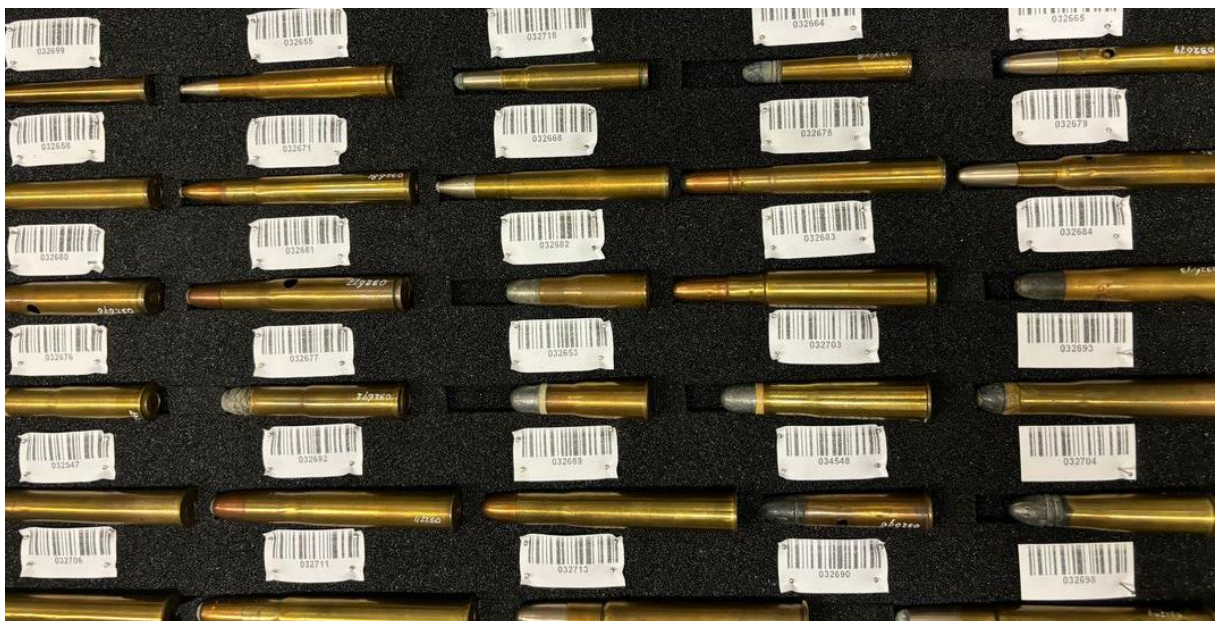
Een ander groot project werd in april afgerond: het vlaggen- en vaandelproject. In de afgelopen twee jaar zijn meer dan honderd voornamelijk scheepsvlaggen op nieuwe rollen geplaatst, waarvoor ook de stellingen zijn aangepast en op maat gemaakt.

Het opnieuw omrollen van de vlaggen bood ook de mogelijkheid om de collectie opnieuw te onderzoeken en te voorzien van een nieuwe registratie. Van elke vlag is een conditierapport opgemaakt en bij enkele exemplaren is een restauratie uitgevoerd. Het project kwam tot stand door medewerking van de Universiteit van Amsterdam en externe restauratoren.

Bijzonder aan deze verzameling is dat de oudste exemplaren uit de zestiende eeuw dateren en ooit in de Ridderzaal in Den Haag hebben gehangen. Na veel omzwervingen via onder meer het Paleis op de Dam is een groot deel uiteindelijk in onze collectie terecht gekomen. Een echte topcollectie die nu goed ontsloten en opgeborgen is in het depot in Soesterberg.

### Bewaaromstandigheden

In Soesterberg werd ook een start gemaakt met het ompakken van de standmodellen. De objecten, zogeheten prototypen van met name uitrustingsstukken, schoeisel, hoofddeksels en toebehoren uniformen zit nog deels in de verhuisverpakking en is daardoor niet duurzaam opgeborgen. Met het ompakken in zuurvrije dozen worden de bewaaromstandigheden verbeterd. Verder is een bijkomend voordeel dat de collectie ook compacter kan worden opgeborgen. Waar nodig is in dit project de registratie en fotografie meegenomen.



In het wapendepot is een begin gemaakt met het verbeteren van de opslag van de munitie, met name voor klein kaliber. Deze lagen tot voor kort in grote hoeveelheden in gritzakjes. Door ze in lades te doen, ingestantst in foam, kan deze collectie overzichtelijk en compact worden opgeborgen. Dit project loopt nog door komend jaar.

De kruisbogen hebben ook een mooie plek gekregen in het depot kleine middelen. Hiervoor zijn door de firma Bruynzeel speciale rekken geplaatst. Daaraan hangen ze nu op zelfgemaakte steunen aan het rek. Daardoor is er overzicht en zijn de objecten goed geborgd.

Naast aandacht voor de 3D-objecten is er ook aandacht voor de rijke 2D-collectie. In het bijzonder geldt dat voor de voorschriften en gebruiksaanwijzingen. Deze collectie die betrekking heeft op vele andere collecties was slecht toegankelijk. Door ze om te pakken in archiefdozen kunnen deze gemakkelijker worden geraadpleegd en daardoor ook beter voor het publiek worden ontsloten. Het overbrengen en ompakken van de collecties van de Marechaussee en Mariniers ging gestaag door. In 2024 zal ook het expositiedeel van Buren worden overgebracht naar het NMM.

Den Helder is het eerste museum binnen de SKD die Axiell Collections heeft ingevoerd. De implementatie van dit systeem vereist de volle aandacht. Tezamen hiermee is ook de Move applicatie ingevoerd en wordt gewerkt aan het barcoderen van de collectie. In dat kader vond ook fysieke standplaatscodering plaats in het picturaliadepot, het realiadepot en het kledingdepot (100% afgerond).

## Restauraties

De focus lag bij het NMM in het voorjaar op de restauratie van het schilderij van Jan Willem Pieneman. Samen met Stichting Restauratieatelier Limburg (SRAL) en Koninklijke Verzamelingen werd een restauratieplan gemaakt wat uiteindelijk resulteerde in de onthulling van dit schilderij op 4 juli. Het schilderij werd op zaal gerestaureerd en door het schoonmaken, retoucheren en het verwijderen van lagen vernis werden aardige details zichtbaar zoals bijvoorbeeld een brief van Napoleon. De restauratie is vastgelegd op beeld en daarover werd uitgebreid gecommuniceerd via onze site en social-mediakanalen. Het was de eerste restauratie van de SKD die live was te volgen voor het publiek, dat van de gelegenheid gebruikmaakte om de restauratoren te bevragen over hun werk en het verhaal van het schilderij. Het doek nam ook een prominente plek in tijdens de Nacht van de Militaire Muziek waarbij voor het schilderij een speciaal muziekstuk ten gehore werd gebracht.

De Neptune, een aanvals-, transport- en patrouillevliegtuig van de MLD dat buiten onder de luifel staat, kreeg groot onderhoud. Zo is het toestel voorzien van een nieuwe dikke coatingslaag en van nieuwe signing. Omdat het vliegtuig voorzien was van een dunne verflaag is er nu gekozen voor een dikkere laag die het object beter beschermt tegen de weersomstandigheden. Tevens zijn ook conserveringen uitgevoerd door het verwijderen van corrosie. Door deze behandeling kan de Neptune de komende tien jaar weer mee.

In Den Helder werd het brugcomplex van de mijnenveger Abraham Crijnssen opnieuw geschilderd en buitenom behandeld. Dit mede dankzij de instroom van twee nieuwe vrijwilligers. Onderzoek vond ook plaats naar de inwendige staat van de boeg van onderzeeboot Tonijn. De tuigage van de Schorpioen is vernieuwd en kanons zijn indien nodig van hun affuiten getakeld voor onderhoud daaraan.

Naast grote restauratieprojecten waren er ook kleinere lopende projecten. Zo werden bij het NMM diverse schetsboeken van Hoyneck van Papendrecht geconserveerd. Onze collectie bevat een groot oeuvre van deze kunstenaar en het beter ontsluiten van deze tekeningen staat hoog op de



prioriteitenlijst. Door deze nu te conserveren kunnen ze in de toekomst door digitalisering beter toegankelijk worden gemaakt. In Den Helder zijn ten slotte kwetsbare papieren objecten overgebracht naar een restauratieatelier in Zaandijk voor restauratie.

### **Registratie & Compliance**

Op het terrein van registratie is er veel in gang gezet. Naast de overgang naar Axiell Collections (het Marinemuseum was al over) wordt er veel gedaan aan het op orde brengen van de basisregistratie en standplaatsbeheer. In Soesterberg loopt het suppletieproject voor de 3D-collectie van het voormalig Militair Luchtvaartmuseum en in Den Helder wordt gewerkt aan het barcoderen van de collectie en introductie van de MOVE applicatie voor standplaatsbeheer. Door het aantreden van de nieuwe digitaal contentbeheerder worden thesauri op elkaar afgestemd en wordt de overgang naar de Axiell database voor de andere drie musea verder voorbereid. Daarvoor worden SKD-breed overleggen georganiseerd met registratoren en collectiebeheer.

Op het gebied van compliance zijn er grote stappen gezet met de controle van de Landmachtcollectie op export controls. Hierin wordt stapsgewijs met medewerking van Defensie de collectie geheel doorgenomen. Een zelfde aanpak volgt voor het luchtmachtcollectiedeel.

Vooruitlopend op de komst van een nieuw online platform voor de maritieme musea (project Maritieme Bronnen) ging het scheepsnamentrefwoordensysteem van het Marinemuseum op de schop waarbij de scheepsnamen werden herzien en waarbij vanwege dezelfde naamstelling unieke kenmerken zoals bijvoorbeeld jaartallen moesten worden toegevoegd. In Q4 is het project afgerond waarbij een kleine 1500 scheepsnamen zijn aangepast. In het geval van Nederlandse marineschepen van na 1815 zijn de betreffende thesaurusrecords (ruim 900 stuks) voorzien van de betreffende levensloop per schip.

In het Mariniersmuseum werden alle objecten in de expositie op standplaats gecontroleerd. Na de expositie komen de depots in Soesterberg en Rotterdam aan de beurt.

## Publieksactiviteiten

In Soesterberg vroegen vooral de publieksactiviteiten volop aandacht. Zo werd op 12 juli de expositie rond de Slag bij Quatre-Bras geopend. Mede dankzij bruiklenen van de Koninklijke Verzamelingen van de originele dolman (uniformjas) en steek van de prins werd er een fraaie presentatie neergezet. Met een geabstraheerd podium voor het schilderij werd het schilderij als het ware verbeeld in de presentatie. Dit werd nog versterkt door de plaatsing van de stukken. Dit had wel wat voeten in de aarde zoals bijvoorbeeld het schuin plaatsen van een stuk geschut. Studio Harm Rensink was verantwoordelijk voor het ontwerp en inhoudelijke content werd geleverd door onze conservatoren Paul van Brakel en Mathieu Willemsen. De verhalen werden in beeld gebracht en verteld door historicus Tijmen Dokter.

In Rotterdam heeft de afdeling meegewerkt aan de herinrichting van de derde etage voor de tentoonstelling *Zeesoldaten*.

Als elk jaar leverden de collectiemedewerkers een stevige bijdrage aan de voorbereiding van het Soesterberg Zomeroffensief in het eerste weekend van juli. Zo moesten voor de static show diverse toestellen worden geprepareerd zoals de T-33, die speciaal moest worden uitgekraat. Blikvanger was de F-16 Orange Jumper die kon worden geprepareerd met hulp van de Koninklijke Luchtmacht. Tijdens het Zomeroffensief was ook het depot open voor publiek. Tezamen met de luchtmachtdagen trok dit vele bezoekers.

In Den Helder werd intensief gewerkt aan de tentoonstelling *Wrakken! Oorlogserfgoed onder water*. De tentoonstelling opende op 1 juni.

## Aanwinsten

In 2023 werden bij het NMM 278 objecten geregistreerd als nieuwe aanwinst. Daarmee wordt de trend voortgezet van een geringe groei van de collectie – kwaliteit voor kwantiteit met het oog op de verwerving van objecten met een verhaal, met de nadruk op persoonsensembles.



Een bijzondere aanwinst was de aankoop van een Nederlandse Zischhägge, gedragen in de periode 1625-1675. Deze helm is zeer zeldzaam ondanks dat ze door het Staatse Leger op grote schaal zijn gebruikt. Een soortgelijk exemplaar is in Nederland alleen in de collectie van het Rijksmuseum te vinden.

Opmerkelijke verwervingen van uiteenlopende soort en tijd waren er ook. Zo kwamen we in het bezit van een koets die gebruikt werd door officieren van de Artillerie om vanuit het station naar de legerplaats Oldebroek te worden vervoerd. De koets is geheel compleet, inclusief huif.



Van veel recentere datum zijn de verwerving van een Drone Raven, opvolger van de oude Raven drone, en een onderwaterscooter inclusief verpakking die momenteel tentoon wordt gesteld in het Mariniersmuseum.

Van de Invictus Games zijn ook objecten aan de collectie toegevoegd. Zo werden door luitenant-generaal b.d. Mart de Kruif diverse objecten overgedragen waaronder een vlag van de Invictus Games, de gouden, zilveren en bronzen medaille en een blauw-geel bandje van de aanvoerder van de Oekraïense delegatie tijdens de Games.

Van de vroegere wapen -en munitiefabriek Artillerie Inrichtingen (A.I.) zijn diverse wapens en munitiestukken verworven, waarmee de al aanwezige collectie verder werd aangevuld. Het NMM heeft de grootste wapen- en munitietechnische collectie in Nederland.

Verder zijn diverse persoonsensembles verworven die betrekking hebben op Nederlands-Indië, Nieuw-Guinea en de Tweede Wereldoorlog, bijvoorbeeld diverse Duitse vlaggen waaronder een Reichdienstflagge, naast een tropenhelm van het Duitse Afrikakorps.



Op 7 augustus droeg majoor Marco Kroon zijn oude 'Barathea'-uniform over aan het Mariniersmuseum. Hij is in eerste instantie opgeleid als marinier en in deze tijd droeg hij zijn Barathea. Later maakte hij de overstap naar de commando's. Het object is direct geplaatst in de tentoonstelling *Helden*.

Het Mariniersmuseum verwierf ook een bronzen beeld *Ense et Arato*, gemaakt door Emile André Boisseau: een afscheidscadeau van mede-officieren aan generaal-majoor F.A. van Braam Houckgeest, commandant van het Korps Mariniers bij diens pensionering in 1892. Dit object is geschonken door de Stichting Van Braam Houckgeest.



Op 6 april vond de onthulling plaats van 'Operation Crimson' door maritiem schilder Maarten Platje en viceadmiraal b.d. Ben Bekkering, voorzitter van het Karel Doormanfonds, dat aan deze aanwinst heeft bijgedragen.

In Den Helder werden in totaal 24 overdrachtsaktes opgesteld. Een bijzondere aanwinst was een ensemble van meer dan 2500 uitvoerig gedocumenteerde negatieven en dia's van radio-radarmoniteur annex scheepsfotograaf Lei Schuffelen uit de periode 1969-1975.

### **Bruiklenen**

Het aantal bruiklenen neemt gestaag toe. Op dit moment heeft het NMM alleen al meer dan 100 langdurige bruikleennemers. Om het bruikleenverkeer te bevorderen is er een ruimhartig bruikleenbeleid. Naast langdurige bruiklenen worden er met enige regelmaat objecten voor tijdelijke bruikleen verstrekt. Het grootste aantal bruiklenen ging naar de Indonesië-tentoonstelling in de Nieuwe Kerk in Amsterdam. Deze tentoonstelling ging over het heden en verleden met speciaal aandacht voor de koloniale context. Hiervoor werd onder meer het ambtskostuum van gouverneur-generaal J.B. van Heutsz uitgeleend.

Over de Molukken werd door het Drents Museum de indrukwekkende tentoonstelling Menayla georganiseerd. Door ons werden vanuit de Marinierscollectie en vanuit het NMM voorwerpen uitgeleend die betrekking hadden op de treinkaping in Wijster (1975).

Op internationaal vlak is er een bruikleen toegekend aan Musée Lambinet in Versailles waar een tentoonstelling plaatsvond over de Franse schilder Alexandre-Jean Dubois Drahonet (1791-1834) die ook in Nederland diverse schilderijen heeft gemaakt. Van hem hebben we o.a. een schilderij van François graaf Dumonçeau (1790-1884), majoor van het zesde Regiment Huzaren, uitgeleend.

Ook voor presentaties over mode en design wordt onze collectie geraadpleegd. Zo is een Duitse oorlogshelm uit onze collectie in langdurig bruikleen verstrekt aan het Design Museum in Den Bosch en vroeg het Schoenenkwartier in Waalwijk een vlieghelm voor hun tijdelijke tentoonstelling *Magie van Cuir Bouilli* (letterlijk vertaald gekookt leer) over de toepassingen van leer van de veertiende tot en met de twintigste eeuw.

Het Limburgs Museum pakte uit met de tentoonstelling *Slaags aan de Maas - De Zonnekoning en Oranje*. Deze (internationale) tentoonstelling gaat over de betekenis voor Maastricht en Limburg van de veroveringen door Lodewijk XIV, in het kader van 350 jaar beleg van Maastricht. Wij werkten hieraan mee door het in bruikleen geven van een drietal degens uit deze tijd.

Om de bruikleenadministratie en dan met name de registratie en fotografie van uitstaande bruiklenen te verbeteren, zijn diverse bezoeken afgelegd aan bruikleennemers. Speciale aandacht daarbij krijgen de zogeheten Traditiekamers van Defensie. Zo zijn onder meer de bruiklenen in kaart gebracht van de Historische Collecties van Regiment van Heutsz, KMA en de Limburgse Jagers.

Met Museum het Rembrandthuis is een nieuwe langdurige overeenkomst aangegaan. Vooruitlopend op de opening van het nieuwe Holocaustmuseum en de nieuwe presentatie in Bronbeek zijn voor lange termijn nieuwe bruiklenen aangegaan.

## 4. Risico-inventarisatie

In 2023 heeft met hulp van een onafhankelijke expert een risico-inventarisatie plaatsgevonden. Vanwege de korte tijd tussen de oorspronkelijke 0-meting (eind 22/begin 23) vertoont deze nog geen veranderingen t.o.v. vorig jaar. Bij de inventarisatie van 2023 is echter veel langer stilgestaan bij mogelijke beheersmaatregelen. Door een start in 2023 en voortgang in 2024 zal dit leiden tot vermindering van de onderkende risico's.

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

nr.	Categorie	Risicobeschrijving	Risico-inschatting	
			Kans	Impact
1	Compliance	Onvoldoende borging van informatie over cultureel erfgoed	4	4
	Beheersmaatregelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inrichten van DAM (Digital Asset Management)</li> <li>Planning maken voor een kwaliteitstoets van registraties</li> <li>Afronden en uitvoeren van projectplan 'Basis op orde'</li> </ul>		
2A	Operationeel (support)	Ontoereikende en/of kwetsbare ICT-faciliteiten	4	3
	Beheersmaatregelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formuleren van ICT-plan (met focus op prioritering en koppeling naar afdeling), met o.a. daarin plannen voor:</li> <li>IT tbv van collectie, marketing, financiën, administratie, koppelen van systemen</li> <li>Van basics implementeren naar huidige systemen verbeteren</li> <li>Uitvoering ICT-plan a.d.h.v. prioritering</li> <li>Vergroten van ICT-capaciteit</li> <li>Frequentie ICT-audits verhogen</li> <li>Informatie beveiliging training implementeren</li> </ul>		
2B	Operationeel (support)	Capaciteitstekort en kennisverlies m.b.t. personeelsbestand	4	3
	Beheersmaatregelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificeren van kritieke functies gevolgd door monitoring en planning van successie en overdrachten</li> <li>Strategisch HR-plan inrichten t.b.v. behoud van (specialistische) kennis</li> <li>Inrichten van kennismanagementsysteem</li> <li>Goed werkgeverschap op andere manieren inrichten ter compensatie van begrensd cao-salaris</li> </ul>		
2C	Operationeel (support)	Onvoldoende samenwerking binnen de organisatie	4	3
	Beheersmaatregelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centrale inrichting v.d. organisatie</li> <li>Evaluatie functiehandboek, rollen en verantwoordelijkheden verduidelijken</li> <li>'soft' maatregelen nemen voor cultuurverandering / change management</li> </ul>		
2D	Operationeel (support)	Onvoldoende open cultuur binnen de organisatie	4	3
	Beheersmaatregelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extra vertrouwenspersoon aangenomen</li> <li>Gedragcode</li> <li>Trainingsprogramma 'het goede gesprek'</li> </ul>		

nr.	Categorie	Risicobeschrijving	Risico-inschatting	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatie (verminderen zendcultuur) verbeteren d.m.v. het uitvoeren van reeds gemaakte communicatieplan</li> <li>• Verbeteren van onderling vertrouwen en leiderschap</li> <li>• Verbeteren van veilige sociale werkomgeving</li> <li>• Periodiek evaluaties inplannen</li> </ul>		
2E	Financieel	Ontoereikend budget/middelen	Kans	Impact
			4	3
	Beheersmaatregelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstellen meerjarenplan</li> <li>• Invoer projectmatig werken</li> <li>• Uitvoering risicomanagement</li> <li>• Opstellen van budgethouderreglement</li> <li>• Bewustzijn van financiële situatie van de organisatie vergroten</li> <li>• Helderheid over budgetten creëren binnen de organisatie en afdelingen</li> <li>• Transparantie over huidige financiële situatie bieden in de vorm van een beknopte samenvatting en deze delen met vestigingen</li> <li>• Afspraken maken over min. subsidiebedrag per jaar om continuïteit te garanderen en zekerheid te verkrijgen (in samenspraak met defensie)</li> </ul>		
3	Strategie	Onvoldoende steun in bredere organisatie voor de strategische ambities	Kans	Impact
			3	3
	Beheersmaatregelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geformuleerde doelstellingen op centraal niveau communiceren richting decentraal, met aandacht voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>– De koppeling van capaciteit aan doelstellingen en facilitering daarvan</li> <li>– Aangebrachte focus en prioritering van doelstellingen</li> <li>– Concretiseren d.m.v. uitvoeringsplannen met inzicht in middelen en tijd</li> <li>– Verandermanagement</li> <li>– Projectmatig werken realiseren t.b.v. het behalen en comfort bieden bij gestelde doelstellingen</li> </ul> </li> <li>• Verbinden van projecten, om zodoende de relevantie van die projecten te laten aansluiten op doelstellingen en bewustzijn van relevantie te verhogen/in de gehele organisatie te verduidelijken</li> </ul>		

### Stand van zaken van de risico's 2023

#### Risico 1, onvoldoende borging van informatie over cultureel erfgoed

De komst van de huidige manager collectie heeft geleid tot het uitvoeren van diverse maatregelen om het risico te mitigeren. Zo is informatiebeleid voor de erfgoedcollectie opgesteld, zijn registratieachterstanden aangepakt en beschikbare kennis vastgelegd in duurzame databases. Hiermee kan het risico als gemitigeerd worden beschouwd.

