

Beleidsplan Airborne Museum Hartenstein

2019-2021



Inhoud

1. Inleiding	3
2. Statutaire doelstelling	5
3. Missie en Visie	6
3.1. Missie: (waar we voor staan)	6
3.2. Visie: (waar we voor gaan):	6
4. Doelstellingen 2019-2021.....	8
5. Strategie	9
5.1. Collectie	9
5.2. Primaire programmering (educatie).....	11
5.3. Secundaire programmering.....	14
5.4. Herdenken en eren (kerntaak/publiek belang)	14
5.5. Cultureel Ondernemerschap	18
6. Implementatieplan en impact, programma 2019-2021.....	19
6.1. Cultureel ondernemen	19
6.2. Organisatie	19
6.3. Presentatie	21
6.4. Educatie en herdenken.....	22
6.5. Marketing en PR	22
7. Controle mechanismen	24
7.1. Personeel/vrijwilligers	24
7.2. Bedrijfsvoering.....	24
7.3. Marketing, presentatie en educatie	24
7.4. Collectie	25
Bijlage 1. Museumnorm Museumvereniging (voorjaar 2015)	26

1. Inleiding

De eerstelijns ooggetuigen (veteranen en burgers) ontvallen ons in toenemende mate. Het begrip herdenken krijgt hierdoor een andere betekenis. Bovendien verschuift de primaire doelgroep van de mensen die het hebben meegemaakt, naar mensen die het verhaal willen beleven en in het heden willen ervaren. '70% van de Nederlanders vindt dat kennis over de Tweede Wereldoorlog helpt om de wereld van nu beter te begrijpen'.¹ Ondanks het wegvallen van de eerstelijns ooggetuigen, bestaat er onder (inter)nationaal publiek een toenemende interesse voor de Tweede Wereldoorlog.

Airborne Museum Hartenstein programmeert de afgelopen jaren met succes voor verschillende doelgroepen en weet al decennia een steeds groter wordend publiek aan te spreken. Reden hiervan is dat het museum er in slaagt om steeds meer zijn relevantie voor de maatschappij te tonen door in zijn verhaal aan te sluiten bij het DNA van de bezoeker. Wie ben ik? Waar kom ik vandaan? Hoe ziet mijn toekomst er uit?

Opvallend is dat een steeds grotere groep van bezoekers van het museum op zoek lijkt naar een leuk dagje uit met voldoende educatieve grondslag. In de beleidsperiode 2016-2018 is er bijvoorbeeld sprake geweest van een groeiende stroom dagjesmensen naar het Airborne Museum. Deze *leisure* doelgroep is relatief nieuw voor het museum, maar neemt dus in absolute aantallen jaarlijks toe. Deze doelgroep heeft over het algemeen zelf weinig directe verbinding met de historie van de Tweede Wereldoorlog; voorkennis en context van regionale geschiedenis ontbreekt. Men is meer op zoek naar dagvermaak voor het hele gezin en bezoekt in zijn vrije tijd ook pretparken, dierentuinen en zelfs de Ikea. Dit is een kans voor het Airborne Museum, want historische musea lijken laagdrempeliger dan kunstmusea en lijken steeds beter gevonden te worden door *leisure* doelgroepen. Het entree bedrag voor het museum is dan ook in vergelijking met een pretpark relatief betaalbaar en biedt voldoende beleving.

Het Airborne Museum doet er goed aan om zich in de toekomst nog meer te verdiepen in de beweegredenen voor een bezoek aan het museum door deze nieuwe doelgroep – want men verwacht tegenwoordig steeds meer comfort en faciliteiten tijdens een dagje uit. Mond-tot-mond reclame en online reviews zijn bovendien leidend voor een bezoek. Een slechte ervaring kan negatieve gevolgen hebben.

Om het museum voor te bereiden op de toekomst is in 2016 een masterplan ontwikkeld. Een grootschalig vernieuwingsplan dat uitgaat van restauratie van het Rijksmonument en een upgrading en vernieuwing van de vaste presentatie. Binnen dit plan is er veel aandacht voor het verbeteren van faciliteiten en het geschikt maken van het museum voor een dagbezoek. In 2018 is bijvoorbeeld een museumcafé gerealiseerd en is er een mooi nieuw terras aangelegd. In 2020 zal het gehele masterplan gerealiseerd zijn. Een compleet nieuw museum zal dan gepresenteerd worden aan het publiek en Hartenstein zal dan als een van de laatste ooggetuigen zelf het verhaal vertellen. Deze geografische marketingstrategie is sinds 2017 ook ingezet voor de locatie Airborne at the bridge.

Er zijn niet alleen maar kansen voor de organisatie. Uitdaging is in de periode 2019-2021 bijvoorbeeld om de structurele inkomsten van overheden te vergroten. Hoewel er meer bezoekers naar het museum komen en dus meer inkomsten kunnen worden gegenereerd, nemen de kosten voor de

¹ TNS NIPO in opdracht van het NIOD/kenniscentrum oorlogsbronnen, *De Nederlandse belangstelling voor de Tweede Wereldoorlog. Hedendaagse interesse en informatiebronnen*, Amsterdam mei 2015

exploitatie ook toe. Zo is er acute noodzaak tot een meer professioneel beheer van de collectie en tot intensievere facilitaire activiteiten. Het duurzaam exploiteren staat centraal.

De evaluatie van het bestaande en onze visie op de toekomstige positionering van Airborne Museum Hartenstein vormen de basis van dit beleidsplan 2019-2021.

Sarah Heijse
Directeur-bestuurder

Februari 2019

2. Statutaire doelstelling

Stichting Airborne Museum stelt zich, met uitsluiting van winstoogmerk, ten doel het in stand houden van het Airborne museum “Hartenstein”, het voor een breed publiek levend houden van de krijgsverrichtingen in de Slag om Arnhem van september “1944”, de herinnering daaraan en de gevolgen daarvan voor de bevolking, het verzamelen en uitdragen van kennis door middel van onderzoek, educatieve projecten, presentaties en publieksactiviteiten alsmede het bieden van ontmoetingsplaatsen voor herdenken en voorts al hetgeen daarmee in de meest ruime zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

Zij tracht dit doel te bereiken door:

- a. het presenteren in het Airborne Museum dan wel de vestiging Airborne at the Bridge te Arnhem van delen van de collectie die eigendom is van de eveneens te Oosterbeek, gemeente Renkum gevestigde stichting Stichting Beheer Collectie Airborne Museum;
- b. het verrichten van onderzoek met betrekking tot het (doen) restaureren van de onder a bedoelde collectie;
- c. het deskundig beheren en presenteren van de collectie die verzameld is met betrekking tot de Slag om Arnhem van september “1944” in een daarvoor passende ruimte in een pand dat al dan niet in eigendom wordt beheerd;
- d. het onderhouden van contacten en samenwerken met betrekking tot het doel van de stichting met personen en instellingen in Nederland en daarbuiten;
- e. het beschikbaar stellen van de museumruimte als centraal punt voor de herdenking van de Slag om Arnhem;
- f. het bevorderen van kennis omtrent voormelde gebeurtenissen;
- g. het verspreiden van informatie via diverse media;
- h. het organiseren van diverse activiteiten voor het publiek
- i. het samenwerken met overheden en andere organisaties.

Stichting Airborne Museum wordt binnen de richtlijnen Code Cultural Governance (2019) bestuurd door middel van het directie-bestuur + Raad van Toezicht-model.

3. Missie en Visie

3.1. Missie: (waar we voor staan)

De missie van Airborne Museum 'Hartenstein' in de periode 2019-2021 luidt als volgt:

Het Airborne Museum vertelt als kenniscentrum en enige museum in Nederland het historische en sociaal culturele verhaal rondom de Slag om Arnhem voor (inter)nationaal publiek, dat op zoek is naar kwalitatieve ontspanning en/of een plek van herinnering, in een tijdperk van toenemende interesse voor persoonlijke geschiedbeleving en authenticiteit.

In de vorige beleidsperiode heeft het museum een meerjarig ontwikkelingsplan opgesteld, het zogenaamde Masterplan. Dit plan behelst zowel restauraties aan exterieur en interieur, als mede een gehele vernieuwing van de vaste presentatie als een vernieuwde business case. Het plan wordt gefaseerd gerealiseerd. Fase 1 (pilots op het gebied van dienstverlening en faciliteiten en de realisatie van een tweede tijdelijke tentoonstellingszaal) is in de vorige beleidsperiode afgerond. Tevens is in 2017/2018 gestart met de restauraties van het exterieur en het interieur. Voorjaar 2019 worden deze fasen (2A en 2B) opgeleverd. Eind 2019 zal tot en met voorjaar 2020 de laatste fase worden gerealiseerd: de herinrichting van de vaste presentatie en een upgrading van de Airborne Experience.

Het Masterplan heeft als doel om het museum toekomstbestendig te maken en voor te bereiden op een verwachte groei. Buitenplaats Hartenstein heeft hierin een onmiskenbare rol. Vanaf 2019 zal Hartenstein als de Laatste Ooggetuige samen met de brug in Arnhem worden gepositioneerd.

Deze imposante *landmarks* hebben de kracht om het verhaal levend te houden voor toekomstige generaties en het verhaal, dankzij moderne technieken, zelf te vertellen. Deze *sense of place* draagt bij aan de relevantie om het verhaal over de Slag om Arnhem en de gevolgen daarvan nog steeds over te dragen aan een breed publiek.

3.2. Visie: (waar we voor gaan):

De visie van Airborne Museum 'Hartenstein' is voor de periode 2019-2021 onder te verdelen in vijf hoofdlijnen:

1. Airborne Museum Hartenstein vertelt het verhaal van de Slag om Arnhem. Het museum presenteert zichzelf na de heropening (april 2020) als totaalconcept (eenduidig en kwalitatief). Hartenstein heeft een hoofdrol en wordt ondersteund door verhalen van echte mensen. Doel is om de *storyline* persoonlijk en invoelbaar te presenteren;
2. Airborne Museum Hartenstein profileert zich als een Herinneringscentrum: een plek waar de regionale bevolking en (inter)nationale bezoekers met elkaar kunnen herdenken, eren en stilstaan bij de Slag om Arnhem en de rol binnen de Tweede Wereldoorlog;
3. Airborne Museum Hartenstein betreft in grote mate individuen, groepen en organisaties bij zijn activiteiten; met zo mogelijk financiële ondersteuning, kennisborging (onderzoek) en beleid ten aanzien van de materiële en immateriële collectie;

4. Airborne Museum Hartenstein richt zijn bedrijfsvoering en museale werkzaamheden in volgens de *Code Cultural Governance* en de Museumnorm;²
5. Airborne Museum Hartenstein streeft naar een gezonde mix van de uitvoering van publieke kerntaken en cultureel ondernemerschap.

² Zie bijlage 1.

4. Doelstellingen 2019-2021

In 2021....

1. Is er een omzet stijging van ten minste 3% gerealiseerd (ten opzichte van 2018), op basis van marketing- en salesactiviteiten die gericht zijn op *cross selling* en Return on investment (ROI)
2. Is er een stijging van ten minste 10% (peil 2018) structurele baten van overheidswege gerealiseerd; de relatie met de Airborne gemeenten staat hierin centraal
3. Komen er 100.000 bezoekers per jaar naar het museum in Oosterbeek (peil 2017: 88.000)
4. Komen er 35.000 bezoekers naar Airborne at the bridge in Arnhem (peil 2017: 33.000)
5. Heeft het museum tenminste 100 zakelijke en/of particuliere “vrienden” die meerjarig en onvoorwaardelijk doneren aan het museum;
6. Is het Masterplan gerealiseerd en geïmplementeerd voor wat betreft de vaste presentatie, esthetische kwaliteit en groot onderhoud van de locatie Hartenstein.
7. Heeft het museum een merkidentiteit die Hartenstein en de John Frostbrug als de laatste ooggetuigen positioneert
8. Is er een vernieuwd meerjarig Collectiebeleid ontwikkeld conform de Museumnorm (Museumregister); deelresultaten in 2021 zijn:
 - a. De collectie (die niet op zaal gepresenteerd wordt) is ondergebracht in externe depots en onder extern professioneel beheer geplaatst;
 - b. De registratie van de collectie is opgezet volgens internationale standaarden en metadata zijn digitaal beschikbaar voor DimCon/ oorlogsbronnen.nl
9. Is er een vernieuwde meerjarige visie Publiek en presentatie (educatie) ontwikkeld;
10. Is een onderzoeks- en tentoonstellingsagenda geïmplementeerd tot en met 2023 en worden onderwerpen getoetst aan de publieke doelstelling en/of de 3 p’s (publiek, presentatie en publiciteit)
11. Is breed publiek betrokken bij de thema’s eren, herdenken en herinneren en is er speciale aandacht voor scholen-educatie
12. Handhaven we de professionele bedrijfsvoering en Is er personeelsbeleid opgesteld en geïmplementeerd
13. Is er nog altijd sprake van een gezond financieel beleid

5. Strategie

Stichting Airborne Museum exploiteert twee locaties. Ten eerste het museum in Oosterbeek aan de Utrechtseweg 232, de voormalige buitenplaats Hartenstein die in september 1944 als hoofdkwartier door de Britten werd gebruikt.

Tevens beheert de stichting een museale dependance nabij de John Frostbrug in Arnhem. Deze locatie is in april 2017 geopend voor publiek en is een volwaardige museale dependance van het museum, inclusief kleinschalige inhoudelijke presentatie, winkel, ticketshop en een plek om te herdenken. Airborne at the bridge biedt een *sneak peak* met een gastvrije ontvangst, die uiteindelijk inspireert en verleidt tot een bezoek aan andere locaties.

Algemeen uitgangspunt voor beide locaties is dat verhalen de sleutel zijn om de oorlog nooit te vergeten. Verhalen dienen echter in een bredere context te worden opgevat dan een militair-historisch narratief. Van een louter militair-historisch narratief zal het museum zijn presentaties ontwikkelen naar een historisch narratief met een militair-historische kern, geschikt voor meerdere doelgroepen.