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

Over het jaar 2023 is door de organisatie aan het mitigeren van het risico gewerkt. Hierbij zijn twee beheersmaatregelen uitgevoerd en afgerond, te weten de maatregel op back-ups en de acties rondom bewustwording en training van het personeel. De overige beheersmaatregelen zijn nog onder handen.

**Risico 2B, capaciteitstekort en kennisverlies m.b.t. personeelsbestand**

In 2023 heeft de organisatie vooral ingezet op de beheersmaatregelen proactief wervingsbeleid, personeelsbetrokkenheid, onboarding en personeelsactiviteiten. Deze maatregelen zijn succesvol afgerond en geïmplementeerd. De overige beheersmaatregelen maken deel uit van het opzetten van een nieuw functiehuis. Werkzaamheden hieromtrent hebben op verzoek van de Raad van Toezicht in 2023 stilgelegen en zullen hoogstwaarschijnlijk in het volgende jaar hervat worden.

**Risico 2C, onvoldoende samenwerking binnen de organisatie**

De beheersmaatregelen omtrent het stimuleren van projectmatig werken en de bottom-up benadering is door de organisatie opgepakt en vormgegeven. De overige werkzaamheden omtrent dit risico hebben in 2023 stilgelegen.

**Risico 2D, onvoldoende open cultuur binnen de organisatie**

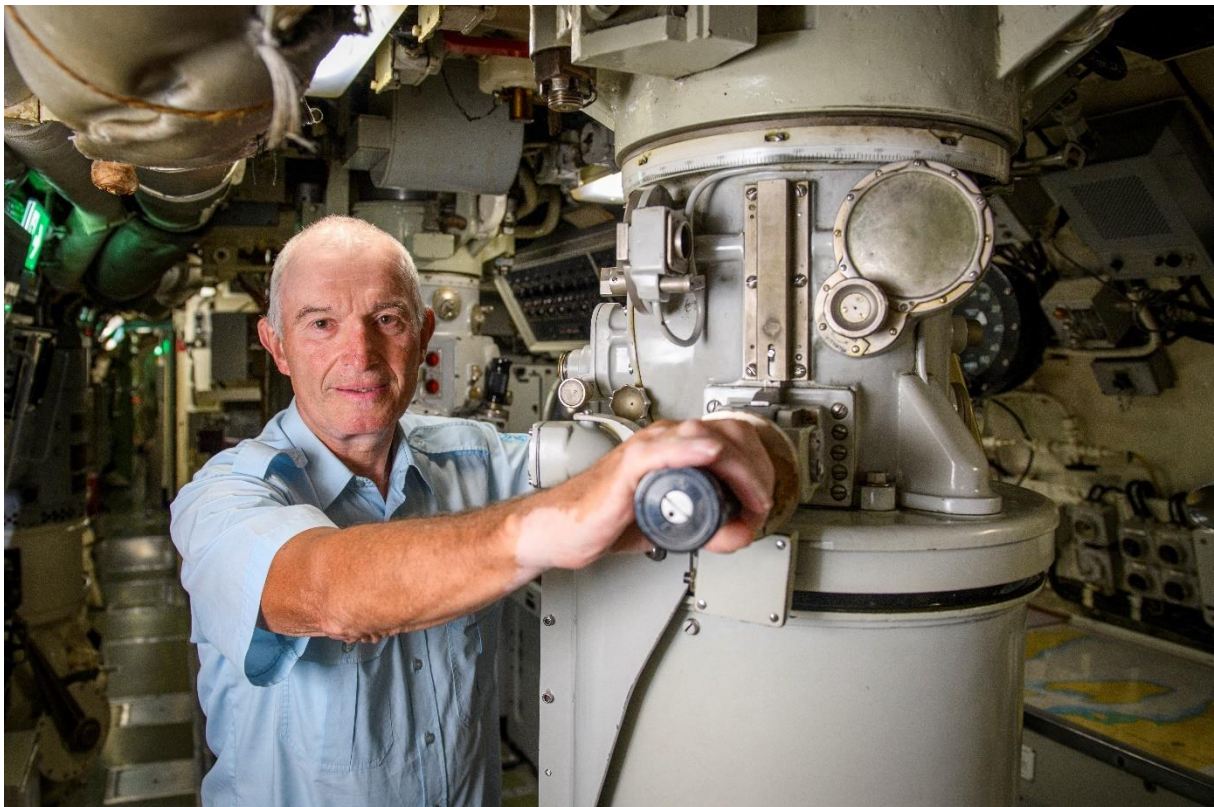
Over de mitigatie van dit risico is met betrekking tot 2023 geen voortgang te rapporteren. Naar verwachting zullen in het komende jaar de beheersmaatregelen door de organisatie worden opgepakt.

**Risico 2E, ontoereikend budget/middelen**

De beheersmaatregelen horende bij dit risico zijn onderhanden, waarbij het implementeren van een striktere budgetdiscipline en de uitrol van het budgethouderreglement met succes zijn afgerond.

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

De beheersmaatregelen horende bij dit risico zijn onder handen. Vlak na sluitingsdatum van onderhavige rapportage is een interim directeur-bestuurder aangesteld die als deelopdracht het creëren van draagvlak voor de te volgen koers heeft gekregen. Verwachting is dat de eerste resultaten in 2024 zichtbaar zullen worden.





## 5. Vooruitblik

Of 2024 net zo'n recordjaar gaat worden op het gebied van bezoekersaantallen is nu nog niet te voorspellen. Er zijn diverse publieksprojecten in voorbereiding die op veel aandacht mogen rekenen, maar de oplevering daarvan is pas in de tweede helft of aan het einde van 2024 gepland, zoals de activiteiten in het kader van tien jaar NMM, een tentoonstelling over Oekraïne en de presentatie over de Marechaussee in Soesterberg. Daarnaast wordt vol verwachting uitgezien naar besluitvorming door Defensie ten aanzien van de ontwikkelingsplannen voor Den Helder en Rotterdam.

### Vernieuwing vaste presentatie

#### NMM

In een vernieuwde presentatie wordt ingezet op topstukken en wordt aangesloten bij de ontwikkelde canon van de militaire historie aan de hand van 99 sleutelstukken uit de SKD collectie. Verder wordt de opstelling in het arsenaal vernieuwd, krijgt het verhaal en de collectie van de Marechaussee een vaste plek in de opstelling en wordt de themazaal Samenleving heringericht met de presentatie Keerzijde. Daarnaast worden voorbereidingen getroffen voor de vernieuwing van het entreegebied en de herinrichting van de themazaal Toekomst.

#### Marinemuseum

In 2023 zijn de voorbereidingen begonnen voor *Marine van nu*. Dit project komt voort uit de lang gekoesterde wens om aandacht te besteden aan het verhaal van de Marine van na 1980 en aan de technische hoogwaardigheid van het bedrijf en de grote rol die de Nederlandse onderzoeksinstituten en de industrie spelen bij de marinescheepsbouw. Ook aan het verhaal van de vliegende Marine en de inzet van de amfibische component van de Marine is tot nu toe geen aandacht besteed. Er wordt toegewerkt naar een SO, dat afhankelijk van de uitkomst van de besluitvorming door Defensie kan worden gebruikt voor een nieuwe presentatie dan wel meegenomen in de ontwikkeling van de upgrade van het hele museum. Bij het opstellen van dit jaarverslag lijkt het de eerste optie te worden, al zal de opening evenwel pas in 2025 plaats kunnen vinden.

## Tijdelijke tentoonstellingen

### NMM

In de zomer van 2024 wordt de opening verwacht van een tijdelijke tentoonstelling in het NMM over de menselijke kant van de oorlog in Oekraïne van 2014 tot nu; *War up close*. De tentoonstelling bestaat voor een belangrijk deel uit foto's en videomateriaal. Eddy van Wessel, oorlogsfotograaf en de enige Nederlander die de Zilveren camera vier keer heeft gewonnen, zal zijn foto's exclusief in het NMM tonen. Naast de foto's van Van Wessel zijn er duoportretten van stellen die door de oorlog gescheiden zijn. Er zullen ook enkele objecten getoond worden. Er is contact gelegd met Finland, Litouwen en Oekraïne zelf, dat tegelijkertijd een presentatie wil openen in Kyjv. Gezien de politieke gevoeligheid van het onderwerp wordt de inhoud met de Raad van Toezicht afgestemd en met de departementen van Defensie en Buitenlandse Zaken.

### Mariniersmuseum

Onder de werktitel *Tot op het bot* wordt gewerkt aan een tentoonstelling over de opleiding van aspirant-mariniers. Het opleidingstraject van mariniers is tot op heden geen zichtbaar onderwerp in het Mariniersmuseum. Deze tijdelijke tentoonstelling sluit aan op de permanente presentatie *Moderne Missies*, tevens gevestigd op de tweede etage van het museum. Daarnaast zijn er twee kleinere pop-up presentaties gepland, aan de hand van actuele onderwerpen.

## Merkstrategie

In 2023 zijn we met de SKD een positioneringstraject gestart onder leiding van merkstrateeg Marc Oosterhout. Dat leidde tot de merkbeloofte 'Ontdek hoe verhalen over oorlog en vrede mensen verbinden'. Dit is verder uitgewerkt in een merkpaspoort en een manifest. Begin 2024 wordt het creatieve concept ontwikkeld. Dan starten we geleidelijk met de implementatie van de strategie, in lijn met de transitie en ontwikkeling van de organisatie. Dit zal leidend worden voor de marketing- en communicatiekeuzes die we voor 2024 maken.

## Begroting 2024 op hoofdlijnen

Directe opbrengsten	4.068.650
Overige inkomsten	114.400
Subsidie Ministerie van Defensie	*19.290.240
Private bijdragen	501.992
Totale Baten	23.975.282
Personele lasten	7.104.122
Afschrijvingen	347.000
Huisvestingslasten	11.315.860
Museale lasten	4.548.700
Overige lasten	1.498.600
Totale lasten	24.814.282
Financiële baten & lasten	0
Saldo exploitatie	- 839.000
Bestemming- en egalisatiesreserves	839.000
Resultaat na inzet reserveringen	0

\* Dit is de aangevraagde subsidie, die opgenomen is in de door de bestuurder vastgestelde en door de RvT goedgekeurde begroting 2024. Inmiddels is deze in de subsidiebeschikking van 2024 naar beneden vastgesteld op € 18.940.240.

## 6. Prestatiecijfers en andere ratio's

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

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

	Realisatie	Afspraak
Openingsuren	42 uur per week 49 uur per week tijdens vakanties	42 uur per week 49 uur per week tijdens vakanties
Bezoekersaantallen	472.574	400.000
Schoolbezoeken	25.549	20.000
Bezoekersappreciatie	Zie toelichting hieronder	Monitoring

### Rapportages en onderzoek

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

### Bezoekersappreciatie

Op verschillende manieren wordt de tevredenheid van onze bezoekers gemonitord. We volgen de klantreacties online, via mail en telefoon. Verder zijn de musea deelnemer aan de Museummonitor en doen we zelf onderzoek en maken analyses van online reviews. Het NMM wordt periodiek bezocht door een Mystery guest. Bezoekers worden op de vloer met korte enquêtes bevroegd. Het NMM heeft ook een Denktank, een groep van 300 ambassadeurs die zo nu en dan een of meerdere vragen krijgen voorgelegd om te vragen hun mening. We zijn in 2023 ook geïnspecteerd door de Museuminspecteurs van Museumkids, In 2023 is het NMM beoordeeld met een 8.9. Daarnaast hebben we een hoge Customer Satisfaction (CSAT) score van 92,97% (boven 80% is 'zeer goed'). Het NMM en het Marinemuseum zijn Kidsproof, en alle drie de musea worden getipt (NMM goud, Marinemuseum zilver, Mariniersmuseum genomineerd) als Leukste Uitje van de Provincie door de ANWB.

En natuurlijk zijn de vrijwilligers een bron van informatie. Zij hebben dagelijks klantcontact. Over het algemeen scoren we hoog bij onze bezoekers op tevredenheid. Onze vrijwilligers zijn in onze

musea van grote toegevoegde waarde op het bezoek. Zij geven informatie, vertellen verhalen, en helpen en ondersteunen bezoekers waar nodig.

Scores van diverse (online) reviews:

	Tripadvisor	Facebook	Google review	Mystery guest
<i>schaal</i>	1–5	1–5	1–5	1-100%
NMM	4,5	4,9	4,5	75%
Marinemuseum	4,5	4,9	4,6	nvt
Mariniersmuseum	nvt	4,8	4	nvt
Marechausseemuseum	nvt	4,7	2	nvt

### Museummonitor

Sinds 2022 neemt SKD deel aan de Museummonitor. Dit is een doorlopend publieksonderzoek waarin we onze bezoekers vragen naar hun ervaringen in onze musea. De resultaten worden onderling vergeleken in een benchmark. Deelnemende musea zijn Centraal Museum Utrecht, Depot Boijmans van Beuningen, Joods Cultureel Kwartier, Kunsthal Rotterdam, Kunstmuseum Den Haag, Rijksmuseum, Rietveld Schröderhuis, Kröller-Müller Museum, Kunsthal Kade, NEMO, Universiteitsmuseum Utrecht en Museum de Fundatie. De volgende waardering is op basis van de ingevulde enquêtes in 2023. De aantallen respondenten voor het Marechausseemuseum en het Mariniersmuseum zijn vrij laag. Daardoor moeten de uitkomsten als indicaties worden gezien.

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



NMM (aantal respondenten 1903).

Het bezoek aan het NMM scoort met een gemiddelde van 8.64 (benchmark is 8.39). 33,5% geeft het museum een 8, 34,6% geeft een 9 en 22% geeft een 10 op een schaal van 1-10. De vaste collectie/presentatie krijgt een waardering van 8.72 en de tijdelijke tentoonstellingen een 7,98. Het NMM heeft een NPS Score van 52. Bestaande uit 4,4% detractors (0-6), 39,5% passives (7-8) en 56,1% promoters (9-10).

Marinemuseum (aantal respondenten 1004).

Het bezoek aan het Marinemuseum scoort met een gemiddelde van 8,59. 39% geeft het museum een 8, 30% een 9 en 20,8% een 10 op een schaal van 1-10. De vaste collectie/presentatie krijgt een waardering van 8,75 (tijdelijke tentoonstellingen n.v.t.). Het Marinemuseum heeft een NPS Score van 48. Bestaande uit 4,1% detractors (0-6), 43,7% passives (7-8) en 52,2% promoters (9-10).

Mariniersmuseum (aantal respondenten 292).

Het bezoek aan het Mariniersmuseum scoort met een gemiddelde van 8,19. 43,9% geeft het museum een 8, 21,6% een 9 en 12,8% een 10 op een schaal van 1-10. De vaste collectie/presentatie krijgt een waardering van 8,36 (tijdelijke tentoonstellingen n.v.t.) Het Mariniersmuseum heeft een NPS Score van 21. Bestaande uit 11,5% detractors (0-6), 55,6% passives (7-8) en 32,9% promoters (9-10).

Marechausseemuseum (aantal respondenten 176).

Het bezoek aan het Marechausseemuseum scoort met een gemiddelde van 7,92. 45,1% geeft het museum een 8, 15,9% een 9 en 11% een 10 op een schaal van 1-10. De vaste collectie/presentatie krijgt een waardering van 8,57 (tijdelijke tentoonstellingen n.v.t.). Het Marechausseemuseum heeft een NPS Score van 6. Bestaande uit 19,8% detractors (0-6), 54,4% passives (7-8) en 25,8% promoters (9-10).

**Ratio's**

De eigen inkomsten ten opzichte van de defensiesubsidie heeft in 2023 de vereiste 22% gehaald (30,2%). Op verzoek van de subsidiegever worden hieronder enkele cijfers per vestiging uitgesplitst.

	NMM	Marinemuseum	Mariniersmuseum	Marechausseemuseum
Publieksinkomsten	3.462.609	931.986	162.446	95.677
Overige inkomsten uit private middelen	511.672	74.492	5.422	20.970
Bezoekersaantallen	311.604	115.590	30.228	15.152
Waarvan scholieren	21.065	2.705	1.716	63
Publieksinkomsten per bezoeker	€ 11,66	€ 8,00	€ 5,29	€ 6,29
Eigen inkomsten t.o.v. subsidie (totaal 30,2%)	37,6%	40,7%	16,1%	17,9%
Personele lasten per bezoeker	€ 8,07	€ 10,68	€ 17,46	€ 32,53

**Toelichting bovenstaande tabel**

De publieksinkomsten per bezoeker geven inzicht in hoeveel de bezoekers bijdragen aan de totale inkomsten van de SKD. Deze worden beïnvloed door met name het aantal volbetalende bezoekers en gratis bezoekers. Gratis bezoekers zijn bijvoorbeeld (ex)medewerkers van Defensie.

Ook kunnen bij evenementen gratis bezoekers worden toegelaten. Het prijsbeleid is een bevoegdheid die op centraal niveau is belegd en daarom een sturingselement.

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

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



# Jaarrekening 2023

## 7. Inleiding

In 2023 zijn de coronajaren volledig achter ons gelaten. Zoals uit het bestuursverslag blijkt heeft de SKD nog nooit zoveel bezoekers weten te generen als het jaar dat achter ons ligt. Dit beeld vindt u natuurlijk terug in de jaarrekening. De inkomsten uit kaartverkoop, maar ook uit evenementen, zijn ongelooflijk goed. Dit resulteert onder andere in het makkelijk halen van de prestatieafspraken met betrekking tot het halen van de eigen inkomsten. Waar we vorig jaar met een ratio van 22% net voldoende hadden, scoren we dit jaar ruim 30% van eigen inkomsten ten opzichte van de Defensiesubsidie.

We sluiten het jaar 2023 daarom ook af met een aanzienlijk overschot van maar liefst € 917k. De toegenomen inkomsten dragen daar in belangrijke mate aan bij. Voor 2023 waren de inkomsten realistisch maar aan de voorzichtige kant begroot, maar een toename van € 1,3 mln. is onverwacht hoog. Daarnaast valt de bijdrage van de vriendenloterij bijna 2 ton hoger uit dan voorzien. Als er iets negatief gezegd kan worden over de inkomsten is dat de overige fondsenwerving belangrijk achter blijft. Dit onderwerp stond eind 2023 op de agenda, om dit in 2024 verder op te pakken.

Aan de andere kant zijn de uitgaven goed in de hand gehouden. De huisvestingskosten zijn, mede vanwege de energieprijzen die ondanks de veel hogere begroting nog 2 ton over budget zijn, aan de hoge kant. Ook het gebruik van externe adviseurs was hoger dan verwacht. Met name juridische ondersteuning bij de ontwikkeling van de plannen voor Den Helder en Rotterdam hebben ervoor gezorgd dat externe expertise noodzakelijk was.