In de vorige beleidsperiode is duidelijk geworden dat het museum er goed in slaagt om meerdere doelgroepen te betrekken en te bereiken. In de periode 2019-2021 is het de uitdaging om nog beter de relevantie van ons verhaal te gaan duiden (waarom vertellen we dit verhaal nu nog steeds?) en nog meer het feit te gaan benadrukken dat het Airborne Museum Hartenstein een unieke plek inneemt in de geschiedenis van de Tweede Wereldoorlog.

De strategie voor 2019-2021 behelst zes speerpunten:

- Collectie
- Primaire programmering: Educatie voor breed publiek
- Secundaire programmering: sales en marketing doelstelling(en)
- Herdenken en eren (kerntaak versus publiek belang)
- Binding en samenwerking
- Cultureel ondernemen

Hieronder volgt een uitwerking van bovenstaande categorieën.

5.1. Collectie

Het museum beschikt over een middelgrote collectie van op dit moment 20.000 geregistreerde objecten.³

De collectie bestaat uit:

1. Het hoofdgebouw van buitenplaats Hartenstein (rijksmonument) met gedeeltelijk origineel historisch interieur en 19^e-eeuwse stijlkenmerken;
2. Driedimensionale objecten;⁴

³ Op het gebied van documenten/foto's/AV/Boeken maken we onderscheid tussen Collectie en Documentatie. Daar waar objecten geen status als unica hebben of niet letterlijk binnen de verzamelgebieden vallen, kan het toch relevant zijn ze binnen het museum te bewaren (Documentatie).

3. Papieren en audiovisuele (AV) collectie.⁵

Deze collectie is (met uitzondering van het gebouw en het interieur) eigendom van de Stichting Collectie Beheer Airborne Museum.

De collectie kent vier specifieke verzamelgebieden:

- A. Voorwerpen, materieel en immaterieel, betrekking hebbende op de Slag om Arnhem;
- B. Voorwerpen, materieel en immaterieel, betrekking hebbende op de geschiedenis van het gebouw en de buitenplaats Hartenstein;
- C. Voorwerpen, materieel en immaterieel, betrekking hebbende op de geschiedenis van de Stichting (en organisatie) Airborne Museum.
- D. Voorwerpen, materieel en immaterieel, betrekking hebbende op de geschiedenis van de herdenkingscultuur die in de regio Arnhem is ontstaan vanaf 1945 en verband houdt met de Slag om Arnhem

Context vorige beleidsperiode(s):

In 2015 is besloten de papierencollectie (2D) onder te brengen in een extern depot. In de periode 2016-2018 is de collectie verhuisd naar een depot van het Gelders Archief, aldaar opnieuw geregistreerd en gedocumenteerd. De collectie is onder het beheer van het Gelders Archief geplaatst. Eind 2018 is dit project geheel opgeleverd door het Gelders Archief.

In 2017 is geconstateerd dat de gehele basisregistratie niet uitgevoerd is volgens de internationale standaarden. Met betrekking tot de collectie 2D is dit zoals hierboven is beschreven in de vorige beleidsperiode aangepakt en sterk verbeterd.

Vanaf medio 2018 is op grote schaal standplaatscontrole gestart met betrekking tot de wapencollectie en de collectie 3D. Sindsdien wordt de basisregistratie van deze deelcollectie actief aangepakt. Onderdeel van de standplaatscontrole is om tenminste één foto van het object te maken en toe te voegen aan de collectieregistratie. Zomer 2018 is de deelcollectie wapens afgerond en vergeleken met het verlov van de wapenvergunning.

De vindbaarheid van de collectie in adlib in algemene zin bleek moeizaam, als gevolg o.a. van een onjuist opgezette thesaurus en vele spel- en tikfouten. Onder leiding van de conservator en dankzij de hulp van vrijwilligers en externe expertise is er een nieuwe thesaurus opgesteld. Naar verwachting zal de standplaatscontrole en de daarbij behorende controle van adlibgegevens in Q2 2019 afgerond zijn en kunnen er vanaf dat moment in enge zin nieuwe (onderzoeks)data aan de objecten in adlib worden toegevoegd.

In 2018 is op basis van een nulmeting door het bedrijf Helicon B.V. geconstateerd dat de condities van de interne 3D depots niet meer voldoen aan de actuele eisen die de organisatie stelt aan zijn collectiebeheer. Er is daarom medio 2018 besloten om ook deze collectie in een extern depot te gaan onderbrengen en onder extern beheer te plaatsen. Vanaf Q1 2019 zal de collectie gefaseerd worden

⁴ Wapens, gereedschappen en uitrustingen, schilderijen, munten en penningen, medailles, emblemen en onderscheidingstekens, memorabilia, kleding, transportmiddelen.

⁵ Prenten en tekeningen, foto's, negatieven, ansichtkaarten, dia's, egodocumenten (zoals brieven, postkaarten en dagboeken), AV materiaal, *oral history* bestanden, boeken (bibliotheek) en archiefmateriaal.

verhuisd naar de depots van Helicon B.V. Deze verhuizing zal ca. drie jaar in beslag nemen en wordt afgerond in 2021. Op termijn dient besloten te worden of de collectie in de depots van Helicon blijft of dat er een extern depot dichterbij huis zal worden gezocht. In samenspraak met Helicon is een plan opgesteld voor de verhuizing en de volgorde van objecten.

De collectie Boeken blijft wel in het museum aanwezig. Deze wordt ondergebracht in de gerenoveerde kantoren en wordt in Q2 2019 in gebruik genomen. Dubbele boeken, of zeer kwetsbare exemplaren zijn reeds in het depot van het Gelders Archief ondergebracht.

In de vorige beleidsperiode werd al geconstateerd dat duidelijk ontzamelbeleid ontbreekt. Het museum verzamelde in het verleden 'alles' wat betrekking heeft op de Slag om Arnhem. Het verzamelbeleid is zo breed dat de collectie in hoog tempo uitbreidt; er dreigt enerzijds ruimtegebrek in de depots en anderzijds gebrek aan mankracht om nieuwe collectieobjecten te registreren en te beschrijven. Door bovenstaande acties en de noodzakelijke verhuizing naar een extern depot, is de noodzaak tot het vaststellen van ontzamelbeleid ook groter geworden.

Vanaf 2018 wordt er gewerkt aan nieuw Collectiebeleid, dat in 2019 definitief moet worden vastgesteld en vanaf dat moment verder moet worden geïmplementeerd.

Actiepunten voor de periode 2019-2021:

- Vaststellen meerjarig collectiebeleid en dit implementeren
- Verhuizing collectie naar externe depots
- Collectie 3D laten schoonmaken
- Nauwere samenwerkingsafspraken maken met Gelders Archief en Helicon met betrekking tot beheer en behoud en monitoring.
- Collectie wordt de komende jaren op afstand beheerd; een verbetering van de digitalisering van de objecten en papier heeft prioriteit.

5.2. Primaire programmering (educatie)

Sinds de vorige beleidsperiode houdt het museum vast aan het begrip Life Long-learning en ontwikkelt zijn programma's voor een breed publiek.⁶

Educatie en programma's met onder meer vaste en tijdelijke tentoonstellingen zijn belangrijke instrumenten om verdieping te bieden en verhalen te vertellen en daarmee bezoekers te trekken. Tussen 2015 en 2018 lag de nadruk van het beleid op het realiseren van herhaalbezoek. Hoewel de bezoekcijfers van het museum in deze periode stegen, is het percentage herhaalbezoek nagenoeg hetzelfde gebleven (ca. 7 %).

Het idee is ontstaan dat *free publicity* als gevolg van nieuwe tentoonstellingen en spraakmakende programma's eerder tot een verbreding binnen de bestaande doelgroepen leidt en minder tot herhaalbezoek op korte termijn.

De toename van bezoekers in de periode 2015-2018 is o.i. grotendeels te danken aan:

⁶ Vanaf 2019 onderzoekt de museumorganisatie of een herijking van de educatieve doelgroepen noodzakelijk is om het museale verhaal toekomst bestendig te maken voor toekomstige generaties. Doel is om in 2021 een vernieuwde educatieve visie te hebben opgesteld.

1. Spraakmakende presentaties en daaruit voortvloeiende media-aandacht (zoals de opening van de *dependance Airborne at the bridge*, de tentoonstelling over het leven van Audrey Hepburn, de 5 Arnhem VC's en het verzet tijdens de Slag om Arnhem van burgers);
2. De vernieuwing van de website. De activiteiten die het museum organiseert worden nu overzichtelijker en *SEO-proof* online gepubliceerd.
3. Het aannemen van een medewerker sales en relatiebeheer. Er wordt nu meer aandacht besteed aan de relatie met touroperators, scholen en de zakelijke markt. Er is meer nadruk komen te liggen op directe marketing. Gerichte acties leiden direct tot resultaat.

Uit bovenstaande zou je kunnen concluderen dat het dus voornamelijk loont om spectaculaire projecten te lanceren in daljaren. In hoogtij perioden (jaren rondom een lustrum-herdenking) komt het publiek naar ons museum, grotendeels gestimuleerd door de overheden die investeren in de grote herdenkingsjaren.

Deze gedachte wordt ondersteund door intern publieksonderzoek. Een belangrijke conclusie uit dit onderzoek is dat bezoekers de presentaties waarderen, maar zich niet altijd bewust zijn van het tijdelijke karakter van bepaalde exposities. Anders dan in een kunstmuseum, presenteert het Airborne Museum altijd verhalen die in het verlengde liggen van de Tweede Wereldoorlog. Iedere keer wordt een ander aspect belicht, maar de boodschap van het museum is constant .

Free publicity draagt bij aan het *top of mind* krijgen bij een breed publiek.

Alle doelgroepen laten een stijging zien, met uitzondering van de schoolbezoeken Voortgezet Onderwijs (VO). Daar was in 2018 een daling van ca. 8% te zien ten opzichte van de afgelopen jaren. Landelijk gezien is echter de trend dat VO-bezoek toeneemt bij andere WO2 musea en herinneringscentra. Begin 2019 zal hier door de afdelingen educatie en sales een onderzoek naar gedaan worden en zal een strategie worden bepaald ten aanzien van deze doelgroep. Vraagstelling is of en zo ja, hoe het Airborne Museum aan kan sluiten bij burgerschapsonderwijs voor het VO, zonder te generiek pakketten aan te bieden. De historische verhaallijn rondom de Slag om Arnhem en de menselijke gevolgen daarvan sluiten goed aan bij de lessen van het primair onderwijs (PO). Door de combinatie van historische feiten, beleving en connectie met de actualiteit, alsmede door de Slag om Arnhem te presenteren door de ogen van leeftijdsgenoten, bekijken de educatieve programma's bij kinderen in de leeftijd 8-12 jaar. Aansluiting bij het VO is complexer omdat een potentieel bezoek aan het museum vanuit verschillende vakken of projecten op school wordt overwogen. Er is vaak weinig tijd en het aanbod is groot. Het vak geschiedenis is weliswaar in de onderbouw verplicht.

Prodemos, de organisatie achter de educatie rondom de Eerste en Tweede Kamer heeft de nationale opdracht om ca. 1 miljoen VO leerlingen per jaar te gaan ontvangen voor presentaties rondom staatsinrichting en democratie. Als gevolg van deze 'opdracht' zullen zij vermoedelijk de PO groepen laten vallen en zich geheel focussen op VO-scholen. Hoewel PO met name in de regio op excursie gaat, biedt dit mogelijk ook kansen voor het Airborne Museum. Hierdoor kan namelijk onze propositie worden verstevigd door meer nadruk te gaan leggen in onze boodschap dat de democratische rechtsstaat werd afgeschaft als gevolg van de oorlog en dat de periode van 1940-1945 er een was van terreur en willekeur.

5.2.1. *Locatie Hartenstein, Oosterbeek*

In 2020 zal de herinrichting van de vaste presentatie en de upgrade van de Airborne Experience een feit zijn. Hiermee is de onoverzichtelijke routing aangepast en wordt er meer aandacht besteed aan de context van de plek (*sense of place*). De gelaagdheid in de planvorming biedt voor ieder wat wils en is geschikt voor een breed publiek. De mix van een militair-historische inhoud met aandacht voor persoonlijke verhalen, verteld vanuit een multi-perspectief in de vaste presentatie, met een grote (thematische) wisseltentoonstelling en een belevingswaardige Airborne Experience bedient meerdere doelgroepen en spreekt tot de verbeelding. Hiermee wordt een sterke basis gelegd. Punt van aandacht is het beperkte tentoonstellingsoppervlak van het gebouw. De organisatie kan relatief weinig objecten exposeren in haar vaste presentatie. Uitdaging is om frequent collectie te wisselen en door middel van nieuwe media inhoud aan te bieden.

Er zal een nieuw educatief programma worden vormgegeven geschikt voor breed publiek en scholen.

Er is een programmering ontwikkeld voor de tijdelijke tentoonstellingen. In Hartenstein wordt de komende jaren aandacht besteed aan:

2020: Kindertentoonstelling over het boek *Watership Down*, in samenwerking met Prodemos;

2021: tentoonstelling over het Duits perspectief (1944-1945), werktitel: *Meanwhile in Germany*.

5.2.2. *Locatie Airborne at the bridge, Arnhem*

Begin 2017 is de locatie Airborne at the bridge geopend. Vanaf de eerste dag voldoet deze locatie aan een vraag vanuit het publiek. De geprognostiseerde bezoekersaantallen van 25.000 per jaar, werden direct het eerste jaar overtroffen en ook in 2018 werd een nieuw record gevestigd. De locatie dient als visitekaartje voor het museum in Oosterbeek.

Vaste presentatie

De vaste presentatie is gericht op een multi-perspectief (Nederlander, Duitser en een Brit). De verhaallijn werkt goed en het panoramische uitzicht van de locatie draagt bij aan de impact ervan. In de periode 2019-2021 zal er dan ook niets worden gewijzigd aan de vaste presentatie, behalve het nodige onderhoud.