Wat ten slotte nog de moeite waard is om te noemen is het uitstel van de tentoonstelling *Marine van Nu*. Vanwege de mogelijkheid om op korte termijn de noodzakelijke vernieuwing te realiseren is de ontwikkeling van deze tentoonstelling uitgesteld. Begin 2024 is duidelijk geworden dat de vernieuwbouw van het Marinemuseum toch langer op zich laat wachten. Daarom is het beschikbare bedrag van 2023 gereserveerd om *Marine van nu* toch eind '24, begin '25 te realiseren.

Al met al is 2023 inhoudelijk en financieel een succesvol jaar gebleken. De inhoudelijke activiteiten hebben geleid tot meer bezoekers. De activiteiten van bedrijfsvoering waarbij het inkoopbeleid en inzicht in financiën steeds verbeterd zijn leiden tot goede resultaten op het gebied van budgetbeheersing, wat leidt tot deze nette jaarrekening.

## 8. Balans

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

ACTIVA	31-12-2023	31-12-2022
I. Materiële vaste activa	844.115	1.068.927
<b>Totale vaste activa</b>	<b>844.115</b>	<b>1.068.927</b>
II. Voorraden	110.843	90.474
III. Vorderingen en overlopende activa	4.020.688	3.469.283
IV. Liquide middelen	7.369.015	5.858.896
<b>Totale vlottende activa</b>	<b>11.500.546</b>	<b>9.418.653</b>
<b>TOTALE ACTIVA</b>	<b>12.344.661</b>	<b>10.487.580</b>

---

<b>PASSIVA</b>	<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
V. Algemene reserve	1.911.993	994.226
VI. Egalisatiereserve	1.563.748	3.205.248
VII. Bestemmingsreserves	2.454.991	2.032.077
<b>Totale eigen vermogen</b>	<b>5.930.732</b>	<b>6.231.551</b>
VIII. Voorzieningen	675.189	414.542
IX. Kortlopende schulden en overlopende passiva	5.738.740	3.841.487
<b>Totale vreemd vermogen</b>	<b>6.413.929</b>	<b>4.256.029</b>
<b>TOTALE PASSIVA</b>	<b>12.344.661</b>	<b>10.487.580</b>

---

## 9. Exploitatierkening

BATEN	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
<b>Directe opbrengsten</b>	<b>4.874.936</b>	<b>3.379.750</b>	<b>3.355.968</b>
1. Publieksinkomsten	4.653.018	3.305.250	3.300.506
Entree-inkomsten	3.809.484	2.708.500	2.816.330
Educatie en rondleidingen	158.209	82.000	146.211
Evenementen	291.229	272.000	48.926
Buitenactiviteiten	291.531	200.000	266.312
Horeca	61.224	4.750	-6.479
Winkel	41.341	38.000	29.206
2. Overige inkomsten	221.918	74.500	55.462
<b>Subsidie Ministerie van Defensie</b>	<b>16.984.000</b>	<b>18.184.000</b>	<b>17.141.000</b>
3. Bijdrage beschikbaarheidsvergoeding	8.319.000	8.319.000	8.614.500
4. Exploitatiebijdrage	8.665.000	9.865.000	8.526.500
<b>5. Overige bijdragen uit private middelen</b>	<b>613.756</b>	<b>660.000</b>	<b>511.466</b>
Vriendenloterij	473.637	300.000	346.084
Fondsen en particulieren	114.619	315.000	141.382
Geef 8	25.500	45.000	24.000
<b>Totale subsidies / Bijdragen</b>	<b>17.597.756</b>	<b>18.844.000</b>	<b>17.652.466</b>
<b>TOTALE BATEN</b>	<b>22.472.692</b>	<b>22.223.750</b>	<b>21.008.434</b>

LASTEN	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
<b>6. Personele lasten</b>	<b>6.239.002</b>	<b>6.582.000</b>	<b>5.094.943</b>
Salarissen	5.146.293	5.399.000	4.387.301
Vrijwilligers	345.006	389.000	319.442
Ingeleend personeel	342.536	315.000	326.361
Overige personeelskosten	277.044	475.000	279.478
Dotatie/vrijval aan voorziening personeel ex-Legermuseum	128.123	4.000	-217.639
<b>7. Afschrijvingen</b>	<b>295.653</b>	<b>400.000</b>	<b>239.321</b>
<b>8. Huisvestingslasten</b>	<b>11.535.901</b>	<b>10.325.000</b>	<b>9.836.681</b>
Huur NMM	9.004.625	8.550.000	8.497.901
Huur	470.881	436.500	438.710
Overige huisvestingslasten	1.712.739	1.188.500	856.390
Afdracht 30% entreegelden	347.656	150.000	43.680
<b>9. Overige lasten</b>	<b>4.803.472</b>	<b>5.171.750</b>	<b>6.331.165</b>
Marketing, exposities en publiek	2.934.379	3.120.000	4.323.248
Collectiekosten	957.226	1.195.000	1.196.111
Externe adviseurs	313.697	205.000	250.308
ICT-kosten	357.452	355.000	292.253
Kantoorkosten	100.415	117.000	74.480
Overige kosten	135.705	179.750	122.848
Bestemmingsprojecten	4.598	0	71.917
<b>TOTALE LASTEN</b>	<b>22.874.028</b>	<b>22.478.750</b>	<b>21.502.110</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-401.336</b>	<b>-255.000</b>	<b>-493.676</b>
Saldo rentebaten/-lasten	100.517	5.000	776
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-300.819</b>	<b>-250.000</b>	<b>-492.900</b>
Bijzondere baten	0	0	0
<b>RESULTAAT VOOR BESTEMMING</b>	<b>-300.819</b>	<b>-250.000</b>	<b>-492.000</b>

<b>BESTEMMING EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>Exploitatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Exploitatie</b>
	<b>2023</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Projecten Marinemuseum	-82.428	0	72.580
Groot onderhoud Schepen	13.325	0	0
Project Schatkamer	0	0	245.000
Collectie (LAMO)	0	0	-6.782
Basispresentatie Mariniersmuseum	16.000	0	75.000
F-16	0	0	61.575
Groot onderhoud Buitencollectie	109.903	0	155.638
Publieksprojecten	310.786	0	81.178
Vriendenloterij			
Sponsorgelden Geef 8	-25.500	0	-28.500
Aanpassing vaste opstellingen	-475.000		
Tentoonstelling Marine van Nu	-290.000	0	0
Egalisatiereserve	1.641.500	0	0
<b>Subtotaal</b>	<b>1.218.586</b>	<b>0</b>	<b>655.689</b>
<b>TOTAAL NA RESULTAATBESTEMMING</b>	<b>917.767</b>	<b>-250.000</b>	<b>162.789</b>

## 10. Kasstroomoverzicht

	Exploitatie	Exploitatie
	2023	2022
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-401.336	-493.676
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat:		
• Afschrijvingen	295.652	239.321
• Voorzieningen	260.647	-287.455
Veranderingen in werkkapitaal:		
• Voorraden	-20.369	-5.029
• Vorderingen	-446.512	-330.819
• Overlopende activa	-104.893	-666.340
• Kortlopende schulden	1.897.253	1.779.592
<b><u>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</u></b>	<u>1.480.442</u>	<u>235.594</u>
Rentebaten	100.517	10.287
Rentelasten	0	-9.511
<b><u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</u></b>	<u>1.580.959</u>	<u>236.370</u>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investeringen in materiële vaste activa	-70.840	-570.914
<b><u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u></b>	<u>-70.840</u>	<u>-570.914</u>
<b><u>Mutatie liquide middelen</u></b>	<u>1.510.119</u>	<u>-334.544</u>
Beginstand liquide middelen 1/1	5.858.896	6.193.440
Mutatie liquide middelen gedurende het boekjaar	<u>1.510.119</u>	<u>-334.544</u>
Eindstand liquide middelen 31/12	<u>7.369.015</u>	<u>5.858.896</u>

## 11. Toelichting op de jaarrekening

### Algemeen

#### Activiteiten

De Stichting Koninklijke Defensiemusea, opgericht op 25 juni 2014, vormt de overkoepelende organisatie van de vier Nederlandse Defensiemusea. De stichting heeft ten doel het bevorderen van kennis over en het geven van inzicht in de betekenis van de krijgsmacht voor de Nederlandse samenleving in heden, verleden en in de toekomst, en het in stand houden van het cultureel historisch erfgoed van de krijgsmacht (art. 3.1 statuten).

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

- het exploiteren van het Nationaal Militair Museum in Soesterberg, het Marinemuseum in Den Helder, het Mariniersmuseum in Rotterdam en het Marechausseeuseum in Buren (gesloten op 22 december 2023 voor publiek);
- het presenteren van de collectie aan een zo groot en divers mogelijk publiek op een aantrekkelijke en moderne wijze;
- het daartoe verwerven, bewaren, beheren, registreren, conserveren en restaureren van de collectie en het verrichten van wetenschappelijk onderzoek met betrekking tot de collectie;
- samenwerking aan te gaan met (inter)nationale musea, maatschappelijke instanties en organisaties op het gebied van cultureel erfgoed, (militaire) geschiedenis, onderzoek en onderwijs.

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

Het vermogen van de stichting wordt gevormd door:

- subsidies, bijdragen en giften van de overheid en particuliere instellingen;
- de opbrengst van de verkoop van toegangsbewijzen;
- hetgeen wordt verkregen door schenkingen, erfstellingen en legaten;
- andere baten.

#### Verbonden partijen

Er zijn geen aan Stichting Koninklijke Defensiemusea verbonden partijen.

### Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld met inachtneming van de bepalingen in de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving RJ640 *Organisaties zonder winststreven*.

De waardering van de activa en passiva en de bepaling van het exploitatiesaldo vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva gewaardeerd volgens het kostprijsmodel.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Baten worden slechts genomen voor zover zij op de balansdatum zijn gerealiseerd. Lasten, verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

#### Continuïteit van de activiteiten

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten vorderingen onder vlottende activa, liquide middelen,

langlopende schulden en kortlopende schulden. Alle financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, inclusief direct toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

### **Collectie**

De collectie die middels de beheersovereenkomsten in beheer is gegeven, is eigendom van de Staat der Nederlanden of wordt als zodanig in beheer opgegeven en is daarom niet in de balans opgenomen. Op grond van de beheersovereenkomsten worden verworven collecties door bestuur SKD om niet overgedragen aan de Staat en worden derhalve in het jaar van aankoop direct ten laste van de exploitatie gebracht.

### **Valuta**

De jaarrekening is opgesteld in euro's, de functionele valuta van de stichting.

### **Schattingen bij de toepassing van de grondslagen van waardering en resultaatbepaling**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de directie oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Er zijn geen waarderingsgrondslagen naar de mening van de directie die kritisch zijn ten aanzien van schattingen en veronderstellingen voor het weergeven van de financiële positie.

### **Wet normering topinkomens**

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de stichting zich gehouden aan de beleidsregel toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van de jaarrekening gehanteerd.

## **Grondslagen voor de waardering van de activa en passiva**

### **Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte toekomstige gebruiksduur en worden berekend op basis van een vast percentage (20%, verspreid over vijf jaar) van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming.

Bedrijfsmiddelen met een aanschafwaarde boven de 15.000 euro en een verwachte levensduur van meer dan een jaar worden geactiveerd. ICT-apparatuur wordt niet geactiveerd.

### **Vorraden**

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

### **Vorderingen en overlopende activa**

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

**Liquide middelen**

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

**Eigen vermogen**

Het eigen vermogen van de stichting wordt ingedeeld in verschillende reserves.

**Algemene reserve**

Dit betreft dat deel van het eigen vermogen waar geen specifieke besteding aan is gegeven door derden of de directie. De Algemene reserve moet worden gezien als continuïteitsreserve. Het bestuur streeft naar een algemene reserve die de grootte heeft van 50% van de jaarloonsom.

**Egalisatiereserve**

Het verschil tussen de vastgestelde subsidie en de werkelijke kosten van de activiteiten waarvoor subsidie werd verleend komt op voorschrift van het ministerie van Defensie ten gunste onderscheidenlijk ten laste van de egalisatiereserve. De rentebaten (1/3) van de SKD moeten ook worden toegevoegd aan de egalisatiereserve. De egalisatiereserve mag maximaal 10% zijn van de jaarsubsidie.

**Bestemmingsreserves**

Aan deze van het vermogen afgezonderde reserves is door de directie van de stichting onder goedkeuring van de Raad van Toezicht een in de jaarrekening omschreven bestedingsmogelijkheid gegeven. Deze ligt in het verlengde van de doelstelling van de stichting.

**Voorzieningen**

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

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

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

**Personeelsbeloningen**

De personeelsbeloningen worden onderverdeeld in vier categorieën:

- *Korte termijn personeelsbeloningen*  
Korte termijn personeelsbeloningen zijn personeelsbeloningen die betaalbaar zijn binnen 1 jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties heeft verricht. Binnen SKD bestaat deze categorie onder meer uit salarissen (inclusief vakantiegeld) en alle vaste en variabele toeslagen, bijdragen voor werknemersverzekeringen doorbetaling loon bij ziekte. De kosten uit hoofde van deze personeelsbeloningen worden in de exploitatierekening verantwoord op het moment dat de prestaties zijn verricht of rechten op beloningen zijn ontstaan (bijvoorbeeld vakantiegeld).
- *Vergoedingen na uitdiensttreding*  
Deze categorie vergoedingen betreft personeelsbeloningen die verschuldigd kunnen zijn na beëindiging van het dienstverband. Onder deze categorie valt de pensioenregeling. De SKD heeft voor zijn personeel een collectieve middellood pensioenregeling ondergebracht bij het Pensioenfonds ABP. De stichting heeft geen verplichting tot het verrichten van extra

betalingen of herstellpremies als gevolg van een lage dekkingsgraad van het pensioenfonds. Ook heeft de stichting geen verplichting tot het vergoeden van de nadelen van individuele waardeoverdrachten. De premies worden verantwoord in de exploitatierekening zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. De premie en franchise worden jaarlijks door het pensioenfonds vastgesteld.

De dekkingsgraad per einde 2023 was 110,5%. De pensioenregels schrijven voor dat de beleidsdekkingsgraad 126% moet zijn.

- *Andere lange termijn personeelsbeloningen*  
Bij andere lange termijn personeelsbeloningen gaat het om personeelsbeloningen die niet volledig betaalbaar zijn binnen 1 jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties verrichtte. Deze categorie bestaat uit jubileumuitkeringen. De verplichtingen met betrekking tot de jubileumuitkeringen komen voort uit een bepaling in de cao van SKD dat een medewerker recht heeft op een gratificatie als hij een aantal aaneengesloten jaren in dienst is. Bij de berekening wordt rekening gehouden met blijf-kansen per leeftijdscategorie. Deze zijn gebaseerd op historische gegevens. De verplichting wordt contant gemaakt.
- *Vertrekregelingen*  
Dit betreft personeelsbeloningen die zijn verschuldigd als gevolg van een beslissing om het dienstverband van een werknemer te beëindigen voor de normale pensioendatum of de beslissing van een werknemer om in ruil voor een aangeboden vergoeding vrijwillig ontslag te nemen. De kosten voor ontslagvergoedingen worden volledig in de exploitatierekening opgenomen.

#### **Kortlopende schulden en overlopende passiva**

Schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

### **Grondslagen voor bepaling van het resultaat**

#### **Algemeen**

Het exploitatieresultaat wordt bepaald als het verschil tussen het totaal der baten en het totaal der lasten. De baten en lasten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor vermelde grondslagen voor waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden meegenomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

#### **Opbrengsten**

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

#### **Subsidies**

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

#### **Giften**

De niet-financiële bijdrage die door vrijwilligers wordt geleverd, wordt niet in de staat van baten en lasten verantwoord.

### Afschrijvingen

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur (20%, verspreid over maximaal vijf jaar) van het actief. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.



## 12. Toelichting op onderscheiden posten van de balans

### I. Materiële vaste activa

	Overige bedrijfs- middelen	Activa in ontwikkeling	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	1.068.928	0	1.068.928
Investerings 2023*	0	70.840	70.840
Desinvesteringen 2023	0	0	0
Overboekingen 2023	0	0	0
Afschrijvingen 2023	-295.653	0	-295.653
<b>Boekwaarde per 31 december 2023</b>	<b>773.275</b>	<b>70.840</b>	<b>844.115</b>
Aanschafwaarde t/m 31 december 2023	2.745.073	70.840	2.815.913
Afschrijvingen t/m 31 december 2023	1.971.798	0	1.971.798
<b>Boekwaarde per 31 december 2023</b>	<b>773.275</b>	<b>70.840</b>	<b>844.115</b>

\* Dit zijn in 2023 gedane investeringen ten behoeve van de laadpalen op het parkeerterrein van het NMM; deze zijn tijdelijk op de tussenrekening (activa in uitvoering) gezet. Op het moment van activeren zijn deze kosten overgeboekt naar de activa.

De eerste fase voor het realiseren van de laadpalen (bouw transformatorhuis) is afgerond. De tweede fase, het plaatsen van de leidingen en de laadpalen, zal in 2024 plaatsvinden. De geschatte kosten hiervan zullen rond de € 95K liggen. De derde en laatste fase zal in 2025 plaatsvinden. De kostenberekening daarvan is nog in volle gang.

Een nadere specificatie van de geïnvesteerde bedragen:

Overige bedrijfsmiddelen	Boek- waarde per 31-12- 2022	Investe- ringen 2023	Des- investe- ringen 2023	Overboe- kingen 2023	Afschrij- vingen 2023	Boek- waarde per 31- 12-2023
Entree Marechausseemuseum	9.931	0	0	0	9.931	0
Geluidsinstallatie Marechausseemuseum	2.730	0	0	0	-1.057	1.673
Inrichting depot	2.389	0	0	0	-2.389	0
LED-verlichting Mariniersmuseum	30.192	0	0	0	-13.419	16.774
M113A2 rupsvoertuig	21.667	0	0	0	-10.000	11.667
Meubilair	39.509	0	0	0	-7.975	31.534
Mini Jeeps	8.623	0	0	0	-7.960	663
Straatmeubilair Marinemuseum	11.270	0	0	0	-9.660	1.610
Tentoonstellingsmiddelen	3.159	0	0	0	-3.159	0
Tijdelijke exporuimte Mariniersmuseum	7.280	0	0	0	-3.798	3.482
Transportmiddelen depot	34.798	0	0	0	-11.907	22.891
Verbouwing Hangar 8	3.778	0	0	0	-3.778	0
Verlichting Marechausseemuseum	8.231	0	0	0	-6.173	2.058
Xplore room	885.371	0	0	0	-204.447	680.924
<b>Totaal overige bedrijfsmiddelen</b>	<b>1.068.928</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-295.653</b>	<b>773.275</b>
<b>Activa in uitvoering (Laadpalen)</b>	<b>0</b>	<b>70.840</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>70.840</b>
<b>Totaal</b>	<b>1.068.928</b>	<b>70.840</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-295.653</b>	<b>844.115</b>

## II. Voorraden

	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Voorraad winkels	45.485	52.178
Voorraad museumkaarten	<u>65.358</u>	<u>38.296</u>
<b>Totaal</b>	<u><b>110.843</b></u>	<u><b>90.474</b></u>

De winkelvoorraad per vestiging:

	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
NMM	0	0
Marinemuseum	27.082	24.038
Mariniersmuseum	18.403	26.057
Marechauseemuseum	0	2.083
<b>Totaal</b>	<b><u>45.485</u></b>	<b><u>52.178</u></b>

Tot op heden is het niet noodzakelijk geweest om een voorziening incurante voorraden te treffen. Vanwege de sluiting van het Marechauseemuseum, is de resterende voorraad afgeboekt.

### III. Vorderingen en overlopende activa

	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Vorderingen	2.229.195	1.782.683
Overlopende activa	1.791.493	1.686.600
<b>Totaal</b>	<b><u>4.020.688</u></b>	<b><u>3.469.283</u></b>

<b>Vorderingen</b>	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Debiteuren	466.395	169.884
Te ontvangen entreegelden en zaalhuur	215.423	368.301
Borgsommen	0	0
Belastingen	933.364	810.936
Overige vorderingen	614.013	433.562
<b>Totaal</b>	<b><u>2.229.195</u></b>	<b><u>1.782.683</u></b>

De stijging van de debiteuren wordt voornamelijk bepaald door nog te ontvangen gelden van Vermaat (€ 365.295). Dit bedrag is in 2024 binnengekomen. Vermaat stuurt een totaalfactuur (inclusief horeca) aan de klant namens de afdeling Evenementen & Sales. Daarna stuurt de SKD een factuur aan Vermaat voor het eigen aandeel. Dit zijn o.a. rondleidingen, maar ook zaalhuur. De stijging van de overige vorderingen wordt voornamelijk bepaald door de nog te ontvangen gelden van de Vriendenloterij (€ 355k). Het positieve bedrag aan belastingen wordt voornamelijk gevormd door de te vorderen btw op de huurfacturen van het NMM. Na een analyse verwachten wij dat alle vorderingen binnen zullen komen in 2024.