Novelle tentoonstellingen

Op de locatie is een ruimte gecreëerd voor tijdelijke tentoonstellingen. Deze bieden de mogelijkheid om *free publicity* te genereren. Deze locatie biedt ook kansen om onderwerpen te brengen met een verbinding tot de actualiteit – dit is ook een wens van de gemeente Arnhem. In 2019 zijn de volgende presentaties gepland:

- Maart 2019-augustus 2019: vluchtelingen (een vergelijking tussen Syrische vluchtelingen in Griekenland en de evacuatie naar aanleiding van de Slag om Arnhem).
- September 2019 – februari 2020: A human tragedy. A tribute to Dilip Sarkar. De Pen & Sword auteur Sarkar heeft een nieuw boek geschreven en speciaal in dit licht zal een tentoonstelling worden geopend.

Voor 2020 wordt gepoogd om een tentoonstelling te realiseren op basis van bodemvondsten uit de omgeving van de brug en het thema archeologie en de Tweede Wereldoorlog te duiden.

Educatie voor scholen

Een landelijke trend binnen oorlogsmusea en herinneringscentra is dat VO groepen met steeds grotere aantallen willen komen. Vaak wel meer dan 100 leerlingen tegelijkertijd. Dit is ook merkbaar bij het Airborne Museum. De groepen worden steeds groter. Om deze vraag te kunnen opvangen wordt er gekeken naar educatieve programma's voor het onderwijs in de locatie Airborne at the bridge en wordt er meer gebruik gemaakt van de historische grond rondom het museum en de perimeter. Ook wordt de mogelijkheid onderzocht om schoolprogramma's met Arnhemse partners vorm te geven, zoals bijvoorbeeld de Eusebiuskerk.

5.3. Secundaire programmering

Gezien de beperkte omvang van de staf vormen ad hoc activiteiten/evenementen een (te) grote belasting op de staf en de vrijwilligers. Daarom wordt sinds 2016 alle secundaire programmering getoetst aan de hand van de educatieve en inhoudelijke grondslag en daarnaast aan de hand van de drie p's: publiek – presentatie – publiciteit.

Tevens dienen activiteiten *cross mediaal* geactiveerd te worden (pr, marketing/advertenties) en/of gekoppeld te worden aan het winklassortiment (*cross selling*).

Uitdaging is om een goede mix van activiteiten/evenementen te organiseren die zowel inhoud hebben, als perswaardig zijn. Duurzame ontwikkeling is in dit licht ontzettend belangrijk voor het museum, want programmering kost veel geld en het draagt bij aan het imago van het museum.

Doelstelling voor de komende jaren is om de secundaire programmering ver vooruit te agenderen en te budgetteren.

5.4. Herdenken en eren (kerntaak/publiek belang)

De Tweede Wereldoorlog komt steeds verder van ons af te staan. De groep mensen die deze bewust heeft meegemaakt, de eerste generatie ooggetuigen, wordt steeds kleiner. Eigen verhalen en herinneringen verdwijnen langzamerhand, waardoor de oorlog op afstand komt te staan. Dit wegvallen van de eerste generatie heeft gevolgen voor het herdenken van belangrijke gebeurtenissen in de periode 1940-1945, zowel inhoudelijk al praktisch. Het is des te belangrijker om te benoemen wat ons tijdens de laatste grote Westerse oorlog is overkomen, wat onze voorouders hebben meegemaakt en wat de betekenis van dit verleden in het heden is.

De interesse in de Tweede Wereldoorlog is toegenomen. Afstand in tijd betekent dus niet automatisch afnemende interesse. De onderwerpen waarin bezoekers zijn geïnteresseerd zijn wel veranderd: deze zijn meer lokaal georiënteerd, meer persoonlijk van aard en meer gericht op 'beleving'. Airborne Museum Hartenstein vervult als 'Herinneringscentrum' hierin een belangrijke lokale en regionale rol. Op nationaal niveau is deze rol beperkter van aard.⁷

⁷ Het Nationaal Comité 4 en 5 mei heeft op verzoek van de Commissie Versterking van de Herinnering WO II (Commissie Cohen) een notitie geschreven over de toekomst van herdenken, eren en vieren in Nederland. De septemberherdenkingen in Gelderland komen hierin nog te weinig aan bod. Doelstelling is om de

Het Airborne Museum Hartenstein neemt een prominente plek in als het gaat om het herdenken en eren van militairen en burgers die betrokken waren bij de Slag om Arnhem. De septemberactiviteiten behoren tot de kerntaak en het bestaansrecht van het museum. Voor volwassenen is er ruimschoots aanbod – voor jeugd wordt er kleinschaliger geprogrammeerd (*The Arnhem International Youth Conference YOUCEE*). Buitenom september heeft daarnaast de *Hall of Fame* een prominente functie als het gaat om het herdenken en eren van militairen en burgers. De dependance in Arnhem is ook een plek geworden waar bezoekers willen herdenken en eren.

Om de positie als ‘Herinneringscentrum’ op nationaal niveau meer in te bedden en blijvend publiek te betrekken bij het thema herdenken en eren zal het museum zich meer moeten profileren buiten de septemberdagen als ‘Herinneringscentrum’ en zal het actief jongere doelgroepen moeten gaan betrekken. Daarom is er actief gekozen om Hartenstein en de John Frostbrug te gaan positioneren als de laatste ooggetuigen. Het museum zal daarnaast als onderdeel van zijn masterplan in Hartenstein een stiltekamer gaan realiseren; waar op actieve wijze wordt aangezet tot herdenken en herinneren.

Mogelijk kunnen deze positionering en gerichte acties ertoe leiden dat het museum met het ministerie van VWS in gesprek kan gaan over structurele subsidiemogelijkheden. De strategie hiertoe is om te verduidelijken dat Market Garden meer dan de Slag om Arnhem is en dat we in onze politieke strategie meer relatie gaan leggen met Nijmegen en Brabant.

5.4.1. Binding met vrijwilligers

Vrijwilligers zijn de drijvende krachten in het museum. Deze grote groep van ca. 90 personen (stand november 2018) verdient en vraagt daarom veel aandacht binnen de organisatie.

Alhoewel er al decennia met veel vrijwilligers wordt samengewerkt, ontbrak het de organisatie lang aan vrijwilligersbeleid. Dit is in 2017 rechtgezet door vrijwilligersbeleid te implementeren. Vrijwilligers zijn belangrijke ambassadeurs en gewaardeerde krachten met wie adequaat moet worden samengewerkt voor een gezonde bedrijfsvoering. Daarenboven is een aantal kennisvrijwilligers van groot belang voor de inhoudelijk ambitie van het museum. Passend bij de huidige interesse voor persoonlijke geschiedbeleving en authenticiteit kiest het museum er namelijk voor om de herinnering aan De Slag om Arnhem – en de idealen waarvoor werd gevochten - levend te houden aan de hand van invoelbare verhalen van ‘gewone’ mensen.

De kennis en de verhalen van kennisvrijwilligers en de Vereniging Vrienden van het Airborne Museum (VVAM) – soms nog eerste en tweede generatie – blijken in de dagelijkse praktijk zeer geschikt om bezoekers aan te zetten tot nadenken over vrijheid, mensenrechten, dader- en slachtofferschap. Mede om deze kennis voor de toekomst te verankeren in gedegen tentoonstellingen, aansprekende educatieve programma’s én een goede rol te laten spelen in het dagelijkse contact met museumbezoekers, wil het museum vrijwilligersbeleid een vaste plaats in de organisatie geven.