<b>Overlopende activa</b>	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Vooruitbetaalde bedragen	144.115	185.900
Vooruit ontvangen facturen	1.647.378	1.500.700
<b>Totaal</b>	<b><u>1.791.493</u></b>	<b><u>1.686.600</u></b>

De overlopende activa zijn vooruitbetaalde kosten voor 2024 die in 2023 zijn betaald en/of waarvan de factuur in 2023 is ontvangen. Per balansdatum betrof dit voor € 1.624.109 (excl. btw) aan vooruitontvangen huurfacturen inzake de maanden januari en februari 2024 van het NMM en het Marinemuseum.

<b>IV. Liquide middelen</b>	<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
Banken	6.108.431	4.959.769
Kas	10.662	26.068
Gelden onderweg	1.803	1.906
Schatkistbankieren	1.248.119	871.153
<b>Totaal</b>	<b>7.369.015</b>	<b>5.858.896</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting. De hoge bankstand wordt voornamelijk veroorzaakt door hoge ontvangsten in de laatste drie maanden. In november ontvingen wij € 674.194 aan belastingteruggaaf en € 104.655 van de Vriendenloterij. Daarnaast ontvingen wij nog € 178.300 aan entree inkomsten van Heijmans. De stand van de bankrekening van Schatkistbankieren wordt geheel bepaald door het restant van de ontvangen subsidie. Tenslotte zorgt ook het positieve resultaat, hogere afschrijving dan investeringen en de voorziening het Marechausseemuseum te Buren voor een hogere bankstand.

#### *Eigen vermogen*

	<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
<b>V. Algemene reserve</b>		
Stand per 1 januari	994.226	831.437
Toevoeging resultaat	917.767	162.789
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.911.993</b>	<b>994.226</b>

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

<b>VI. Egalisatiereserve</b>	<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
Stand per 1 januari	3.205.248	2.005.248
Aanpassing vaste opstelling	-475.000	475.000
Museaal onderhoud	0	325.000
ICT-projecten SKD (kassa's en security)	0	250.000
ICT-project collectietransitie	0	150.000
Toevoeging o.b.v. bestemming	0	0
Ottrekking coronasuppletie	-1.200.000	0
Toerekening rente	33.500	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.563.748</b>	<b>3.205.248</b>

In samenspraak met het ministerie van Defensie is er € 1,2 miljoen geormerkt voor toekomstige risico's binnen de egalisatiereserve. Tijdens het opmaken van de jaarrekening is door Defensie

gecommuniceerd dat de € 1.200.000 coronasuppletie wordt verrekend in de definitieve vaststelling van de exploitatievergoeding 2022.

De in 2022 gevormde egalisatiereserve ten behoeve van de aanpassing van de vaste opstelling van € 475.000 is in samenspraak met het ministerie van Defensie overgebracht naar de bestemmingsreserve.

Door meer verantwoordelijkheden te nemen over de ICT-faciliteiten van het DBFMO-consortium zijn er extra investeringen nodig om voldoende veiligheid te creëren. Onderdeel van de ICT-faciliteiten betreft ook het creëren van één kassasysteem voor alle vestigingen. In het derde kwartaal van 2024 zal dit project van start gaan.

Het museaal onderhoud valt weg uit het DBFMO-contract na 2024. Om de collecties langdurig goed te onderhouden is er voor de zekerheid een reservering in het leven geroepen die in drie jaar wordt gebruikt.

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

VII. Bestemmingsreserve	31-12-2022	Toevoegingen	Onttrekkingen	31-12-2023
Projecten Marinemuseum	183.637	95.000	-12.572	266.065
Groot onderhoud Schepen	89.000	0	-13.325	75.675
Collectie (LAMO)	58.463	0	0	58.463
Basispresentatie Mariniersmuseum	16.000	0	-16.000	0
Groot onderhoud Buitencollectie	109.903	0	-109.903	0
Vriendenloterijprojecten	433.899	0	-310.786	123.113
Geef 8	141.175	25.500	0	166.675
Aanpassing vaste opstellingen	1.000.000	475.000	0	1.475.000
Tentoonstelling Marine van Nu	0	290.000	0	290.000
	<b>2.032.077</b>	<b>885.500</b>	<b>-462.586</b>	<b>2.454.991</b>

### 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. Daarnaast blijkt uit de hiervoor gestelde risicoanalyse dat de organisatie zich moet voorbereiden op aanzienlijke investeringen. Een goede bedrijfsvoering vereist dat we hierop voorbereid zijn.

In de jaren 2022 en 2023 was onze egalisatiereserve hoger dan het toegestane bedrag van 10% van de in die jaren ontvangen subsidie. In de jaren 2021 en 2022 hebben wij hiervoor toestemming ontvangen van Defensie. Voor 2023 zitten we onder de 10%-norm.

## 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 egaliseringsreserve dienen te worden toegevoegd. Daarnaast is het toegestaan om vanuit de eigen inkomsten bestemmingsreserves of bestemmingsfondsen te creëren.

De subsidiebeschikking maakt het mogelijk om bedragen in de egaliseringsreserve te oormerken met een bepaald doel. Hiervan wordt in 2023 dan ook gebruikgemaakt. Dit wordt hieronder verder toegelicht.

## Geplande besteding van de staande reserves

### Egaliseringsreserves

#### Aanpassing vaste opstelling & Museaal onderhoud

In 2025 vervalt de verplichting voor de DBFMO-contract partner om de vaste opstelling in het NMM te onderhouden. Tot die tijd draagt NMM company zorg voor de soft- en hardware van de tentoonstelling zoals kasten, AV-materiaal en belichting. Na die tijd is de SKD hiervoor verantwoordelijk, wat tot aanvullende kosten leidt. Een uitgebreide en gespecificeerde begroting leidt tot een jaarlijkse stijging van de kosten van gemiddeld € 600.000 per jaar (totaal 6 mln voor de komende 10 jaar). De 10 jaar oude opstelling in het NMM behoeft vernieuwing om relevant te blijven en (nieuw) publiek aan te boren. Mede gezien het feit dat door de DBFMO-regeling aanpassingen aan opstellingen duurder zijn, is het effect van deze stijging te groot om in één jaar op te vangen, vandaar dat in het kader van de continuïteit hiervoor bedragen worden geoormerkt die het effect van deze verplichtingen verlicht. Voor het wegvallen van het museaal onderhoud is een bedrag van € 325.000 geoormerkt. Mocht tegenover dit laatste een compensatie hiervan door de subsidiegever worden toegezegd zal de noodzaak, en dus dit oormerk, komen te vervallen.

#### ICT Kassasystemen & ICT Collectietransitie

De overgang van de Adlib collectiedatabase naar Axiell Collections heeft komende tijd prioriteit en hieraan zal verder worden gewerkt. Naar verwachting zullen de databases van het Marchausseemuseum, Mariniersmuseum en het NMM in de loop van 2024 overgaan naar Axiell Collections. De collectie van het Marinemuseum is al overgezet naar Axiell Collections. Daarnaast wordt samen met ICT verder gewerkt aan de realisatie van een digitaal collectieplatform voor militair erfgoed en aan het omzetten van de collectiegegevens uit de onze bibliotheekcatalogus naar OCLC Worldcat. Ten slotte heeft de afdeling collectie een tweedaags internationaal symposium over roofkunst & oorlogsbuit in voorbereiding en wordt gewerkt aan een nieuwe publicatiereeks.

Na de instelling van het ICT-team en een jaarlang verkennen van mogelijkheden om de ICT op een betere en logischere manier in te richten voor wat betreft de verdeling van verantwoordelijkheden tussen de SKD en het NMM Consortium zal in 2024 hiervan de implementatie plaatsvinden. Hiervoor worden VTW's (verzoeken tot wijziging op het DBFMO contract) opgesteld. Veel hangt samen met de ontwikkeling van een nieuw kassa- en ticketingsysteem. Deze moet zowel de bestaande kassasystemen in Rotterdam en Den Helder gaan vervangen als het systeem in

Soesterberg. We kunnen dan beter de cijfers vergelijken en hebben deze dan ook meer in eigen hand. Speerpunt hierbij is het zelf controle krijgen over de geldstromen, wat een onnodige en onnatuurlijke splitsing van inkomstenstromen (buitenactiviteiten vs binnenactiviteiten) en informatiemogelijkheden (online verkoop en marketing) zal verbeteren. In 2023 is een projectteam gestart met een inventarisatie van mogelijke systemen en een traject met het consortium om de systemen anders in te richten. In 2024 vindt de implementatie van de nieuwe kassasystemen plaats, met als sluitstuk de aansluiting in het NMM op 1 januari 2025.

## 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 vanuit CZSK naar de Stichting Koninklijke Defensiemusea. Deze gelden zijn enkel bestemd voor projecten voor en in het Marinemuseum. In 2020 is de zeer specifieke oormerking van bedragen in deze reserve losgelaten, alsook de termijn van besteding. De bestemmingslocatie van deze gelden blijft ongewijzigd: het Marinemuseum.

- Voor wat betreft de projecten Marinemuseum is in 2023 € 12.572 onttrokken. Er is ook € 95.000 toegevoegd voor de renovatie van de toiletten.
- Voor het Groot onderhoud schepen is een Meerjarenonderhoudsplan opgesteld (MJOP). Deze wordt in de exploitatiebegroting meegenomen. Een eventueel overschot op desbetreffende rekening wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve voor onvoorziene omstandigheden, zoals bijvoorbeeld in 2018 het geval was.
- De reservering voor collectie (LAMO) wordt gevormd ter uitvoering van de Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO). Volgens deze leidraad dienen 'Opbrengsten uit verkoop worden besteed aan het duurzame behoud en de ontwikkeling van de collectie van het museum.' Op welke wijze het staande bedrag zal worden besteed aan de in de LAMO genoemde doelstelling is niet verder gedefinieerd.
- Basispresentatie Mariniersmuseum: het project is afgerond en is in 2023 volledig afgeboekt.
- De reservering 'Groot onderhoud buitencollectie' wordt besteed aan het onderhoud van vliegtuigen van het NMM. Hiervoor heeft in 2022 een marktverkenning plaatsgevonden naar mogelijke opdrachtnemers en is een aanbestedingsprocedure gestart. Gezien de beperkte reacties op de open aanbesteding is de procedure verkort en zijn onderhandelingen gestart met de opdrachtnemer om binnen vier jaar de buitencollectie te renoveren. Het gereserveerde bedrag zal daar geheel voor worden ingezet.
- De VL-reservering (Vriendenloterij) dient volgens afspraken met de vriendenloterij ter beschikking te komen aan publieksprojecten in het NMM. In 2023 is het project Pieneman bekostigd uit deze reserve. Verdere besteding van de reservering is nog niet gepland maar blijft ter beschikking staan van het genoemde doel.
- Voor wat betreft de reserve van Geef 8 zijn er weer sponsors geworven (€ 25.500). Dit bedrag kan worden uitgegeven aan museale activiteiten van het NMM. Dit wordt wel eerst besproken met Geef 8.
- De reservering voor 'Aanpassing vaste opstellingen' zal worden besteed in het kader van SKD-10 jaar waarvoor in 2024 een nadere planning wordt uitgewerkt. Er is € 475.000 toegevoegd in 2023. De uitkomst van dit bestedingsplan zal in de betreffende jaarplannen en rapportages worden verantwoord.
- Tentoonstelling Marine van Nu: Een nieuwe tentoonstelling die naar verwachting in 2024 wordt geopend.

VIII. Voorzieningen	31-12-2022	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	31-12-2023
Voorziening personeel ex-Legermuseum*	357.622	0	-63.909	-5.624	288.090
Voorziening jubileumuitkeringen**	56.920	7.585	-5.075	0	59.430
Voorziening reorganisatie Marechausseemuseum***	0	327.668	0	0	327.668
<b>Totaal</b>	<b>414.542</b>	<b>335.253</b>	<b>-68.984</b>	<b>-5.624</b>	<b>675.188</b>

\* In het Legermuseum is een voorziening gevormd ter dekking van de personeelskosten die voortvloeien uit de reorganisatie. Deze voorziening is getroffen voor voormalige werknemers van het Legermuseum waar geen plaats voor is ("boventallige werknemers") binnen de SKD en voor voormalige werknemers van het Legermuseum die in dienst van de SKD een lager salaris gaan verdienen dan zij verdienen bij het Legermuseum en ter compensatie van dat verschil een salarissuppletie krijgen.

Met de boventallige werknemers is een regeling getroffen die ziet op loonbetalingen en/of uitkeringen tot maximaal de pensioengerechtigde leeftijd, rekening houdende met:

- wettelijk kader (zoals (B)WW termijn en percentages) en Sociaal Beleidskader (SBK);
- specifieke afspraken (zoals individuele pensioenleeftijd);
- vakantiegeld en dertiende maand;
- werkgeverslasten.

Met de werknemers die een functie in actieve dienst kregen bij de SKD is afgesproken dat zij na overgang krachtens de Wet Overgang Onderneming (WOO) minimaal gelijke arbeidsvoorwaarden zouden krijgen. Een en ander impliceert dat benoeming in functies waar een lagere beloning voor staat dan betreffende werknemers kenden in dienst bij het Legermuseum, leidt tot een loonsuppletie. De suppletie is tevens basis voor de berekening van vakantiegeld, dertiende maand en pensioentoeslag en van toepassing tot pensioendatum.

De omvang van deze voorziening bedroeg per datum van inbreng € 2.373.000. De inbreng vanuit het Legermuseum vloeit voort uit het Overdrachtsprotocol zoals vastgesteld op 30 oktober 2015. Door de onttrekkingen wegens uitkeringen in 2023 van in totaal € 63.909 en een vrijval van € 5.624 in 2023 bedroeg de waarde van de voorziening ex-Legermuseum per ultimo 2023 € 288.090.

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

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

## IX. Kortlopende schulden en overlopende passiva

	<u>31-12-2023</u>	<u>31-12-2022</u>
Crediteuren	2.873.062	2.742.915
Belastingen en premies sociale verzekeringen	228.445	258.065
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	2.637.233	840.507
	<u><b>5.738.750</b></u>	<u><b>3.841.487</b></u>

De stand van de crediteuren komt voornamelijk door de twee huurfacturen (januari en februari 2024) van het NMM, ad € 1.909.394 (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 2023, waarvan de afwikkeling in 2024 is voorzien. Hierin begrepen is € 1.200.000 voor het terugbetalen van de exploitatievergoeding 2022.



### 13. Niet in balans opgenomen rechten en verplichtingen

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

#### Huur

<i>Adres</i>	<i>Contractpartij</i>	<i>Huur 2024</i>	<i>Einddatum</i>
Verlengde Paltzerweg, Soest	Rijksvastgoedbedrijf	€ 9.468.072	14-09-2039
Hoofdgracht, Den Helder.	Rijksvastgoedbedrijf	€ 182.270	31-12-2024
Wijnhaven, Rotterdam	Whitewood	€ 267.301	31-03-2030

#### Leasecontracten

<i>Leverancier</i>	<i>Betreft</i>	<i>Jaarbedrag 2024</i>	<i>Einddatum</i>
Broekhuis Lease	Bestelauto depot NMM	€ 8.867	01-01-2025

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

#### Overige contracten

<i>Leverancier</i>	<i>Betreft</i>	<i>Jaarbedrag 2024</i>	<i>Einddatum</i>
Gom Schoonhouden	Schoonmaak Wijnhavenpanden	€ 27.151	31-12-2024
A/S Works	Salarisadministratie	€ 12.444	01-01-2025
A/S Works	Financiële administratie	€ 82.872	01-01-2025
AFAS	Licentie	€ 40.627	Onbepaald
Deltics	ICT-ondersteuning	€ 17.161	31-03-2027
Romijnders	Installaties Buren	€ 1.533	31-12-2024
Twelve	Onderhoud kassa Rotterdam	€ 1.533	31-12-2024
Twelve	Onderhoud kassa Den Helder	€ 3.699	31-12-2024
Phoenix Advisory	Wapenbeheer	€ 49.939	01-01-2025

Hiernaast wordt een leverancier langdurig ingezet bij de buitenactiviteiten: de Stichting Mobiele Artillerie voor het meerijden met militaire voertuigen. Naast vergoeding van kosten (worden doorbelast) ontvangen zij een vergoeding voor de werkuren voor het rijden van de voertuigen en de onderhoudsuren (€ 40 per uur).

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

Ten aanzien van de collectie is op 30 oktober 2015 een beheerovereenkomst gesloten tussen de Staat der Nederlanden en de SKD, die mede de collecties omvat die middels bruikleenovereenkomsten aan de staat zijn overgedragen door de Stichting Historische Verzameling Korps Mariniers en de Stichting Museum der Koninklijke Marechaussee.

De subsidie die wordt verstrekt door het ministerie van Defensie betreft een langdurige subsidierelatie die conform het Rijksbeleid om de vijf jaar wordt geëvalueerd op doeltreffendheid en doelmatigheid. De laatste evaluatie was in juli 2020 gepubliceerd. De SKD heeft inmiddels de vaststelling voor het jaar 2022 (€ 17.141.000) ontvangen met nummer BS2023032979. Tijdens het opmaken van de jaarrekening is gecommuniceerd dat deze beschikking zal worden herzien met een vermindering van € 1.200.000 tot € 15.941.000. Deze correctie is in het boekjaar 2023 doorgevoerd. Het subsidiebedrag voor 2023 is € 18.184.000 (BS2023004166). De vaststelling van de subsidie 2023 heeft nog niet plaatsgevonden, dit zal op een later moment worden gedaan. Wij hebben de subsidiebeschikking voor 2024 ontvangen met nummer BS2024005967, het te ontvangen bedrag in 2024 is € 18.940.240.



## 14. Toelichting op de onderscheiden posten van de exploitatierekening

### Baten

#### DIRECTE OPBRENGSTEN

##### 1. Publieksinkomsten

Publieksinkomsten onderscheiden zich in de stromen Entreegelden, Educatie en rondleidingen, Evenementen, Horeca-inkomsten en Winkelverkopen. In het NMM zijn winkel en horeca ondergebracht bij de publieke partner in de DBFMO-constructie. De inkomsten van de SKD uit horeca en winkel zijn daarmee niet in relatie tot de bezoekersaantallen voor het totaal uit te drukken.

	Exploitatie 2023	Begroting 2023	Exploitatie 2022
<b>Publieksinkomsten</b>	<b>4.653.018</b>	<b>3.305.250</b>	<b>3.300.506</b>
Entree-inkomsten	3.809.484	2.708.500	2.816.330
Educatie en rondleidingen	158.209	82.000	146.211
Evenementen	291.229	272.000	48.926
Buitenactiviteiten	291.531	200.000	266.312
Horeca	61.224	4.750	-6.479
Winkel	41.341	38.000	29.206

In totaal zijn de publieksinkomsten € 1.347.768 hoger dan begroot en € 1.352.512 hoger dan 2022. Het jaar 2023 (het eerste volledige jaar, in 2022 was in januari nog een lockdown vanwege COVID-19), heeft alle verwachtingen overtroffen, dit heeft geleid tot een inkomstenstijging van alle disciplines binnen de SKD.

De entree-inkomsten per vestiging	Exploitatie 2023	Begroting 2023	Exploitatie 2022
NMM	2.692.961	1.885.000	1.908.367
Marinemuseum	871.040	660.000	722.503
Mariniersmuseum	157.924	97.000	112.673
Marechausseemuseum	87.559	66.500	72.787
<b>Totaal</b>	<b>3.809.484</b>	<b>2.708.500</b>	<b>2.816.330</b>

	Aantal bezoekers			Gemiddelde entree-inkomsten per bezoeker		
	2023	Begroting	2022	2023	Begroting	2022
NMM	311.604	250.000	226.657	8,6	7,5	8,4
Marinemuseum	115.590	95.000	91.045	7,5	6,9	7,9
Mariniersmuseum	30.228	23.000	23.963	5,2	4,2	4,7
Marechausseemuseum	15.152	15.000	12.719	5,8	4,4	5,7
<b>Totaal</b>	<b>472.574</b>	<b>383.000</b>	<b>354.384</b>	<b>8,1</b>	<b>7,1</b>	<b>8,0</b>

De gemiddelde inkomsten per bezoeker zijn iets hoger dan in 2022. De oorzaak hiervan is voornamelijk de gestegen bezoekersaantallen. Bij sommige evenementen zijn de musea gratis te bezoeken, of tegen een gereduceerd tarief (NMM). Ook bij zakelijke evenementen in het NMM worden gereduceerde toegangstarieven gehanteerd.

#### De educatie-inkomsten per vestiging

	<b>Exploitatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Exploitatie</b>
	<b>2023</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
NMM	136.737	65.000	129.516
Marinemuseum	17.236	9.000	13.191
Mariniersmuseum	818	4.000	1.080
Marechausseemuseum	3.418	4.000	2.424
<b>Totaal</b>	<b>158.209</b>	<b>82.000</b>	<b>146.211</b>

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

<b>Inkomsten evenementen</b>	<b>Exploitatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Exploitatie</b>
	<b>2023</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
NMM	290.704	260.000	45.890
Marinemuseum	525	5.000	241
Mariniersmuseum	0	5.000	2.629
Marechausseemuseum	0	2.000	165
Overige evenementen	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>291.229</b>	<b>272.000</b>	<b>48.926</b>

<b>Inkomsten buitenactiviteiten</b>	<b>Exploitatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Exploitatie</b>
	<b>2023</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
NMM	291.531	200.000	266.316

De buitenactiviteiten van het NMM zijn al enige tijd voor bezoekers een heel succesvolle aanvulling geweest op het museumbezoek. De stijgende inkomsten zijn nodig om enerzijds de stijgende kosten van het rijdend materieel te kunnen financieren en anderzijds om er meer opbrengsten uit te halen. Door deze opbrengsten kon onder andere de succesvolle pendeldienst – die bezoekers tot bij de arena brengt – worden gefinancierd.

<b>Inkomsten Horeca</b>	<b>Exploitatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Exploitatie</b>
	<b>2023</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
NMM	48.943	0	931
Marinemuseum	10.923	5.000	-8.438
Mariniersmuseum	-261	0	-571
Marechausseemuseum	1.619	-250	1.599
<b>Totaal</b>	<b>61.224</b>	<b>4.750</b>	<b>-6.479</b>

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

Inkomsten winkel	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
NMM	1.733	0	186
Marinemuseum	32.262	21.000	21.612
Mariniersmuseum	3.965	13.000	4.671
Marechausseemuseum	3.381	4.000	2.737
<b>Totaal</b>	<b>41.341</b>	<b>38.000</b>	<b>29.206</b>

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

2. Overige inkomsten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
	<b>221.918</b>	<b>74.500</b>	<b>55.462</b>
Opbrengst Museumkaart	32.835	33.000	16.894
Doorberekende kosten	3.044	0	13.805
Zaalhuur	179.964	41.500	11.688
Overige inkomsten	6.075	0	13.075

De gestegen inkomsten van de zaalhuur worden grotendeels bepaald door de verhuur van ruimtes door de afdeling Events.

Subsidie Ministerie van Defensie	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
	<b>16.984.000</b>	<b>18.184.000</b>	<b>17.141.000</b>

3. Bijdrage beschikbaarheidsvergoeding	8.319.000	8.319.000	8.614.500
4. Exploitatiebijdrage	9.865.000	9.865.000	8.526.500
Exploitatiebijdrage vorig jaar	-1.200.000	0	0

Door de SKD werd subsidie aangevraagd voor de beschikbaarheidsvergoeding NMM en de exploitatie van alle vestigingen. Inclusief de bijdrage voor de beschikbaarheidsvergoeding werd in totaal € 18.184.000 toegekend, met subsidiebeschikking BS2023004166. De subsidie 2022 is vastgesteld op 20 november 2023, met kenmerk BS2023032979; echter tijdens het opmaken van de jaarrekening 2023 is gecommuniceerd dat de subsidie voor 2022 met € 1.200.000 verlaagd zal worden. De definitieve beschikking hiervan is nog niet ontvangen.

**5. Overige bijdragen uit private middelen**

	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
	<b>613.756</b>	<b>660.000</b>	<b>511.466</b>
SKD	1.200	0	0
NMM	511.672	595.000	490.090
Marinemuseum	74.492	35.000	3.363
Mariniersmuseum	5.422	20.000	12.986
Marechausseemuseum	20.970	10.000	5.027

De Vriendenloterij (voorheen BankGiro Loterij) heeft met het NMM een overeenkomst gesloten waarbij deelnemers worden geworven op locatie. Het NMM betaalt de kosten van de lotenverkoop en ontvangt 50% van de opbrengst gedurende de periode dat een deelnemer lid blijft. Als opbrengst werd in 2023 € 741.958 ontvangen. De kosten voor werving bedroegen € 295.710.

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

In 2023 werden van Fondsen, vriendenstichtingen en particulieren bijdragen van in totaal € 53.000 ontvangen van een online game ontwikkelaar (Wargaming.net) voor de Navy Games.

**Lasten**

	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
6. Personele lasten	6.239.002	6.582.000	5.094.943
7. Afschrijvingen	295.653	400.000	239.321
8. Huisvestingslasten	11.535.901	10.325.000	9.836.681
9. Overige lasten	4.803.472	5.171.750	6.331.165
<b>Totaal</b>	<b>22.874.028</b>	<b>22.478.750</b>	<b>21.502.110</b>

**6. Personele lasten**

	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
Salarissen	5.146.293	5.399.000	4.387.301
Vrijwilligers	345.006	389.000	319.442
Ingeleend personeel	342.536	315.000	326.361
Overige personeelslasten	277.044	475.000	279.478
Mutatie voorziening ex-LM	-5.264	4.000	-217.639
Mutatie voorziening Buren	133.748	0	0
<b>Totaal</b>	<b>6.239.002</b>	<b>6.582.000</b>	<b>5.094.943</b>

Salarissen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
Lonen	3.846.610	4.065.500	3.177.098
Sociale lasten	657.424	709.000	558.812
Pensioenlasten	496.658	542.500	539.578
Reiskosten woon werker	145.601	82.000	111.813
<b>Totaal</b>	<b>5.146.293</b>	<b>5.399.000</b>	<b>4.387.301</b>

De onderschrijding op de post salarissen ten opzichte van de begroting wordt verklaard door personeelsmutaties en verschuivingen naar de post Ingeleend personeel (zie pag. 70). De verschuiving komt doordat de SKD in afwachting van het nieuwe functiehuis vacatures nog niet heeft ingevuld. In 2023 heeft de invulling van personeel grotendeels overeenkomstig de begroting plaatsgevonden. Een beoogd fondsenwerver is nog niet aangenomen en een financieel medewerker is pas begin 2024 (extern) aangenomen. Ook op de afdeling Collectie waren er nog enkele open plekken die nog niet waren ingevuld en in afwachting zijn van mogelijke organisatiewijzigingen. De wijziging van het functiehandboek, geleid door de museumvereniging is enkele keren vertraagd. De verwachting is dat deze wijzigingen een (beperkte) stijging van loonkosten veroorzaken in 2024.

#### 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 2023 € 223.000, het algemeen bezoldigingsmaximum.

De leden van de Raad van Toezicht zijn onbezoldigd. Zij kunnen een vergoeding van 256,- per kwartaal declareren en vergoeding van reiskosten. De vergoeding voor de voorzitter van de RVT is vastgesteld op 333,- per kwartaal. Voor de WNT zijn zij Topfunctionarissen met een bezoldiging van € 1.900 of minder.

<b>Gegevens 2023</b>	
<b>bedragen x € 1</b>	<b>John Sijmonsbergen</b>
<b>Functiegegevens</b>	Algemeen Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1-1-2023 - 31-12-2023
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 137.175,18
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 22.526,64
<i>Subtotaal</i>	<i>€ 159.701,82</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 223.000,00

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	€ 159.701,82
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.
<b>Gegevens 2022</b>	
<b>bedragen x € 1</b>	<b>John Sijmonsbergen</b>
<b>Functiegegevens</b>	Algemeen Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01-01-2022 - 31-12-2022
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	Ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 123.082,10
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 22.441,92
<i>Subtotaal</i>	€ 145.524,02
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 216.000,00
<b>Bezoldiging</b>	€ 145.524,02

**Toezichthouders 2023**

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

**Functie**

RvT Lid  
RvT Lid, Lid Remuneratiecommissie  
Voorzitter, Lid Remuneratiecommissie  
RvT Lid  
Plv. voorzitter, Lid Auditcommissie  
RvT Lid  
RvT Lid, Lid Auditcommissie  
RvT lid

**Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT**

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Vrijwilligers	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
SKD	17.446	0	10.062
NMM	153.614	193.000	157.948
Marinemuseum	135.010	165.000	116.098
Mariniersmuseum	28.646	17.500	25.102
Marechausseemuseum	10.290	13.500	10.232
<b>Totaal</b>	<b>345.006</b>	<b>389.000</b>	<b>319.442</b>

In de vier Defensiemusea zijn circa 330 vrijwilligers actief. Zij vormen een grote kracht door hun inzet en betrokkenheid en hebben veel kennis van de collectie. Vrijwilligers worden ingezet als gastvrouw/gastheer of rondleider/workshopbegeleider en op ondersteunende functies bij de collectieafdelingen. Zij ontvangen een vergoeding van € 12,50 per dagdeel. Iedere vestiging heeft een vrijwilligerscoördinator in dienst, die belast is met de aansturing en 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
	2023	2023	2022
SKD	280.125	200.000	226.687
NMM	49.689	115.000	95.911
Marinemuseum	12.721	0	3.763
<b>Totaal</b>	<b>342.536</b>	<b>315.000</b>	<b>326.361</b>

Ingeleend personeel is ingezet op functies waar vacatures niet (op korte termijn) konden worden ingevuld. Dit heeft te maken met de krapte op de arbeidsmarkt en de onzekerheid over het nieuwe functiehuis. De overschrijding op deze kostenpost wordt dan ook grotendeels gedekt uit de onderschrijving op de post salarissen (€ 252.707). Ingeleend personeel is voornamelijk ingezet op Collectie (voornamelijk registratieproject SKD), HR, Wapenbeheer en ondersteuning voor het secretariaat.

Overige personeelslasten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
Opleidingen	71.506	141.000	44.548
Reiskosten	44.731	46.000	38.920
Personeelsvoorzieningen	57.435	102.000	72.980
Congressen en symposia	0	0	0
Bedrijfskleding	12.783	41.000	5.889
Arbodienst	38.527	10.000	14.040
Transitievergoedingen	1.591	0	31.447
Algemeen	50.471	135.000	71.654
<b>Totaal</b>	<b>277.044</b>	<b>475.000</b>	<b>279.478</b>

De overige personeelslasten zijn vrijwel in lijn met het jaar 2022. Er was meer budget uitgetrokken voor opleidingen en daar is ook veelvuldig gebruik van gemaakt. Dit zorgt ook voor de stijging van deze kosten. Wel is het lager dan is begroot.

Voorziening	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
Mutaties voorziening personeel ex-Legermuseum	-5.624	4.000	-283.745
Mutaties voorziening jubileumuitkering	2.510	0	-3.710
Mutaties reorganisatievoorziening personeel Marechausseemuseum	133.748	0	0
Mutaties reorganisatievoorziening huisvestingslasten Marechausseemuseum	193.920	0	0

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

In de voorziening is deze suppletie opgenomen tot en met 2046. Dat is de datum waarop de laatste medewerker met aanspraken met pensioen gaat.

7. Afschrijvingen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
	295.653	400.000	239.321

De afschrijvingen zijn lager dan begroot doordat de laadpalen nog niet in gebruik zijn genomen. Zie ook toelichting op de materiële vaste activa (pag. 53).

8. Huisvestingslasten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
	<b>11.535.901</b>	<b>10.325.000</b>	<b>9.836.681</b>
Huur NMM	9.004.881	8.550.000	8.497.901
Huur	470.881	436.000	438.710
Overige huisvestingslasten	1.712.739	1.188.000	856.390
Afdracht 30% entreegelden	347.656	150.000	43.680

De huurkosten voor het NMM zijn iets sterker gestegen dan verwacht, maar ook van het Marinemuseum en Mariniersmuseum. Daarnaast zorgen vooral de gestegen kosten voor beveiliging en schoonmaak op de andere vestigingen een stijging van de huisvestingslasten. In de DBFMO-overeenkomst is met het consortium afgesproken dat van de entree-inkomsten voor bezoekersaantallen hoger dan 200.000 bezoekers per jaar 30% aan het consortium wordt afgedragen voor de dekking van hogere kosten van facilitaire voorzieningen. Deze vergoeding is opgenomen onder huisvestingslasten. Door de sterke stijging van de bezoekersaantallen, resulteerde dit ook tot een stijging van de afdracht van € 197K ten opzichte van de begroting.

Overige huisvestingslasten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
Gas, water en elektra	443.359	249.550	254.816
Onderhoud gebouwen en terrein	74.953	356.250	86.068
Kleine inventaris en apparatuur	117.669	116.000	127.301
Schoonmaak	182.850	153.000	165.157
Beveiliging	104.994	60.500	69.538
Overige huisvestingskosten	529.773	198.700	81.213
Onderhoudscontracten	19.861	25.400	7.085
Onderhoud installaties	45.410	29.100	65.212
Dotatie reorganisatie Marechausseemuseum	193.920	0	0
<b>Totaal</b>	<b>1.712.739</b>	<b>1.188.000</b>	<b>856.390</b>

De voortdurende wereldwijde energiecrisis raakt ook de SKD. Dit leidde tot stijgende prijzen voor gas en elektra. Dit was ten tijde van het opstellen van de begroting (2023) niet bekend, vandaar dat de lasten te laag zijn begroot. De stijging van de overige kosten, anders dan energiekosten speelt met name voor de vestigingen Buren en Rotterdam.

De overige huisvestingskosten zijn in 2023 behoorlijk gestegen door de ontvangen factuur van het Rijksvastgoedbedrijf, met betrekking tot het rioolrecht en de onroerend zaak belasting van de afgelopen vier jaar (€ 420K).

Vanwege de sluiting van het Marechausseemuseum is er een reorganisatie voorziening gevormd. Hiervoor heeft een dotatieplaats gevonden van € 193.920 (huisvestingslasten).

9. Overige Lasten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
	<b>4.803.472</b>	<b>5.171.750</b>	<b>6.331.165</b>
Marketing, exposities en Publiek	2.934.379	3.120.000	4.323.248
Collectiekosten	957.226	1.195.000	1.196.111
Externe adviseurs	313.697	205.000	250.308
ICT-kosten	357.452	355.000	292.253
Kantoorkosten	100.415	117.000	74.480
Algemene kosten	135.705	179.750	122.848
Projecten uit bestemde reserve	4.598	0	71.917

Marketing, exposities en Publiek	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
Tentoonstellingen	719.409	1.110.000	1.973.501

Educatie	165.753	213.000	241.827
Evenementen	926.318	602.000	1.121.572
Marketing/ communicatie	1.122.899	1.195.000	986.348
<b>Totaal</b>	<b>2.934.379</b>	<b>3.120.000</b>	<b>4.323.248</b>

De onderschrijding wordt met name bepaald doordat er geen grote nieuwe tentoonstelling is geopend in 2023. De F-16 tentoonstelling bleef in 2023 langer staan.

De overschrijding van de post evenementen is inclusief de buitenactiviteiten, ad € 504.584. Onder het kopje Evenementen wordt hier wat dieper op ingegaan.

Tentoonstellingen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
SKD	0	0	1.317
NMM	573.252	730.000	1.174.376
Marinemuseum	10.598	300.000	692.105
Mariniersmuseum	135.557	80.000	79.207
Marechausseemuseum	0	0	26.496
<b>Totaal</b>	<b>719.407</b>	<b>1.110.000</b>	<b>1.973.501</b>

De kosten voor tentoonstellingen in het NMM zijn lager dan begroot en lager dan in 2022, doordat de tentoonstelling was verlengd tot en met het voorjaar van 2024. Er zijn dus geen kosten gemaakt voor de opbouw van een nieuwe grote tentoonstelling. Wel waren kosten vanwege de verlenging van de F-16 tentoonstelling, o.a. onderhoud. Ook zijn kosten gemaakt voor de Pieneman (€ 281.272), deze worden wel gedekt vanuit een reserve.

Educatie	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
SKD	675	50.000	0
NMM	90.998	65.000	159.453
Marinemuseum	60.525	63.000	45.930
Mariniersmuseum	11.911	35.000	26.439
Marechausseemuseum	1.644	0	10.004
<b>Totaal</b>	<b>165.753</b>	<b>213.000</b>	<b>241.827</b>

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 2023 € 158.209. Dit betekent een stijging van € 76.209 ten opzichte van de begroting 2023 (€ 82.000).

Evenementen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
SKD	3.377	0	3.948
NMM Algemeen	398.891	310.000	517.300
NMM Buitenactiviteiten	504.584	254.000	576.057
Marinemuseum	9.607	10.000	1.647
Mariniersmuseum	8.233	20.000	4.174
Marechausseemuseum	1.626	8.000	18.446
<b>Totaal</b>	<b>926.318</b>	<b>602.000</b>	<b>1.121.572</b>

De kosten voor NMM Algemeen betreffen voornamelijk de Nacht van de Militaire Muziek (€ 81K) en het Zomeroffensief (€ 120K).

Het rijdend materieel dat gebruikt wordt bij de buitenactiviteiten vereist steeds meer onderhoud. Daartegenover staat ook dat de inkomsten hoger waren dan begroot (€ 291.229). De totale evenementskosten van het NMM bedragen € 504.584. Na aftrek van deze inkomsten zijn de gesaldeerde kosten € 213.355. Wanneer er gesaldeerd zou worden op totaal niveau, dan zouden de gerealiseerde kosten € 635.089 zijn, i.p.v. € 926.318.

Marketing en Communicatie	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
SKD	550.658	550.000	250.495
NMM	300.447	415.000	445.948
Marinemuseum	153.644	150.000	168.860
Mariniersmuseum	58.712	45.000	65.180
Marechausseemuseum	59.439	35.000	55.866
<b>Totaal</b>	<b>1.122.899</b>	<b>1.195.000</b>	<b>986.348</b>

Ter versterking van de naamsbekendheid en de onderlinge samenhang zijn gezamenlijke campagnes gelanceerd onder regie van SKD.

Collectiekosten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
Aankoop collectie	55.646	83.000	71.184
Bibliotheek	14.173	10.500	9.123
Inhuur behoudsmedewerkers	29.719	50.000	34.598
Restauratie	58.667	44.000	258.308
(Groot) Onderhoud schepen	151.503	165.000	216.771
Groot onderhoud buitencollecties	66.574	130.000	15.468
Transport	53.101	55.000	60.005
Registratie/ontsluiting/digitalisering	148.126	253.500	164.693
Algemeen collectiebeheer	14.621	70.000	104.674
Onderhoud vaste opstelling	303.361	245.000	116.391
Conservering	61.735	89.000	144.896
<b>Totaal</b>	<b>957.226</b>	<b>1.195.000</b>	<b>1.196.111</b>

In 2023 heeft een inhaalslag van restauratiewerkzaamheden plaatsgevonden, die niet in 2022 konden worden uitgevoerd. Dit komt voornamelijk terug in de post onderhoud vaste opstelling. De hoogste uitgave op de post onderhoud vaste opstelling was voor de Neptune ad € 101.500 (aanvalsvliegtuig Lockheed SP-2H) , wat wordt gedekt vanuit een bestemmingsreserve.

Adviseurs	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
Accountant	74.859	75.000	87.190
Administratiekantoor	103.701	80.000	108.066
Juridisch advies	35.909	10.000	242
Redactioneel	0	0	0
Beleidsadvies	99.228	40.000	54.810
<b>Totaal</b>	<b>313.697</b>	<b>205.000</b>	<b>250.308</b>

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 (18K). Ook de ontwikkelingskosten (41K) voor o.a. het Marinemuseum 2.0 zorgen voor het totaal van 99K.

ICT-kosten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
Hardware	83.942	49.500	42.384
Licenties	69.297	55.000	55.653
ICT Ondersteuning	98.813	82.500	53.868
ICT Ontwikkeling	105.400	168.000	140.348
<b>Totaal</b>	<b>357.452</b>	<b>355.000</b>	<b>292.253</b>

De investeringen voor ICT zijn redelijk in lijn met de begroting. De huidige kosten zijn gemaakt om de veiligheid van de systemen te kunnen waarborgen. Het jaar 2023 stond voor de ICT-SKD in het teken van het verkrijgen van overzicht. Extra aandacht:

- het fysieke netwerk in Den Helder geüpdatet;
- de opslag van media geoptimaliseerd;
- een start van de herstructurering en opschoning van de Cloud-omgeving;
- werkplekoptimalisatie;
- optimaliseren kassasystemen en voorbereidend onderzoek naar één kassasysteem voor de SKD.

Kantoorkosten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2023	2023	2022
Kantoorbenodigdheden	26.542	26.000	16.719
Kopieer- en leasekosten	38.091	24.000	24.276
Telefoonkosten	11.914	22.000	9.968
Abonnementen & Contributies	23.868	45.000	23.517
<b>Totaal</b>	<b>100.415</b>	<b>117.000</b>	<b>74.480</b>

---

<b>Overige kosten</b>	<b>Exploitatie 2023</b>	<b>Begroting 2023</b>	<b>Exploitatie 2022</b>
Representatie	72.487	60.000	64.624
Assurantiekosten	33.401	56.500	28.932
Bestuurskosten	6.274	10.000	5.826
Bankkosten	13.192	10.250	12.751
Overige algemene kosten	10.351	43.000	10.715
<b>Totaal</b>	<b>135.705</b>	<b>179.750</b>	<b>122.848</b>

## 15. Overige toelichtingen

### Gebeurtenissen na balansdatum

In de periode vanaf 1 januari 2024 tot en met het opstellen en vaststellen van de jaarrekening over 2023 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met gevolgen voor de jaarrekening 2023.