Aandachtspunt voor de periode 2019-2021 is de landelijke trend dat het steeds moeilijker wordt om vrijwilligers te rekruteren en langdurig te verbinden met de organisatie. Men is tegenwoordig minder geneigd om zich te committeren voor vaste dagen per week.

herdenkingstraditie die sinds 1945 in deze regio is ontstaan meer voor het voetlicht te brengen bij de landelijke herdenkingsorganisaties.

Daarnaast rijst de vraag of de organisatie nog wel van zijn vrijwilligers bepaalde verantwoordelijkheden mag vragen. Het museum groeit en de verantwoordelijkheden (veiligheid van het gebouw en de bezoekers) ook. Het museum heeft echter onvoldoende middelen om vrijwilligersfuncties in te gaan vullen met betaalde krachten. Deze situatie is in 2018 aangekaart bij de gemeente Renkum en zal ook in 2019 een gespreksonderwerp blijven. De gemeente is gevraagd om te helpen in het oplossen van dit duale gegeven.

5.4.2. Binding met publiek

Het museum weet sinds 2009 met zijn programmering verschillende doelgroepen aan te trekken. De museale markt is echter de afgelopen jaren wel veranderd. Bezoekers manifesteren zich niet alleen fysiek, maar ook online. Behalve de eens voornamelijk inhoudelijk gedreven bezoeker, verwelkomt het museum tegenwoordig ook mensen die op zoek zijn naar een leuk dagje uit met voldoende vermaak (zogenaamde *leisure en/of pleasure seekers*).

Door deze veelzijdigheid aan doelgroepen en bezoekerintenties is het voor het museum anno nu moeilijk geworden om bezoekers structureel aan zich te binden. Dierentuinen, concerten, theater en zelfs Ikea zijn geduchte concurrenten van het museum. Herhaalbezoek en donateurschappen zijn dus niet meer gegarandeerd en/of structureel. Een klantvriendelijke ontvangst met voldoende faciliteiten wordt steeds wezenlijker.

Het is dus zaak dat het museum blijft nadenken over zijn positionering in de toekomst en onderzoek blijft doen naar de wensen en verlangens van verschillende doelgroepen (*big data*). Speerpunt in de marketingstrategie om vanaf 2019 meer nadruk te gaan leggen op de actuele relevantie van ons verhaal.

5.4.3. Donateurschap

Het museum zal veel baat hebben bij het ontwikkelen van een laagdrempelig donateursprogramma. Een donateursprogramma bindt bezoekers op zowel inhoudelijke als financiële manier.

In de periode 2016 - 2018 zijn vele particulieren en bedrijven ambassadeur geworden van het Masterplan. In totaal dragen zij ca. 200.000 euro bij aan de planvorming, en dat gedurende drie jaar.

5.4.4. Sterke allianties smeden met derden

Airborne Museum Hartenstein werkt met tientallen organisaties samen aan het levend en actueel houden van de Slag om Arnhem. In de vorige beleidsperiode is er ingezet om het museum meer baat te laten hebben van externe samenwerkingen. Dit beleid zal in de periode 2019-2021 worden gehandhaafd.

Samenwerking buiten de kerntaken moet ten minste een van onderstaande resultaten opleveren:

- Aantoonbaar en meetbaar publieksbereik via marketing en/of *free publicity*;
- Financiële (on)kostenvergoeding of een tegemoetkoming in *goods and kinds*;
- Kennis.

In de periode 2019-2021 zal er in ieder geval naar worden gestreefd om een gecommitteerde samenwerking tot stand te laten komen met onderstaande partijen:

ProDemos

- Inhoudelijke samenwerking versterken; ProDemos is op het gebied van educatie een hele belangrijke kennispartner
- Vanaf 2019 neemt de directeur-bestuurder van het museum plaats in de Raad van Advies van ProDemos.

Lokale en regionale Herdenkingsorganisaties, w.o. St. Airborne Region, St. Airborne Herdenkingen, St. Airborne Feelings en de PSVR

- Deelname aan het bestuur/programma-organisatie van SAR
- Tijdens herdenkingsactiviteiten het museum als gastheer nadrukkelijker aanwezig
- Gezamenlijke PR en marketing

Overheden

- Gemeente Renkum
- Provincie Gelderland
- Gemeente Arnhem
- Gemeente Ede en gemeente Overbetuwe

Stichting Musea en Herinneringscentra '40-'45 (SMH)

- Vertegenwoordiging richting Rijksoverheid
- Samenwerking ontwikkeling beleid op het gebied van educatie, onderzoek en collectiebeheer
- Samenwerking marketing
- Samenwerking back office
- Samenwerking fondsenwerving

Stichting Liberation Route Europe en RBT KAN

- Samenwerking marketing en activiteiten ten behoeve van het herdenkingstoerisme in Gelderland
- Bemiddeling tussen museum en buitenlandse pers en touroperators
- Bemiddeling onderzoeksinstituten in het buitenland

Nationale en regionale musea, archieven en erfgoedinstellingen; w.o. Museum Arnhem, Nederlands Openluchtmuseum, Gelders Archief en NIOD

- Kennisuitwisseling en -borging
- Depotbeheer
- Marketing en arrangementen
- Back office activiteiten

Lokale ondernemers

- Winkelproducten
- Zakelijk vriendenprogramma

5.5. Cultureel Ondernemerschap

‘Museum Entrepreneurship is het creatieve en strategische proces waardoor het museum effectief en duurzaam verhalen kan vertalen naar het grootst mogelijke publiek’.⁸

‘Een merk is “a persons gut feeling about product, service or organisation”; een gevoel wat iedereen onbewust heeft’.⁹

De druk om in toenemende mate eigen inkomsten te genereren, blijft onverminderd groot en daarmee automatisch ook het verlangen naar jaarlijks stijgende bezoekersaantallen. In de vorige beleidsperiode is een sales-medewerker aangetrokken wat er toe geleid heeft dat er in de jaren 2017 en 2018 sprake was van een bezoekersrecord. De plannen rondom de herinrichting zullen naar alle waarschijnlijkheid, zeker in combinatie met de vernieuwde sales en marketingstrategie, leiden tot een stijging van de bezoekersaantallen en daarmee ook van de inkomsten uit kaartverkoop.

Naar verwachting ligt het plafond qua bezoekersaantallen op ca. 100.000 bezoekers in een daljaar en in een lustrumjaar maximaal 110.000 bezoekers.

Cultureel ondernemerschap en een duidelijke *merk identiteit* zijn daarom nodig om op basis van langere termijnstrategie tot toekomstbestendige exploitatieresultaten te komen. In 2017 is de huisstijl vernieuwd en is er een nieuwe website gelanceerd.

De zoektocht naar verdienmogelijkheden, staat los van de ambitie om de hoogste bezoekersaantallen ooit te behalen. Het gaat om het bouwen van een totaalpakket en het vinden van de optimale vorm van *cross selling*. Een totaalpakket dat enerzijds voldoet aan de verwachting van bezoekers en anderzijds voldoet aan de wensen én onbewuste verlangens van bezoekers. Dit sluit aan op de gedachte dat Airborne Museum Hartenstein weliswaar voor bezoekers een ‘museum’ is, maar in ieder ander aspect een ‘bedrijf’ zou moeten zijn. Museumbezoekers zijn in dit licht dus ‘gasten’, maar ook ‘klanten’ van producten en diensten.