### Bestemming exploitatieresultaat 2023

Het bestuur van de stichting stelt voor het exploitatieresultaat ad –€ 300.819 als volgt te bestemmen:

Toevoeging aan de Algemene reserve	917.767
Mutaties aan de Bestemmingsreserve	422.914
Mutaties aan de Egalisatiereserve	<u>-1.641.500</u>
	<b>-300.819</b>

Bovengenoemd voorstel is al in de jaarrekening verwerkt.



## 16. Ondertekening van de jaarrekening

De jaarrekening 2023 van de Stichting Koninklijke Defensiemusea, zoals opgenomen in dit rapport is opgemaakt, vastgesteld door de bestuurder op 3 juni 2024 en ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd op 13 juni 2024.

Ondertekend op 13 juni 2024,

*Directeur-bestuurder*

M.G. Schreur

*Raad van Toezicht*

L.E.C. van de Leemput

L.J.A. Beulen

R. Verkerk

M.G.H.A. Soeteman-Reijnen

P. de Haan

A. Peperkoorn

M. Donga

E. Lammens

G.J. van der Snoek

## 17. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

## 18. Profiel Raad van Toezicht

Taken en verantwoordelijkheden van de Raad van toezicht

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

### *Algemene uitgangspunten*

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

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

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

Profiel van de Raad van toezicht

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

Leden van de Raad van toezicht worden geacht:

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

## Rooster van aftreden

Lid	Aftreden (1 <sup>e</sup> termijn)	Herbenoemd/ -benoembaar	Aftreden (2 <sup>e</sup> termijn)
M.G.H.A. Soeteman-Reijnen	2020	4 jaar	(2024)
R. Verkerk	2022	4 jaar	(2026)
L.J.A. Beulen	2024	4 jaar	(2028)
P. de Haan	2025	4 jaar	(2029)
L.E.C. van de Leemput	2025	4 jaar	(2029)
A. Peperkoorn	2026	4 jaar	(2030)
E.M. Lammens	2028	4 jaar	(2032)
M. Donga	2028	4 jaar	(2032)
G.J.E. van der Snoek	2028	4 jaar	(2032)

## Nevenfuncties leden Raad van Toezicht en bestuur

Naam: <i>Functie:</i> (Met <u>onderstreept gedrukt</u> functies in het dagelijks leven)	Andere functies
<b>L.E.C. van de Leemput</b> <i>Voorzitter</i> <i>Lid auditcommissie</i> <i>Lid remuneratiecommissie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter raad van toezicht Maasstad Ziekenhuis Rotterdam</li> <li>Commissaris van Spijkenisse Medisch Centrum Co-operatief UA</li> <li>Lid van de Alumniboord van de Radboud Universiteit</li> <li>Senior External Advisor to McKinsey</li> </ul>
<b>L.J.A. Beulen</b> <i>Lid</i> <i>Lid auditcommissie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid directie Stichting Open Nederland</li> <li>Voorzitter Raad van Toezicht Stichting ECHOS homes</li> </ul>
<b>P. de Haan</b> <u>Directeur Museon - Omniversum</u> <i>Lid</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid bestuur Stichting sterrenwacht en museum Sonnenborgh, Utrecht</li> <li>Lid bestuur vereniging Haagse museumdirecteuren</li> <li>Lid bestuur theatergroep DRANG, Den Haag</li> <li>Lid bestuur Sharing Arts Society, Utrecht</li> <li>Provinciaal toezichthouder museum Batavialand Lelsyad</li> <li>Penningmeester bestuur Theaterschool Utrecht</li> </ul>
<b>A. Peperkoorn</b> <i>Lid</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter Stichting Marechaussee Contact (SMC)</li> <li>Adviseur van de onafhankelijke klachtencommissie politietaken KMar/Defensie</li> <li>Vrijwilliger Herinneringscentrum Kamp Westerbork</li> </ul>
<b>M.G.H.A. Soeteman-Reijnen</b> <i>Lid</i> <i>Lid remuneratiecommissie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen Siemens Nederland N.V.</li> <li>Vicevoorzitter Toezicht &amp; Adviescommissie NautaDutilh</li> <li>Voorzitter Raad van Advies SER Topvrouwen</li> <li>Secretaris-Generaal Studiegezelschap voor de Economische Politiek</li> <li>Lid Raad van Advies Rapenburg Race Leiden</li> <li>Lid Global Alumni Board Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, USA</li> <li>President-Commissaris Kelp Blue</li> <li>Representative Koninkrijk der Nederlanden Private Sector G20 Empower</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• President Comité van Aanbeveling XXIIe lustrum RSC/RVSV</li> </ul>
<b>R. Verkerk</b> <i>Lid</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Maritime Research Institute Netherlands</li> <li>• Voorzitter Nederland Maritiem Land</li> <li>• Voorzitter Stichting Maritime Awards Gala</li> <li>• Lid Vereniging Aegon</li> <li>• Lid Adviesraad Stichting Verolme Trust</li> </ul>
<b>G.J.E. van der Snoek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Executive Board, Lefebvre Sarrut S.A.</li> <li>• CEO, Sdu B.V.</li> <li>• Managing Partner, Merx Enterprises</li> <li>• Lid Raad van Toezicht, Voorzitter Audit Comité AINed/ NLAIC</li> <li>• Lid, Algemeen Bestuur VNO-NCW</li> <li>• Voorzitter, Digitaliseringscommissie VNO-NCW</li> <li>• Member Supervisory Board, Pure Green Agriculture, Inc.</li> <li>• Voorzitter, Stichting Boekweitakker</li> </ul>
<b>E.M. Lammens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid raad van toezicht en voorzitter audit committee bij Stichting De Natuur en Milieufederaties</li> <li>• Eigenaar Lammens management en advies BV</li> </ul>
<b>M. Donga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Human Resources bij DAS</li> <li>• Commissaris en lid van de Compensation Committee bij Allianz Nederland Groep</li> </ul>
<b>M.G. Schreur</b> <u>Interim-bestuurder SKD</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vennoot Custom-Management B.V.</li> <li>• Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Woonconcept</li> <li>• Lid bestuur Noorderlicht</li> </ul>

## Colofon

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

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

### Managementteam

- Marita Schreur (interim-algemeen directeur, interim-vestigingsdirecteur NMM)
- Kees Boelema Robertus (vestigingsdirecteur Marinemuseum)
- Fabienne van Beek (manager Collectie)
- Michaela van Grinsven (manager Marketing & communicatie)
- René Parijs (vestigingsdirecteur Marechausseemuseum)
- Jeroen van de Beek (interim-manager Bedrijfsvoering)
- Frédérique van Steekelenburg- van der Stelt (vestigingsdirecteur Mariniersmuseum)

### Ondernemingsraad

- Monique Brinks, voorzitter
- Stijn van Susante
- Ruben Leentvaar
- Carla Marcus
- Mandy Vermeer

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

### Nationaal Militair Museum

Verlengde Paltzerweg 1, 3768 MX, Soesterberg

### Marinemuseum

Hoofdgracht 3, 1781 AA, Den Helder

### Mariniersmuseum

Wijnhaven 7-13, 3011 WH, Rotterdam

### Marechausseemuseum

Weeshuiswal 9, 4116 BR, Buren

© Stichting Koninklijke Defensiemusea

[www.defensiemusea.nl](http://www.defensiemusea.nl)



## Bijlage A: Ondernemingsraad – behandelde onderwerpen

Normaal gesproken komt de OR SKD vijf à zes keer bijeen in een formele raadsvergadering en zes keer in een formele overlegvergadering met de bestuurder (de algemeen directeur SKD).

2023 was een hectisch jaar, met meer dan dertig bijeenkomsten, waaronder elf OR-vergaderingen en negen overlegvergaderingen. Daarnaast waren er consultatiebijeenkomsten met de achterban, een tweedaagse training en een kennismaking met de Raad van Toezicht. Voor deze ondernemingsraad was dat de eerste keer. Afgesproken is om dit voortaan twee keer per jaar te herhalen.

De OR heeft in 2023 de volgende informatieve onderwerpen en instemmings- en adviesaanvragen behandeld:

- MTO
- Advies Functiehuis
- Functiewaardering
- Toekomstbestendigheid musea
- Meerjarenvisie
- Verzuimbeleid
- Ambitiebeleid Rotterdam
- Aanpassing SKD-gids
- Herziening OR-reglement
- Jaarplan 2024
- Herstructurering

Daarnaast heeft de OR bij de bestuurder de volgende onderwerpen onder de aandacht gebracht:

- Plan van aanpak n.a.v. MTO
- Het op de juiste manier volgen van de werving- en selectieprocedure
- Managementkwaliteit/leiderschap verbeteren, mede n.a.v. leiderschapsissues binnen de organisatie
- Aandacht voor de medewerkers omtrent sluiting vestiging Buren
- Communicatie naar de medewerkers verbeteren
- Bevorderen van de aanspreekcultuur
- Stimuleren van projectmatig samenwerken
- Duidelijkheid over de herziening van het functiehuis
- Ontwikkelkansen medewerker, perspectief, benutten kwaliteiten van medewerkers, waardering, taakvolwassenheid (verantwoordelijkheid)
- De sociale veiligheid van de mensen binnen de organisatie
- Ontwikkeling nieuwe toekomstplannen SKD
- Juiste procedure functieprofiel vestigingsmanagerschap NMM
- Aandachtspunten rondom hybride werken
- Betrekken OR in het opstellen van vacatures (bijv. manager Publiek)
- Onderzoek naar psychosociale arbeidsbelasting
- Concrete gang van zaken bij ziektemeldingen en verlofaanvragen
- Aandacht voor RI&E
- Aandacht voor de werkkostenregeling

## Bijlage B: Educatie – programma en doelgroepen

### Nationaal Militair Museum

#### Lesprogramma's

**De militaire geschiedenis in acht stappen** – Leerzame rondleiding langs acht iconische objecten. Voor bezoekers (zakelijke markt) die een korte rondgang zelfstandig willen doen is een paperversie ontwikkeld. Ieder object past bij een van de tijdvensters van onze militaire geschiedenis. Aan de orde komen o.a. een ridder te paard, het kanon en de F-16.

- Doelgroep: vo, mbo, VeVa, hbo, wo en zakelijke markt
- Voor bezoekers (met een ontwikkelingsleeftijd) vanaf 5 jaar is een variant ontwikkeld langs negen iconische objecten uit de militaire geschiedenis, getiteld **Van Pet tot Baret**
- **Volg het spoor van een echte soldaat** is de naam van de variant voor bezoekers (met een ontwikkelingsleeftijd) vanaf 7 jaar.
- Kerndoelen: oriëntatie op jezelf en de wereld – natuur en techniek 42 en 44 en oriëntatie op jezelf en de wereld – tijd 52 en 53

**Veteraan vertelt** – Leerlingen ontmoeten een veteraan die vertelt over zijn of haar ervaringen in bijvoorbeeld Bosnië of Afghanistan. De veteraan gaat in gesprek over de lastige keuzes die een militair soms moet maken. Voor dit programma werken we samen met het Veteraneninstituut.

- Doelgroep: basisonderwijs groep 7/8
- Kerndoelen: oriëntatie op jezelf en de wereld, mens en samenleving 37, oriëntatie op jezelf en de wereld – tijd 52 en 53, Nederlands 2 en 3

**De Klas van '45** – Interactieve beleving die leerlingen meeneemt in de levens van vijf kinderen uit de Tweede Wereldoorlog. De verhalen zijn aangrijpend, leerzaam en waargebeurd.

- Doelgroep: basisonderwijs groep 7/8
- Kerndoel 52: tijdperk van de wereldoorlogen en de holocaust

**Koude oorlog** – In de gratis digiles leren leerlingen meer over de strijd tussen Oost en West en over de rol die Nederlandse militairen hebben gespeeld. Maar ook over de gevolgen van de Koude Oorlog voor de wereld en onszelf.

- Doelgroep: vmbo, havo, vwo
- Kerndoel: Mens & Maatschappij 37, 40

**Dilemmales Wat zou jij beslissen?** – Interactief lesprogramma waarin leerlingen worden geconfronteerd met moeilijke beslissingen uit het leven van een militair. Een veteraan van het Veteraneninstituut neemt de leerlingen mee op een digitale missie vol lastige dilemma's waarin leerlingen moeten kiezen.

- Doelgroep: vmbo, havo, vwo / mbo, hbo
- Kerndoel: Mens & Maatschappij 36, 38, 47

**Rondleiding op maat** – Voor klassen van het voortgezet onderwijs bieden we rondleidingen op maat over de Tweede Wereldoorlog, Militaire Techniek of de Koude Oorlog.

- Doelgroep: havo, vwo / mbo, hbo
- Kerndoel: Mens & Maatschappij 36, 37, 40

## Actieve programma's

**Speelwereld Xplore** – In Xplore ontdekken leerlingen de wereld van de krijgsmacht op een avontuurlijke manier, met vier grote speelobjecten: een Chinook, een tank, een kasteel en een onderzeeboot. Kinderen kunnen op ontdekkingsstocht en spelen met fantasie.

- Doelgroep: t/m basisonderwijs groep 3/4
- Kerndoelen: oriëntatie op jezelf en de wereld – natuur en techniek 42 en 44 en oriëntatie op jezelf en de wereld – tijd 52 en 53

**Bunker 83** – Escape room voor de hele klas. Beleving van de spanning van de Koude Oorlog in een Russische of Amerikaanse atoombunker.

- Doelgroep: vanaf 3 vmbo, havo, vwo / mbo, hbo
- Kerndoel: Mens & Maatschappij 37, 40

**Bootcamp Junior** – Een sportieve uitdaging die leerlingen de waarde van discipline en samenwerken laat ontdekken. Op ons buitenterrein 'drilt' onze professionele bootcampinstructeur de leerlingen en bestormen ze samen de hindernisbaan.

- Doelgroep: basisonderwijs groep 5 t/m 8
- Kerndoel: bewegingsonderwijs 57, 58

**Bootcamp** – Idem

- Doelgroep: vmbo, havo, vwo / mbo, hbo
- Kerndoel: Bewegen & Sport 56

**Katapult Challenge** – Technische samenwerkingsopdracht waarbij leerlingen van hout en touw vijf katapulten bouwen. Ze leren knopen leggen, samenwerken en doorzetten. Deze activiteit wordt begeleid door een professionele instructeur en vindt plaats op ons buitenterrein.

- Doelgroep: basisonderwijs groep 7/8 / vmbo, havo, vwo / mbo, hbo
- Kerndoel: Bewegen & Sport 56

**Koude oorlog - Cold Case**

(In ontwikkeling) Vanaf de herfstvakantie bieden wij leerlingen en studenten van het vo, mbo, VeVa, hbo en wo het interactieve spel 'Cold Case'. Een spel waarbij de objecten in het Arsenaal nodig zijn om de puzzels op te lossen.

**Techniekroute** – Met de techniekroute lopen de leerlingen langs tien technische objecten. Bij elk object scannen ze een QR-code waarmee ze korte animaties op hun telefoon bekijken om de vragen te beantwoorden. Hoe werkt een helderheidsversterker en wat is een getrokken loop? Ze leren de techniek achter belangrijke militaire middelen van vroeger en nu.

- Doelgroep vmbo-tl/gl 1, 2, 3, vmbo basis/kader 2, 3
- Kerndoelen: Mens & Natuur 31, 32 en Mens & Maatschappij 37 en 40

## Marinemuseum

**Leskist De Haven** – Stoere houten kist gevuld met fysieke, motorische en cognitieve opdrachten, verkleedkleding en boekjes. Daarnaast zitten er echte spullen uit het museum in zoals een groot scheepstouw, een kompas, zeekaarten en nog veel meer. Deze kunnen bij de opdrachten worden gebruikt en als decoratie in de klas. Zo wordt het thema een echte beleving voor de kleuters.

- Doelgroep: basisonderwijs groep 1, 2

**Kunst en de marine** – Belangrijke momenten in de geschiedenis van de Koninklijke Marine zijn vaak door schilders op het doek gezet. Het programma Kunst en de Marine bestaat uit op een speelse, interactieve manier samen kunst kijken in het Torentje, gevolgd door zelf een wapenschildje ontwerpen en beschilderen in het Kinderatelier.

- Doelgroep: basisonderwijs vanaf groep 3
- Kerndoelen: Kunstzinnige oriëntatie 54 en 56, Geschiedenis 52 en 53. Tijdvak: Tijd van regenten en vorsten (1600-1700)

**Seinen op zee** – Na een bezoek aan onderzeeboot Tonijn testen de leerlingen bij het Seinenspel verschillende manieren waarop schepen met elkaar communiceren. Ze gaan aan de slag met morse code, portofoons, vlagseinen en het decoderen van geheime boodschappen.

- Doelgroep: basisonderwijs vanaf groep 4
- Kerndoelen: Nederlands 1, 2, 3, 4 en 12, Natuur en Techniek 44

**Tweede Wereldoorlog** – Leerlingen ontdekken hoe de Koninklijke Marine vanuit Engeland meevocht met de Geallieerden en geheime boodschappen verzond, inclusief verhalen van Wervianen (de lokale mensen die tijdens de oorlog op de werf bleven werken) en een bezoek aan mijnenveger Hr.Ms. Abraham Crijnsen.

- Doelgroep: basisonderwijs groep 7/8
- Kerndoelen: Oriëntatie op jezelf en de wereld kerndoelen 52 en 53. Tijdvak: Tijd van Wereldoorlogen en Holocaust (1900-1950), De Tweede Wereldoorlog

**Koude Oorlog** – Complete beleving bestaande uit het spel Cold Storm op het brughuis van De Ruyter, bezoek aan de Tonijn, quiz in de tentoonstelling Koude Oorlog en zelfstandig oefenen met maritieme technieken uit de jaren tachtig in de Geschutmakerij.

- Doelgroep: vmbo-tl, havo, vwo
- Ook als digiles verkrijgbaar voor vmbo, havo en vwo, kerndoel Mens & Maatschappij 37, 40

**Kaping in de klas** – Leerlingen maken kennis met moderne piraterij. Vaak zijn armoede, hongersnood en dwang van criminele organisaties de oorzaak van deze 'keuze' voor de vrije vaart. De Koninklijke Marine wordt ingezet om dit te voorkomen én zowel de bemanning als vaarroutes veilig te houden. Ervaringen van o.a. schippers, piraten en Nederlandse mariniers vormen de basis van dit programma.

- Doelgroep: vmbo, havo, vwo
- Sluit aan op Geschiedenis en Mens & Maatschappij

**Beroepsonderwijsprogramma** – Studenten MBO/HBO maken kennis met de geschiedenis van de Koninklijke Marine en met de ontwikkeling van (maritieme) techniek in het bijzonder. Via een zelfstandig groepsbezoek of een interactieve rondleiding met een museumdocent ontdekken studenten over bouw en reparatie van schepen op de werf en de techniek aan boord door de jaren heen.

**Gameprogramma** – Leerlingen en studenten van het VO en beroepsonderwijs bezoeken in het Marinemuseum onderzeeboot Tonijn, de tentoonstelling *Navy Games* en doen de brugsimulatie *Cold Storm*. Ze maken kennis met techniek aan boord en de noodzaak van serious gaming bij de marine.

- Doelgroep: vo, vmbo, mbo
- Sluit aan bij Techniek en geschiedenis

**EMMV** – Na twee weken intern te hebben gezeten komen de studenten van Eerste Maritieme Militaire Vorming van Fort Erfprins naar het Marinemuseum gemarcheerd. Per ‘bak’ krijgen ze opdrachtkaarten mee met challenges die hun iets leren over de geschiedenis over de marine, maar ook over elkaar. Leerzaam en goed voor teambonding.

- Doelgroep: EMMV en VeVa
- Sluit aan bij de gestelde doelen van EMMV/ Defensie

**VeVa programma** – In het najaar van 2023 werd gestart met het ontwikkelen van een speciaal programma voor VeVa-studenten. Afgestemd op hun leerdoelen, voorkeuren en behoeften. Het vooronderzoek en de ontwikkeling van de pilot was een afstudeeronderzoek van een student van de Reinwardt Academie.

## Mariniersmuseum

**Museumverkenner** – Museumles ter kennismaking met nut (en noodzaak) van musea in het algemeen, de rol van Defensie & de collectie van het Mariniersmuseum. Activiteit bestaat uit algemene introductie, groepsopdrachten op zaal en gemeenschappelijk onderwijsleergesprek.

- Doelgroep: basisonderwijs vanaf groep 5, vmbo, havo, vwo
- Dit programma wordt ook ingezet voor weekendscholen, talentprogramma's, buitenschoolse activiteiten en eendaagse snuffelstages

**Vredesmariniers** – Museumles over internationale samenwerking & vredesoperaties. Activiteit bestaat uit algemene introductie, groepsopdrachten op zaal & ‘klassenreferendum’ over vrede & veiligheid na afloop van een conflict.

- Doelgroep: basisonderwijs vanaf groep 5

**Helden aan de Maas** – Museumles over heldhaftigheid en vraagstukken over helden van vroeger versus helden van nu. Activiteit bestaat uit algemene introductie, groepsopdracht en presentaties op verschillende niveaus.