‘*Live up to expectations*’. De organisatie moet zich goed realiseren dat publiek een bepaalde mate van kwaliteit verwacht. Publiek beoordeelt musea als serieuze, kwalitatieve instituten (geen pretpark), die toonaangevende en bijzondere activiteiten ontwikkelen. Dat betekent dat alle onderdelen van de organisatie moeten voldoen aan dit beeld – kwaliteit staat voorop en geldt voor alle onderdelen: entree, tentoonstellingen, dienstverlening, horeca, website, winkel, etc. Om de beleving van bezoekers beter te begrijpen is in de voorgaande beleidsperiode een customer Journey ontwikkeld. Een belangrijke conclusie is dat de beleving voor een bezoeker al start voordat hij of zij in het museum is en pas stopt als men weer naar huis gaat.

Tot slot betekent ondernemerschap ook risico nemen en mislukkingen incasseren. Zolang dit op verantwoorde wijze gebeurt, moet daar ruimte voor zijn – de organisatie krijgt hierdoor een zelflerend en commerciëler vermogen.

⁸ Erik Schilp, *The ten Principles of Museum Entrepreneurship*, 2015, p. 9.

⁹ Freek Claessen, ‘Verleiden, verblijven en verbinden. Retail* als bron van inspiratie voor musea’, in: *Museumpeil*, no. 39, voorjaar 2013, p. 14.

6. Implementatieplan en impact, programma 2019-2021

Het uitvoeringsprogramma 2019-2021 wordt hieronder beschreven aan de hand van de volgende onderwerpen:

1. Cultureel ondernemen
2. Organisatie, bedrijfsvoering, financiële huishouding
3. Presentatie
4. Educatie
5. Marketing en PR

6.1. Cultureel ondernemen

In de vorige beleidsperiode zijn verscheidene pilots ontwikkeld op het gebied van sales, marketing en arrangementen. De positief geëvalueerde activiteiten zijn verwerkt in een business case. De exploitatie van het museum is gestoeld op een mix van de volgende activiteiten.

- Kaartverkoop (entree)
- Winkelverkoop
- Arrangementen particulier
- Arrangementen zakelijk
- Horeca
- Subsidies
- Donateurs en giften

In de vorige beleidsperiode is tevens hard gewerkt aan het verbeteren van de merkidentiteit van het museum. Zo is de huisstijl aangepast en is er een nieuwe website gelanceerd. Deze twee zaken dragen in positieve zin bij aan het exploitatieresultaat. Ook is er een salesmedewerker aangetrokken, die zich in toenemende mate kan richten op relatiemanagement van touroperators en schoolbezoeken.

Punt van aandacht in de periode 2019-2021 blijft dat de *look and feel* van het museum (exterieur, interieur en presentaties) in toenemende mate moet aansluiten op de verwachting van bezoekers. Dit dient frequent gemonitord te worden op basis van jaarlijks publieksonderzoek. Tevens zal er extern advies ingewonnen gaan worden op het gebied van winkelinrichting en winkelbeleving. Vrijwilligers zullen training en bijsturing gaan krijgen op thema's als *upselling* en *hospitality*. Hiertoe zal een tweede vrijwillige *hospitality*-coördinator aan het balieteam worden toegevoegd.

6.2. Organisatie

6.2.1. Personeel en vrijwilligers

De organisatie van het museum en de dependance in Arnhem bestaat uit een staf van 10 personen, 8,2 fte (stand najaar 2018). De volgende functies zijn d.d. eind 2018 ingevuld:

1. Directeur-bestuurder, 1 fte
2. Manager bedrijfsvoering, 0,8 fte
3. Collectiebeheer en facilitair medewerker, 1 fte
4. Facilitair medewerker, 0,8 fte

5. Medewerker Educatie en presentatie, 0,8 fte
6. Junior medewerker educatie, 0,4 fte
7. Conservator, 0,8 fte
8. Medewerker Marketing en PR, 0,8 fte
9. Medewerker sales en relatiebeheer, 1 fte
10. Medewerker VVV/ Museumshop, 0,8 fte

Naast de vaste staf worden diverse taken uitgevoerd door een grote groep vrijwilligers, die eind 2018 bestaat uit circa 90 personen. De vrijwilligers zijn actief binnen de afdelingen facilitair beheer, VVV/Museumshop, collectie, educatie, marketing en Airborne at the bridge.

Airborne Museum Hartenstein is een kennisinstituut, maar kennisborging is een kwetsbaar punt. De organisatie kan helaas medewerkers beperkt perspectief bieden, als gevolg van het feit dat het museum zich niet kan veroorloven om de structurele personele lasten exponentieel te laten groeien: iedere afdeling heeft slechts 1 medewerker (aangevuld met vrijwilligers) – er is dus sprake van een horizontale organisatiestructuur.

Om de binding met de medewerkers te vergroten dient er idealiter binnen de organisatie echter veel aandacht te zijn voor de vorming van museummedewerkers en het bieden van toekomstperspectief binnen de organisatie. In 2015 heeft het bestuur besloten om de betaalde medewerkers in te schalen conform de Museum CAO; wel is het voorbehoud gemaakt dat personeel alleen bij goed functioneren een periodiek krijgt toegekend – mits de financiële situatie het toelaat.

Een museum van onze soort, valt of staat met de kwaliteit van zijn medewerkers. Dat betekent enerzijds dat er aan de hand van op te stellen personeelsbeleid bij beschikbare vacatures goed geselecteerd dient te worden, maar anderzijds dat de medewerkers goed opgeleid dienen te worden. Bereidheid tot bijleren, maar ook de bereidheid tot opleiden is een *conditio sine qua non*.

Onderdeel van het personeelsbeleid, zal tevens een zogenaamd scholingsbeleid zijn. Dit personeelsbeleid dient in 2019 gerealiseerd te worden.

Om het inhoudelijke en praktische kennisniveau binnen de organisatie op peil te houden wordt een buddytraject ingezet: een programma waarbij medewerkers en vrijwilligers actief kennis en kunde van de organisatie overdragen aan nieuwe medewerkers. De vrijwillige vrijwilligerscoördinatoren hebben hierin een belangrijke rol.

De werkdruk is hoog. Punten van aandacht liggen met name op de afdelingen boekingen/sales, collectie en secretariële ondersteuning.

- Het museum is aantrekkelijk gebleken voor zakelijke groepen (verhuur en arrangementen). Het begeleiden van deze groepen vindt veelal in de avonden plaats. Dit geeft een extra belasting op de medewerkers in verband met openen en sluiten. Buitenpoort Catering zal daarom een sleutel en toegangspas ontvangen, zodat zij zelfstandig met overzichtelijke partijen het museum kunnen afsluiten.
- De collectie zal de komende jaren naar een extern depot worden verhuisd. Om de basisregistratie, digitalisering en verpakking te organiseren komt er meer druk te liggen op de afdeling collectie. Extra vrijwilligers en/of stagiaires dienen wellicht te worden aangetrokken.

- Administratieve en secretariële ondersteuning ligt geheel in handen van vrijwilligers.

6.2.2. *Bedrijfsvoering, financiële huishouding en ICT*

Airborne Museum Hartenstein richt zijn bedrijfsvoering en museale werkzaamheden in volgens de Code Cultural Governance (2019) en de laatste versie van de Museumnorm, welke is opgesteld door de Museumvereniging. Op het punt van de bedrijfsvoering is er in de periode 2019-2021 sprake van een hoge mate van continuïteit, financiële onafhankelijkheid en professionaliteit; dit leidt tot:

- Personeelsbeleid (loonschalen, congressen/trainingen/cursussen en loopbaanontwikkeling)
- Professionalisering administratieve processen. De organisatie gaat onderzoeken of de declaraties geautomatiseerd kunnen worden ingericht en kunnen worden gekoppeld aan de professionele urenregistratie. Ook wordt er onderzocht of het facturatiesysteem (accordering) kan worden geautomatiseerd.
- Het verkrijgen van kwaliteitskeurmerken
- Onderzoek naar kassa- en voorraadsysteem; of een en ander vereenvoudigd kan worden en of er een *cloud*-oplossing mogelijk is.

6.3. Presentatie

In onderstaande paragrafen is de strategie met betrekking tot de vaste en tijdelijke presentatie uiteengezet:

Uitvoering fase 3 masterplan Herinrichting	Maart-april 2019 bel-etage November 2019 – maart 2020 sluiting Opening voor mei 2020 (75 jaar bevrijding van NL	Herinrichting vaste presentatie, Airborne Experience en algehele look and feel. Ontwikkeling nieuwe educatieve programma's voor scholen en families
Tijdelijke tentoonstellingen Hartenstein	1x per 1.5 a 2 jaar nieuwe grote tijdelijke tentoonstelling op -1.	April/mei 2020 – Watership Down (kindertentoonstelling i.s.m. ProDemos) September 2021: Meanwhile in Germany 2023: ntb
Tijdelijke tentoonstellingen Airborne at the bridge	2x per jaar Novelle tentoonstelling in Arnhem In Hartenstein worden vanaf 2019 geen Novelle tentoonstellingen meer georganiseerd, dit ivm te hoge wervingslast.	2019: Vluchtelingen (Syrië/Griekenland versus 1944 Arnhem e.o. 2019: A human Tragedy; a tribute to Dilip Sarkar 2020 -2021 ntb
Free publicity genereren op basis van aanwinsten of bruiklenen	Continue; 1x per jaar wordt vaste collectie gewisseld in vaste presentatie. Gepoogd wordt om bruiklenen te verkrijgen die aandacht	Met Gerrit Pijpers is bijvoorbeeld afgesproken dat baret Hackett 6 maanden per jaar geleend mag worden voor de vaste opstelling.

	<p>kunnen vragen. Er zal geen schenkingsvitrine meer worden geplaatst</p>	<p>Met kinderen Audrey Hepburn is afgesproken om haar persoonsbewijs in de vaste opstelling te tonen en gebruik te maken van de foto's uit Audrey's jeugd.</p> <p>Andere bruiklenen worden nader onderzocht.</p>
--	---	--

Bovenstaande aanpak zal leiden tot:

- Een geheel vernieuwd museum voor mei 2020 gebaseerd op Masterplan
- Verbinding van de verschillende lagen in de presentatie (verdieping, context, herdenken en beleven)
- Een waardige en invoelbare beleving voor publiek. Het museum vertelt een gelaagd verhaal met een ideale mix voor primair en latent geïnteresseerd publiek.

6.4. Educatie en herdenken

Als gevolg van het Masterplan zal er een geheel nieuw educatief programma worden ontwikkeld voor scholen en individueel publiek. Evaluatie van voorgaande programma's heeft ons geleerd dat nieuw materiaal meer aandacht moet hebben voor lifeLong Learning. De educatievisie, die is ontwikkeld binnen het platform WO2 vanuit de Stichting Musea en Herinneringscentra 40-45 en het Nationaal Comité 4 en 5 mei, is leidend bij de ontwikkeling van nieuw educatief materiaal voor het onderwijs. In de voorgaande beleidsperiode heeft dit geleid tot de ontwikkeling van verschillende pilots op het gebied van educatie, zoals een museumgids, audiotours, programma's voor PO en rondleiding-arrangementen. In de periode 2019-2021 worden de positief geëvalueerde activiteiten verder doorontwikkeld en in het kader van het Masterplan geïmplementeerd.

6.5. Marketing en PR

Het museum heeft een groei doelstelling voor de komende jaren. Om deze groei te kunnen realiseren willen we onderstaande marketingactiviteiten inzetten.

Meer internationale focus

Om de groei doelstelling in bezoekersaantallen te kunnen realiseren moeten we onze marketing nog meer gaan inzetten op het buitenland:

- Duitsland. De regio Nordrhein-Westfalen grenst aan Gelderland en heeft 18 miljoen inwoners. Voor een deel van deze regio is een dagje weg in Nederland goed bereikbaar. Daarnaast komen er veel Duitse toeristen die een of meerdere overnachtingen boeken in Gelderland. In 2017 waren dat 528.000 overnachtingen. De afgelopen jaren stijgt het aantal Duitse vakantiegangers fors, met zo'n 14% per jaar. Om de Duitse toerist beter te bereiken én te faciliteren wordt de website van het museum uitgebreid met Duitstalige pagina's en

ticketing. Dit biedt vervolgens de gelegenheid om Duitse Adwords campagnes in te zetten en beide doelgroepen die gericht op zoek zijn naar een cultureel uitje te bereiken.

- Groot-Brittannië. Gezien de rol van de Britten tijdens de Tweede Wereldoorlog/operatie Market Garden is er veel interesse onder Britten voor ons museum. Door de samenwerking met diverse organisaties te verstevigen/aan te gaan (waaronder touroperators) en meer zichtbaarheid te genereren onder de doelgroep verwachten wij een groei te kunnen realiseren. Momenteel lopen er al Adwords campagnes in Groot-Brittannië en deze zullen in 2019 worden uitgebreid.

Buitenlandse pers

Om de buitenlandse pers goed te kunnen bereiken is het mediaplatform Meltwater dat het Airborne Museum sinds 2018 gebruikt om het online mediabereik te kunnen meten, uitgebreid met een internationale persmodule. Met deze persmodule kunnen we de internationale pers bereiken met nieuws en tentoonstellingen van het museum.

Actief monitoren en bijsturen

Sinds 2018 bepalen we per doelgroep de maand/jaardoelstelling, waarbij het resultaat per maand actief wordt gemonitord. Dit biedt ons de gelegenheid om snel bij te sturen als het resultaat achterblijft bij de doelstelling. Doordat de afgelopen twee jaar diverse pilots zijn uitgevoerd met marketingacties, heeft dit ons inzicht gegeven in de mate waarin acties extra bezoekers genereren. Deze acties bestaan uit kortingsacties via online platforms, kortingsacties met horecapartners in de omgeving en belacties richting scholen. Deze 'schapacties' kunnen in 2019 snel worden ingezet.

Publieksonderzoek

Uit onderzoek blijkt dat 98% van onze bezoekers het