- Doelgroep: basisonderwijs vanaf groep 5, vmbo, havo, vwo, mbo, hbo, wo

**Kaping in de klas** – Leerlingen maken kennis met moderne piraterij. Vaak zijn armoede, hongersnood en dwang van criminele organisaties de oorzaak van deze ‘keuze’ voor de vrije vaart. De Koninklijke Marine wordt ingezet om dit te voorkomen én zowel de bemanning als vaarroutes veilig te houden. Ervaringen van o.a. schippers, piraten en Nederlandse mariniers vormen de basis van dit programma.

- Doelgroep: vmbo, havo, vwo
- Sluit aan op Geschiedenis en Mens & Maatschappij

**Dilemmaprogramma *Wat zou jij doen?*** – Museumles waarin leerlingen aan de hand van dilemma's een Mariniersmissie doorlopen. Activiteit bestaat uit algemene introductie, rondgang door het museum & ‘over de lijn’ dilemma-workshop.

- Doelgroep: vmbo, havo, vwo, mbo, hbo, wo

**Korpsgeschiedenis** – Onderdeel van de EMV & EVO Marns (mariniersopleiding). Ontwikkeld in samenwerking met het MOC VGKAZ. Het lesprogramma bestaat uit een speciale museumtour waarin mariniers in opleiding en VeVa-studenten middels de Wintor-AR app kennismaken met belangrijke hoofdstukken uit de geschiedenis van het Korps Mariniers. Ter afsluiting geven ze hierover een korte presentatie aan hun klasgenoten.

- Doelgroep: Mariniers in opleiding, POTOM Korps Mariniers & VeVa-studenten
- Bijzonderheden: nauwe samenwerking met Mariniers opleidingscentrum voor het actueel houden van inhoud

**Museumbuddies** – Museumles met wedstrijdement voor speciaal onderwijs en Nt2 (Nederlands tweede-taal) groepen waarin duo's simpele zoek- en spreekopdrachten doorlopen. (in pilot-fase)

- Doelgroep: speciaal onderwijs, Nt2-gerelateerde groepen en organisaties/initiatieven rond 'nieuwe' Nederlanders
- Doel: taalvaardigheid, kennismaking met museumbezoek & rol Nederlandse krijgsmacht

**Oorlog in Rotterdam** – Museumles over het verloop van de meidagen 1940 en de start van de Tweede Wereldoorlog in Nederland. Leerlingen onderzoeken vanuit verschillende perspectieven de strijd om de Maasbruggen en ontdekken hoe deze zijn sporen heeft nagelaten in hedendaags Rotterdam.

- Doelgroep: vmbo, havo, vwo
- Sluit aan bij vakken Geschiedenis en Mens & Maatschappij

## Marechausseemuseum

**Paspoort maken** – In het M-lab gaan leerlingen aan de slag met het onderwerp identiteit, onder meer door een vals paspoort van een echt paspoort te onderscheiden en het maken van een eigen paspoort.

- Doelgroep: 7 – 14 jaar

**Sporen tellen** – Zelf op onderzoek gaan in het museum aan de hand van de speurtocht Sporen tellen, met verschillende opdrachten.

- Doelgroep: er zijn drie varianten, voor 3 – 6 jaar, 7 – 10 jaar en 11 – 14 jaar

**Welk spoor laat jij achter?** – Marechaussees zijn onderzoekend van aard en gaan vaak op zoek naar sporen. Sporen vertellen immers een verhaal. Wanneer sporen gecombineerd worden met feiten komen deelnemers tot een oplossing.

- Doelgroep: 7 – 12 jaar

**Kofferspel** – Kennistest over wat je wel en wat niet mag meenemen over de grens.

- Doelgroep: er zijn twee varianten, voor 4 – 9 jaar en 10 – 18 jaar

## Bijlage C: Collectie – aanwinsten, bruiklenen en publicaties

### Aanwinsten

#### Nationaal Militair Museum

- Negen kistjes met productiestadia van diverse soorten munitie die bij de Artillerie Inrichtingen werden vervaardigd: H-00407, H-00408, H-00409, H-00410, H-00411, H-00412, H-00413, H-00414, H-00416
- Munitie: H-00447 – Opengewerkt model 25 mm pantsergranaatpatroon, losse manchete, Eurometaal 1993; H-00485 – Brisantgranaatschot van 3 inch mortier Artillerie Inrichtingen 1955. De granaat lijkt onderworpen te zijn aan een gietgal onderzoek om te kijken of er geen luchtbellens in het ijzer zitten. Ter controle werd hiervoor aan vier kanten een plakje van een product af gefreesd.
- Pistool: ZM-18814 – Rijk bewerkt pistool FN M.25, door de fabrikant in 1929 aan de Artillerie Inrichtingen geschonken voor hun 350-jarig bestaan.

Fotoalbum met foto's van de militaire uitvaart in Ede van P.A. Voerman, officier van gezondheid

Twee pistolen, Glock 17

Patch LWF test fase YF-16

Persoonsensemble de heer Raebel.

- 3x overzichtspanelen voor goedkeuring nieuwe kleding Medisch Personeel
- 3x stalen stof t.b.v. bovenkleding
- 1x katoenen hes, groene kraag
- 1x katoenen hes, oranje kraag
- 1x katoenen hes, lichtblauwe kraag
- 2x katoenen broek, tandarts (zonder zijzakken)
- 1x wit ceintuur
- 1x overjas medisch personeel
- 2x polo donkerblauwe kraag (1x dames en 1x heren)
- 2x polo groene kraag
- 2x polo lichtblauwe kraag
- 2x polo oranje kraag
- 1x Standmodel voering regenjas M 70 KMar
- 1x Standmodel voering regenjas dames

Collectie Ger Hof (ook wel bekend als Archief Ger Hof)

- Voertuigvlag C-III KL (1940)
- Armband Orde Dienst (OD)

Notitieboek F.G. de Wilde. Notitieboekje op A-5 formaat met diverse aantekeningen, schetsen en foto's over uniformkundige zaken. Veel informatie over 19e eeuwse kurassiershelmen. Afkomstig uit de nalatenschap van F.J.H.Th. Smits (Frans Smits senior).

Persoonsensemble van P.H. Landweer. Het ensemble bestrijkt bibliotheekmateriaal, 2D en 3D. De verzameling bestaat uit één fotoalbum uit 1949-1950 m.b.t. Nederlands-Indië, twee fotoalbums m.b.t. Nederlands-Nieuw Guinea en nog een samengesteld album met onder meer fotografie, drukwerk en handgeschreven teksten, persoonsgebonden documenten, enkele boeken, plus overige documentatie. Het 3D materiaal bestaat uit een Reichsdienstflagge, Duitse tropenhelm van het DAK (Deutsches Afrika Korps), 1e model, maat 57. Daarnaast zijn nog twee extra fotoalbums nageleverd.

Invictus Games 2022 – Schenking bestaande uit drie medailles goud-zilver-brons, twee vlaggen en één banner in verschillende uitvoeringen, en verder textiele fotokubussen, een blauw-geel bandje van de aanvoerder van de Oekraïense delegatie, een T-shirt en overhemd gedragen door luitenant-generaal b.d. Mart de Kruif, tevens voorzitter van het organiserend comité.

#### Collectie vechtmessen

- Dagelijks tenue met emblemen Centre for Military History Studies of the Armed Forces
- Platte pet
- Diverse emblemen (o.a. petemblemen) Oekraïense leger
- Gevechtstenue camouflage Oekraïense leger (jas, hemd, broek, baret, gevechtspet, hoedje, ceintuur, schoenen)
- Platte pet Russische Marine (met Sovjet petembleem), buitgemaakt in Bakhmut
- Nep 'Kevlar' helm voor Russische infanterie met (handmatig) opschrift V М А Л О Й ('kleintje') (nb: betreft in feite een binnenhelm in de vorm van een staalhelm, de overtrek suggereert een kevlar helm. Biedt inzicht in de uitrusting van de Russische troepen)
- Russische 'inzetplaat(je)' voor scherfvesten
- Chestrig camouflage Russische leger

Foto uit de mobilisatie 1914-1918 waarop te zien is een centrale keuken en het gebruik van keukengerei zoals ook in de collectie aanwezig. Foto gemaakt op boerderij Dijkenaar te Bemmel (Gelderland).

#### Fotoalbum 320 squadron

Nederlandse zischägge – dit specifieke helmtype is zeer zeldzaam. Het werd in Nederland geproduceerd en gedragen in de periode 1625-1675. Het betreft de laatste representant van de Nederlandse helm voordat het harnas eind 17e eeuw van het strijdtoneel verdween. Recent onderzoek vanuit het NMM heeft aangetoond dat dit helmtype in Nederland werd geproduceerd. De messing pluimkoker is voorzien van een speciaal opengewerkt patroon. Dit patroon is te koppelen aan één specifieke harnasmaker: Charles d'Arthene uit Den Haag. In diverse internationale collecties zijn andere helmtypes met dezelfde identieke pluimkokers aangetroffen, zoals Metropolitan Museum in New York, Musee de l'Armee in Parijs, Royal Armouries in Leeds en de Koninklijke Verzamelingen in Stockholm.

Relatiegeschenken aangeboden aan generaal Mathijssen in functie van commandant Minusma

#### Medailleset en fotoalbum van LKol J.H. Meerburg

- twee boekjes (Gas, Small Arms Manual) van de heer F.A. Bogaart d.d. 06-12-2017
- vier boekjes en envelop met folders Bescherming Bevolking [= dubbel] d.d. 02-06-2020, Streekarchief Midden Holland

- twee afdrucken publicatie Stelling van Amsterdam van auteur René G.A. Ros d.d. 31-01-2022
- uitgave van het tijdschrift Time: the weekly news-magazine, Vol. II, No. 18, Dec. 31, 1923 met Anthony H.G. Fokker op de voorkant van Gerrit Walters d.d. 09-06-2022
- drie schrijvens van Land-Drost Departement Amstelland 1810 van Fx Schifffelers zonder specifieke datum

Persoonsensemble LKOl Bert van der Molen

Onderwaterscooter Diver Propulsion Device (DPD)

Drone Raven (RQ-11 A) mini-UAV (unmanned aerial vehicle)

Standmodellen:

- KMar - rangonderscheidingen, - emblemen, -naamlinten (25 paar)
- Marine - rangonderscheidingen Pandit (11 paar)
- KL - Rangonderscheidingen (14 paar)
- Witte cumberband
- Witte vlinderdas piqué
- Halsdoek Koninklijke Marine
- Contramodel, witte strik voor overhemd Koninklijke Marine

Rijtuig waarmee hoge officieren van station 't Harde naar de legerplaats bij Oldebroek werden vervoerd. Het maakte lange tijd onderdeel uit van het Nederlands Artillerie Museum.

2x kanon 8 cm Staal (Krupp) die in de meidagen '40 in Delfzijl (Farnsum) hebben gestaan en als krijgsbuit zijn meegenomen naar Emden door de 6. Marine-Flak-Abteilung. Sindsdien bevonden zij zich op diverse plaatsen in Emden.

Wasrol met een opname van het Wilhelmus, door de koninklijke militaire kapel

Fotoalbum van Elnt Meerburg m.b.t. de Indonesische onafhankelijkheidsstrijd

Twee cassettes met onderscheidingen en twee losse Koreaanse borststerren (1 daarvan miniatuur); Grootkruis in de Orde van Verdienste van de Bondsrepubliek Duitsland (1986) in cassette; Grootofficier in de Orde van Verdienste van de Republiek Italië in cassette (1986); Borstster en miniatuur borstster van de Zuid Koreaanse Orde van Verdienste van de Nationale Veiligheid.

De Koreaanse medaille is de Order of National Security Medal, model 1984. De borstster hoort bij zowel de 1e graad (Tong-II Medal) als bij de 2e graad (Gugseon Medal).

## Marinemuseum

Olieverfschilderij Het Einde van de Zeeslag bij Doggersbank op 5 Augustus 1781, toegeschreven aan Carel Frederik Bendorp (1736-1814)

Indonesisch kapmes, zogeheten 'parang', door LTZ3 E. Ypma op 21 februari 1958 afhandig gemaakt van een kaper van het vracht- en passagiersschip Kasimbar; kroonboek Promotie 1954, een terugblik 1954-2004

Document 'Bijzondere aantekeningen betreffende de familie van J.C.J. van Speijk', J.P. van Tonderen 1832

Uit nalatenschap van officier MARVA der 2e klasse oudste categorie M.C. Massizzo (1924-2020):

- Fotoalbum opleiding MARVA november 1945 - maart 1947
- Fotoalbum marinerevue 'Wij gaan de wal op', Nederlands-Indië eind 1947
- Fotoalbum thuisreis Tandjong Priok - Rotterdam a/b M.S. Sibayak, december 1949
- Plakboek/fotoalbum Vierdaagse 1947-1970
- Plakboek/fotoalbum Hr.Ms. Schorpioen 1967-1990
- Plakboek/fotoalbum Fontainebleau 1959-1962
- Plakboek/fotoalbum commando-overdracht Hr.Ms. Schorpioen, 1966
- Fotoalbum met vooral losse foto's periode ca. 1949-1970
- Dagboek
- Miniatuur wapenschild Hr.Ms. Schorpioen
- Spang met 5 onderscheidingen

Balboekje Korps Adelborsten, 9 februari 1919

Aardse kijker, vermoedelijk 3e kwart 19e eeuw, compleet in koker

Kerstkaart Koninklijke Marine uit Biak met twee losse telegrammen vanaf schepen naar huis, 1958 en 1960.

Brief Rode Kruis 1946 en Akte van Overlijden uit 1948 van korporaal machinist H. Opschoor aan boord van de Hr.Ms. De Ruyter in de Slag in de Javazee 1942

Berijmd reisverslag Hr.Ms. De Ruyter, telegrafist 1e klas A.N.C. Koch, 1954

Douaneverklaring Uitvoer van spullen van vuurleidingmonteur H.G. Guis, 1951  
Beoordelingsstaat VLMNT 1 H.G. Geus, 1954

1x schaalmodel RGM-84 Harpoon antischipraket (schaal 1:20)  
2x badge HARPOON

"1x Mk.48 heavyweight torpedo s.n. 4811 (dummy)  
2x Mk.46 lightweight torpedo (dummy), sn. 4604 en 4606B"

Plakboek met tekeningen voor Alle Hens van Frits Donkers

Sabel, zogenaamde 'machinistensabel' van machinist Hendrik Frans Jantzen (1886-1967)

Letter 'U' uit naambord geleide wapenfregat Hr.Ms. De Ruyter, aangeboden aan Kapitein-ter-zee b.d. W.T. Lansink (1947-2008) bij de uitdienststelling van het schip in 2001

Scheepsmodel kustmijnenveger Hr.Ms. Mahu (1961-1984)

Schilderij Fregatten Hr.Ms. Jacob van Heemskerck en Hr.Ms. Karel Doorman, Paul Kerrebijn, ca. 2005

Fotoserie marinevliegkamp Morokrempangan, ca. 1930, waaronder opnames van de tocht van de Belgische prins Leopold en prinses Astrid met de Dornier Wal D9 vliegboot

Vijf technische tekeningen amfibische transportschip Hr.Ms. Johan de Witt, 2001

Atlas Nederlandsch-Indië 'voor de Indische lagere school', 1936

Uit nalatenschap officier machinist James Maandag (1858-1914):

- 1x portret officiermachinist James Maandag
- 1x herinneringspenning machinist-leerlingen Assaut 1899
- 1x draagpenning 25 jaar Marine Machinisten Club
- Uit nalatenschap van gezaghebber Johan George Robanus Maandag (1891-1983):
- 1x petembleem Kweekschool voor de Zeevaart
- 3x portret gezaghebber Johan George Robanus Maandag
- 3x portret kabellegger GSS Zuiderkruis
- 1x kaart Oost-Indische Archipel kabelnetwerk 1934
- 1x USB stick met biografieën van voornoemde personen

1x inktstempel met stamboeknummer '39479'

3x foto: bemanning onderzeebootjager Hr.Ms. Overijssel in Hollandia, Nieuw-Guinea, 24 april 1959, groepsportret 'dobbelspel met bier' aan boord van opnemingsvaartuig Hr.Ms. Luymes, ca. 1960 en groepsportret 'aan tafel' marinekazerne Hollandia, ca. 1960. Voormalige eigenaar: Bas Joan Dik (27-08-1939)

De Wervelwind, maandblad voor vrijheid, waarheid en recht - mei 1942

Oorkonde voor korporaal-konstabel W. Buitendijk (03133), opvarende Hr.Ms. kruiser Tromp tijdens de Tweede Wereldoorlog, oktober 1950

NFP boordtenue vloot, 2022 (hemd en broek)

Brevet van vlieger P.J. Lagendaal, 1937

Bewijs van geschiktheid / Vliegbewijs A van P.J. Lagendaal, 1938

Twee brieven Commandant der Zeemacht over vermissing LTZ vlieger 2e klasse P.J. Lagendaal, januari 1942]

Oorlogsherinneringskruis met 2 gespen, LTZ vlieger 2e klasse P.J. Lagendaal

Certificaat behorende bij het Oorlogsherinneringskruis LTZ vlieger 2e klasse P.J. Lagendaal, 1950

Portretfoto vlieger P.J. Lagendaal

Trouwfoto vlieger P.J. Lagendaal en G.W. Bieze, 1938

Identiteitskaart en verlofpas Repatriëringskamp KM te Doorn van mw. Lagendaal- Bieze, 1946]

Document Weduwenpensioen mw. G.W. Lagendaal-Bieze, 1948

Model opengewerkte APAR module

Model VARIANT antenne

1x foto 'Vendu a/b Hr.Ms. kruiser Sumatra'

1x menukaart op oranje kunstzijde a/b M.S. Johan van Oldebarnevelt n.a.v. verjaardag H.K.H. prinses Juliana, 30 april 1936

1x verslag 'Tussen Amsterdam en Sankau' m.b.t. de inzet van duikers bij de ruiming van wrakken in de Amsterdamse havens en in Nederlands-Indië, 1945-1949

1x rapport 'hulp aan gestrande RP 110', januari 1949

1x korte autobiografie opperschipper J. Bakker (1907-1987)

1x fotoalbum opperschipper J. Bakker, 1945-1955

1x marine revolver Adams-Wely"

2x fotoalbum uit nalatenschap van KTZ T Hendrikus Johannes Bouvy (1914-2001):

- Onderzeeboot O 10, torpedootjager Van Nes en pantserschip Jacob Van Heemskerck, 1930 (samengesteld door adelborst MSD Gustaaf Hoekman (1913-1996))
- Plaatsing van adelborst MSD Bouvy op het Koninklijk Instituut voor de Marine, 1932-1933"

Uit de nalatenschap van luitenant-ter-zee arts der 1e klasse drs. Thomas van Wijk:

- 29 stuks correspondentie (m.n. brieven aan moeder periode 1945-1947)
- 2x foto beëdiging
- 2x fotoalbum: herhalings oefeningen 1935 en mobilisatietijd 1939 Fort Erfprins (Van Wijk was toen nog reserveluitenant Kustartillerie) en diverse plaatsingen KM 1950-1954
- 1x plattegrond Batavia
- 1x formulier uitreiking pistool

Fotoalbum uit nalatenschap van marinier der 1e klasse Herman Albert Middel (1933-2009), plaatsing Nederlandse Antillen 1955

Franse pendule in Louis XV-stijl

Bierglas met wapenschildje MARVA

Fotoboek Hr.Ms. Evertsen te Korea, 1950-1951

Hangmat van J. Smit, marinernr. 10886

Koord defensieattaché

Naval Pay and Identity Book G. Stokking, 1946

Doosje speelkaarten van het Amerikaanse Rode Kruis uit 1945 van marineman N. Goud

Foto Doop en te waterlating GW fregat Hr.Ms. De Ruyter op 9 maart 1974

Foto Vertrek van Hr.Ms. torpedoot Python naar Oost-Indië vanuit Den Helder, 1903

Fotoalbum marineofficier G.P.M. Bodewas, periode 1941-1968

Herdenkingsschaal voor CDR C.H. Boelema Robertus - D-OST en D-MI, 2016

Volmacht voor korporaal-stoker H. Springer (stamboeknr. 7545), 1942

Herinneringstegel MOK Loosdrecht

Draaibare sterrenkaart voor de troepen, dr. S.W. Visser

5x foto: 2x kruiser De Ruyter (C 801), kruiser De Zeven Provinciën vastgelopen op de strekdam Den Helder, opleidingsschip Zeearend, LCF Tromp en sleepboot

2x ansichtkaart: flottilje mijnevegers Den Helder, marinierskapel Den Helder

Uniformjas adspirant-reserveofficier Koninklijke Marine, 1975

Uniformjas daags tenue luitenant-ter-zee der derde klasse van speciale diensten van de Koninklijke Marine Reserve, 1975  
 Originele eigenaar: de heer Maarten van der Sanden

Handgeschreven document: 'De ballade van de acht mannen', opgesteld door scheepstuiger/takelaar Jacob (Jaap) Nan Wezelman (1911-1991), ter herinnering aan de oprichting van de beproevingsmast op de Vliehors door een team van de Rijkswerf in november 1951

Penning 20 jaar Marine Opleidingskamp Hilversum, 1966

Foto Hr.Ms. Blaricum in Kieler Kanaal  
 Scheepskrant KADOpst 26 januari 1968  
 Biarrantsoenkaart Hr.Ms. Karel Doorman, juni 1968

Schilderij Gezicht op de Rijkswerf, Maarten Bakker ca. 1986

Zwart-wit foto Schroefstoomschip 1e klasse liggende voor Het Paleis te Den Helder, ca. 1900  
 Zwart-wit foto Monitor, ca. 1900

Uit de nalatenschap van sergeant seiner-telegrafist E.J. Kuijper (1919-2009, marinenummer 10778):

- 1x geus van de lichte kruiser Hr.Ms. Tromp
- 4x foto (portret ca. 1937, 2x als instructeur vlaggenzeinen in Den Helder 1946 en achter de seinlamp in Ned. Indië 1948)
- 1x briefkaart uit Japans krijgsgevangenenkamp op Java, gericht aan ouders, eind 1943

Wapenschild, scheepsbel en twee naamborden onderzeeboot Hr.Ms. Walrus

Prentenboek getiteld 'More minus than plus', met betrekking tot de laatste atoomproeven op de Bikini eilanden in 1958, samengesteld door Dave Self (e.a.) en uitgereikt aan de toenmalige marineattaché in Washington, Schout-bij-nacht Albert van der Schatte Olivier (1908-1967).

Volmodel geseerd korvet van 20 stukken Zr.Ms. Amphitrite (1827-1851)

Koperen maatbekertje Koninklijke Marine, hoogstwaarschijnlijk oorlambeker, ca. 1900

Uit de nalatenschap van commandeur b.d. J.L. Hartkamp (1936-2013):

- rapport weduwen en weezenfonds 1912
- brochure Onze Vloot ca. 1958
- beleidsnota 'Vrouw in de krijgsmacht'
- artikel 'Gemengde gevoelens. Over varen met vrouwen in de Koninklijke Marine'
- 'Beleidsplan homosexualiteit in de Koninklijke Marine', 1990
- 'Nota alcohol-matigingsbeleid Koninklijke Marine 1987-1993'
- brochure 'Het alcoholmatigingsbeleid van de Koninklijke Marine 1988-1993'
- herinneringsboek 25 jaar Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek DPKM, 1986
- affiche 'Voor de bemanning van het schip van staat zijn ook vrouwen nodig!!!'
- zeefdruk 'Vér gaan' door Juul Kortekaas, emancipatieprijs van het tijdschrift M/V, 1990

Serie van 41 dia's Nederlands-Nieuw-Guinea, 1961 (fotograaf J. Vahl)

2x landkaart 'Dutch New Guinea' 1:250.000 (Nabire 1946 en Kokenau 1947)"

Groepsfoto 'In pyjama aan boord van het logementschip Buffel' eind 1957, begin 1958

Penning 'Ter herinnering aan jhr.mr. A.W.L. Tjarda van Starkenborch Stachouwer, laatste gouverneur-generaal van Nederlands-Indië'

Herdenkingspenning Uitdienststelling Zr.Ms. Walrus, 2023 (met bijbehorende kaart)

Afoefeningsboek onderzeeboten uitgave 1972, van Tpmkr I G.A.J. Epke, periode 1976-1983

Foto Laatste bemanning onderzeeboot Hr.Ms. Zeeleeuw bij de uitdienststelling 31-10-1969

## Mariniersmuseum

'Barathea'-uniform uit de opleidingstijd als marinier van majoor Marco Kroon

Bronzen beeld Ense en Arato door Emile André Boisseau, geschonken door Stichting Van Braam Houckgeest

## Bruiklenen

### Nationaal Militair Museum, uitgaand

Museum Menkemaborg	Replica van een Napoleontische sjakoplaat
Design Museum Den Bosch	Duitse gevechtshelm (Model 1942), t.b.v. een soldaat der Luftwaffe, met transfer (1942-1945)
Drents Museum	15-schots halfautomatisch randvuurgeweer Armi Jäger AP15, kaliber .22LR (5.6 x 15.5 R) gebruikt tijdens de treinkaping in Wijster (1975)
Museum Het Rembrandthuis	Cabasset, blank en geëtst, 1550-1600
Limburgs Museum	Houwdegen, type Waalse degen, Solingen en Amsterdam, 1650-1700 Houwdegen, type Waalse degen of épée wallone, Solingen en Nederland, 1650-1700 Houwdegen, type Waalse degen, Nederland, 1650-1700
Stichting Ramtorenschip Buffel	6-schots centraalvuurrevolver systeem Beaumont Adams Nederlands model 1856 marine omgebouwd van percussie, modificatie Wely, kaliber 11.4 x 18 R 4-schots centraalvuurgeweer systeem Beaumont Vitali Nederlands model 1871/88, kaliber 11 x 50 R Enkelschots centraalvuurgeweer systeem Beaumont Nederlands model 1873 marine, kaliber 11 x 50 R Enkelschots centraalvuurkarabijn (marine bus) systeem Snider Nederlands model 1867 Marine, kaliber 17 x 30 R

Schoenenkwartier	Lederen vliegerhelm [valhoed] met stootrand, Nederland, afkomstig van sergeant-majoor vlieger Jan Huisjes (1900-1975) van het ML-KNIL, gebruikt in de jaren 1925-1926
Nationaal Holocaust Museum	Vaantje met hakenkruis, 1933-1945 Textielen schouderembleem van de Hitlerjugend Rode kop en schotel met hakenkruis
Kasteel Hoensbroek	Zwaard, eenhander, replica Rapier met geciseleerd ijzeren gevest: vuist- en pareerbeugels, Italië, 1575-1625 Bourgondische stormhoed, blank, 1570-1600 Borst- en rugplaat (replica 20e eeuw) in stijl van 1550-1600 Bascinet van ijzerplaat met hundsugel vizier, eind 14e eeuw Maliënkolder met korte mouwen, Midden Oosten, 1700-1800
Nationale Stichting De Nieuwe Kerk	Donkerblauwe rokjas met goudkleurig borduursel, behorende bij het ambtskostuum, gedragen door Gouverneur Generaal J.B. van Heutsz Witte broek van laken met goudkleurige bies, gedragen door Gouverneur Generaal J.B. van Heutsz Wit vest van laken met bies van goudkleurig metaaldraad, gedragen door Gouverneur Generaal J.B. van Heutsz Wit strikdasje gedragen door Gouverneur Generaal J.B. van Heutsz Witte stijve boord gedragen door Gouverneur Generaal J.B. van Heutsz Dorst Gewonde of dode Indonesiër Dolk met gekromde hoornen greep en in tegengestelde richting gekromde ijzeren kling, Atjeh, 19e eeuw Dolk met licht gekromde zwarte hoornen greep en in tegengestelde richting gekromde metalen kling, Atjeh Dolk met licht gekromde zwarte hoornen greep en in tegengestelde richting gekromde metalen kling, Atjeh Dolk met licht gekromde hoornen greep en in tegengestelde richting gekromde ijzeren kling, Atjeh, 19e eeuw Houwer met hoefvormige hoornen greep, Atjeh, 2e helft 19e eeuw Houwer met v-vormige hoornen greep, Atjeh, 2e helft 19e eeuw Houwer met v-vormige hoornen greep, Atjeh, 2e helft 19e eeuw Lans, met ijzeren punt en konische huls, hardhouten schacht, Indonesië Lans, met ijzeren punt en konische ijzeren huls, bamboe schacht, Indonesië Sabel met ijzeren gevest en ijzeren kling, Atjeh, 19e eeuw Sabel met gevest met goud, zilver, email en edelstenen, Atjeh, 19e eeuw Sabel met ijzeren gevest en ijzeren kling, Atjeh, 19e eeuw Peurise Awe, Atjeh, 1850-1900 Tweekantige steek van zwart castoor met witte struisvogelveren, lis met zes spiralen en een oranje kokarde voor ceremonieel tenue, gedragen door Gouverneur Generaal J.B. van Heutsz Veldfles gemaakt van kokosnoot met leren foedraal Pistoolmitrailleur gelijkend op Brits model Sten, waarschijnlijk Indonesische aanmaak, kaliber 9 x 19 Pistoolmitrailleur Indonesisch model naar voorbeeld van een Sten, kaliber 9 x 19

	Handgemaakt dummy geweer naar de Mannlicher M95, buitgemaakt op de T.N.I. in de periode 1945-1950
Lambinet Museum	Portret van majoor van het Regiment der Huzaren nr 6, Jean François graaf Dumonçeau (1790-1884)
Museum Bronbeek	<p>Pistoolmitrailleur Australisch model Owen MkI/42, kaliber 9 x 19</p> <p>Geweermitrailleur systeem Madsen Nederlands model Marine no.3, kaliber 6.5 x 53.5 R</p> <p>Japans zwaard 'Katana' met houten greep en schede (circa 1440)</p> <p>Zaagmes, bestemd voor genietroepen KNIL, Nederland, Model 1878, met schede</p> <p>Karabijnmitrailleur systeem Madsen Nederlands koloniaal model M15, kaliber 6.5 x 53.5 R met terugstootversterker voor losse patronen</p> <p>20-schots automatisch centraalvuurgeweer systeem Cetme/Heckler &amp; Koch G3 Indonesisch model met schuifkolf, kaliber 7.62 x 51</p> <p>Enkelschots centraalvuurgeweer systeem Beaumont Nederlands model 1873 koloniaal, kaliber 11 x 50 R met sokkelbajonet</p> <p>Sabel met schede, Blüchermodel Cavalerie nr. 1</p> <p>Veldpet van katoen gedragen door Indonesische Parachutist, in bruin-groene camouflagekleuren met doorgestikte klep</p> <p>Percussiegeweer Nederlands model 1837 koloniale infanterie, omgebouwd van vuursteen</p> <p>Scherpe patroon N° 30, 12.7 x 99 voor Departement van Koloniën, op instructiebord</p> <p>Scherpe patroon 6.5 x 53.5 R N° 1, op instructiebord, bestemd voor Departement van Koloniën</p> <p>Aanvalshandgranaat KNIL (offensieve handgranaat)</p> <p>Aanvalshandgranaat KNIL (offensieve handgranaat), doorsnede</p> <p>Vuursteenpistool Nederlands model 1815 lichte cavalerie</p> <p>Percussiegeweer Nederlands model 1842 koloniaal Sappeursgeweer gedateerd 1848</p> <p>Persoonsbewijs van de Tentara Nasional Indonesia, "Bambu Runtjing" divisie</p>
Swiss National Museum	Vuursteengeweer met spreidloop Nederlands model voor de VOC Zeeland vervaardigd te Culemborg ca. 1790

### NMM Inkomend

Koninklijk Huisarchief	Tweepuntige steek met witte pluim van koning Willem II Dolman van koning Willem II
------------------------	---

### Marinemuseum, uitgaand

Stichting Stelling Den Helder	<p>Semi-automatisch kanon 10.5cm no.5. KM 22, 402-54-11 in opstelling no. KM 22 402-54-01</p> <p>Kanon KRUPP 5cm no.2 KM 1 op pivot, jaar van aanmaak 1902 wapenno.15856</p>
-------------------------------	--

Reesink, P.F.M.	Chronometer Ulysse Nardin, serienr. 7187. Afkomstig van bevoorradingschip Hr.Ms. Poolster (1964-1994)
Defensieattaché Londen	Complete zilvecassette van onderzeebootjager Hr.Ms. Amsterdam (1958-1980) in bestekkist Verchroomde tafelgong onderzeebootjager Hr.Ms. Limburg (1956-1980), 1956 Model bronzen voorlaadkanon op houten rolpaard Tijdmeter Hamilton Watch Co., serienr. N1732, 1941 Dag- en nachtsextant met trommelaflezing, aflezing in 10" in houten kist, nummer 44238A Standaardkompas nr.211 met vloeistofkompas
Defensie Vaarschool	Stuurwiel pantserschip Hr.Ms. Hertog Hendrik (1904-1972) Wapenschild School voor scheepsonderofficieren (SCHOOFF) Stuurwiel met namen van geslaagde navigatieofficieren uit de periode 1989-heden
DMO/Materieelgroep Sensor en Wapen Systemen Gemeente Urk	Demonstratiemodel van de Thales Active Phased Array Radar (APAR)  Scheepsbel mijnenjager Hr.Ms. Urk (1986-2022)
Karel Doorman, Zr.Ms.	Bronzen herdenkingsplaat / plaquette van JeanMarianne Bremers, 1991. Portret Schout bij nacht K.W.F.M. Doorman / Karel Doorman
Defensie Duikschool	Logementschip Medusa en duikvaartuig Hr.Ms. Lisse te Den Oever 1963-1964 Logementschip voor het marine duikbedrijf Soemba (1964-1985) Scheepsmodel. Hr.Ms. kanonneerboot Soemba (1926-1985) Metalen Koninkrijkswapen Meetbrief voor Zeeschepen no. 8578 t.b.v. dubbelschroefstoomschip Hr.Ms. Soemba, oktober 1951 Dalende duiker in standaardduikpak onder water Duiker in standaardpak onder water
Commandant Zeemacht Caraïbisch Gebied	Model zeilfregat van 46 stukken, begin 19e eeuw Scheepsmodel multipurpose fregat Hr.Ms. Van Speijk (F 828, 1991-) Ets Jan Willem Bloem. Luitenant-admiraal Tjerk Hiddesz de Vries (1622-1666) Luitenant-admiraal Maarten Harpertsz Tromp (1598-1653) Tijdmeter Hamilton serienr. 824 in houten kistje, 1941 Waarnemingshorloge Ulysse Nardin, nr. 124324 Justeerkijker Ross & Ottway, no. 1 type AP 2020 serienummer 52654 Foto's Schottegat te Willemstad, Curaçao Affiche Deutsches U-boot beschiesst Ölraffinerien auf der Insel Aruba, 16 februari 1942 Stuurboord navigatielicht, nr. 67845 Koperen gedenkplaat Graaf Johan Maurits van Nassau (1604-1679) Koperen kruitkist Koperen kruitkist Koperen kruitkist Stuurboord navigatielicht, no. 67845 Toplicht, no. 60011 Rijkswapen Naambord sleepboot Hr.Ms. Wamandai (1962-1985) Delfts blauw herinneringsbord Hoofdpoort Rijkswerf Willemsoord, Den Helder Delfts blauw herinneringsbord Havengezicht

	Delfts blauw herinneringsbord Naaldwijk Litho G.W.L. Voorduyn. De haveningang van Willemstad, Curacao Zeekaart St. Annabaai, Curaçao Zeekaart St. Annabaai, Curaçao
Marinekazerne Erfprins	Scheepsmodel luchtverdedigingsfregat Hr.Ms. Witte de With, naamsein F 813 (1986-2006) Scheepsbel Hr.Ms. kruiser De Ruyter (C 801, 1953-1972) Bronzen valreepbord Hr.Ms. onderzeebootjager Gelderland (D 811, 1955-1973) Joystick stuurinrichting 40mm snelvuurkanon, AB 1417 - 5503 BET 5529 Scheepsmodel kruiser Hr.Ms. De Ruyter (C 801) 1953-1972 Kruiser Hr.Ms. De Zeven Provinciën (C 802) Hr.Ms. mijnenveger Roermond (M 806) Zeilschip ca. 1860 Tekening Joes Wanders. "Beeldspraak", karikatuur op de verkoop van fregatten van de Koninklijke Marine Voorlaadkanon 6 ponder / kal. 9cm, ca. 1850 Voorlaadkanon 6 ponder / kal. 9cm, ca. 1850 Scheepsmodel Dubbelman. Bevoorradingsschip Hr.Ms. Zuiderkruis (A 832 / 1975- 2012) Ontwerp wapenschild Artillerie-school der Koninklijke Marine (1948-1972)
Historische Collectie Verbindingsdienst	Codeer-decodeer apparaat KW-7D 'Orestes' serienr. 43227, ca. 1970
Gemeente Noardeast-Fryslân	Scheepsbel kustmijnenveger Hr.Ms. Dokkum (M 801, 1955-1983)
Kazemattenmuseum Kornwerderzand	Mitrailleur SCHWARZLOSE kal.7.92mm, wapenno. 2127
Stichting Y 8122	Duplex voedingspomp afkomstig van de havensleepboot Y 8005 (1937-1983)

### Mariniersmuseum, uitgaand

Drents Museum      Treinbord De Punt

## Publicaties

### Nationaal Militair Museum

Alfred Staarman, *Goodbye F-16*. Boek bij de NMM-expositie F-16: 50 jaar fast forward, samen met Dick van Wageningen, Gijs Dragt en Lloyd van der Swaan (2023)

Alfred Staarman, 'Meet and Greet Orange Jumper', lezing op lezingendag in samenwerking met Nationaal Lucht- en Ruimtevaartlaboratorium

Mathieu Willemsen, 'Wapens voor het arsenaal van West-Friesland anno 1785', in: *Oud Hoorn* (2023-2), pp. 28-31

Mathieu Willemsen, 'Opkomst en ondergang van een Nederlandse kolonie, de strijd om de suiker in Brazilië (1630-1654)', in: *Kleio* 64-6 (oktober 2023)

Mathieu Willemsen, 'Nederlandse militaire vuurwapens, fabricage en gebruik', lezing op de buitenpromovendi-dag voor PhD studenten, vakgroep Archeologie, Universiteit Leiden

Mathieu Willemsen, 'Dutch Military Muskets', lezing op het Kurt Swanson Arsenal of History Symposium, Springfield, Mass., USA

Mathieu Willemsen, 'De Artillerie Inrichtingen, in den beginne', lezing op het congres Eureka! Georganiseerd door het Zaans Museum, locatie Hembrugmuseum

## Marinemuseum

Graddy Boven, *Aemilia. Vlaggenschip van Maarten Tromp*. Uitgeverij Lanasta, juli 2023

Graddy Boven, 'Kunst in het kielzog. Michiel de Ruyter door Egidius Karel Gustaaf Wappers' in: *Scheepshistorie* 33, mei 2023

Graddy Boven, 'Aan de wurggreep ontkomen. De zeeslag bij Kijkduin, 21 augustus 1673' in: *Kleio* 3, mei 2023

Graddy Boven, Boekrecensie *De wereld van de familie Blaeu* in: *Scheepshistorie* 33, mei 2023

Graddy Boven, 'Wrakken! Oorlogserfgoed onder water' in: *Marineblad* 4, mei 2023

Graddy Boven, 'Spreekbuis. Uit de diepte van de Javazee', in: *Vind* 50, juni 2023

Graddy Boven, 'Het Pompeï van Nederland. Fascinerende documentaire over het palmhoutwrak' in: *Kleio* 5, september 2023

Graddy Boven, 'De zeeslag bij Kijkduin, 21 augustus 1673' in: *Scheepshistorie* 34, november 2023

Graddy Boven, Boekrecensie *Het vuur van de vreemdeling* in: *Scheepshistorie* 34, november 2023

Leon Homburg, 'Het Jane Naval War Game in het Marinemuseum' in: *Marineblad* (jaargang 133, januari 2023)

Leon Homburg, recensie van James C. Rentfrow (red), *New interpretations in naval history. Selected papers from the nineteenth McMullen Naval History Symposium Held at the U.S. Naval Academy 17-18 September 2015*, in: *Tijdschrift voor zeegechiedenis* (42 (2023) 2)

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting Koninklijke Defensiemusea

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Koninklijke Defensiemusea te Soest gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Koninklijke Defensiemusea per 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn “640 Organisaties zonder winststreven” en de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT);
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de ministeriële beschikking subsidieverlening van het Ministerie van Defensie over 2023 en de Regeling defensiesubsidies.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de exploitatierekening over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, het Controle- en rapportageprotocol behorend bij de beschikking subsidieverlening van het Ministerie van Defensie over 2023 en het Controleprotocol WNT 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Koninklijke Defensiemusea zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- Bestuursverslag;
- Profiel Raad van Toezicht;
- Organisatie SKD;
- Colofon;
- Bijlagen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag, in overeenstemming met de RJ-Richtlijn "640 Organisaties zonder winststreven", de ministeriële beschikking subsidieverlening van het Ministerie van Defensie over 2023 en de Regeling defensiesubsidies.

## **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

### **Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met RJ-Richtlijn “640 Organisaties zonder winststreven” en de bepalingen van en krachtens de WNT. De directie is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de ministeriële beschikking subsidieverlening van het Ministerie van Defensie over 2023 en de Regeling defensiesubsidies.

In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controle- en rapportageprotocol behorend bij de beschikking subsidieverlening van het Ministerie van Defensie over 2023, het Controleprotocol WNT 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de met raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Apeldoorn, 27 juni 2024

Forvis Mazars N.V.

w.g.

R.C. Dol MSc RA

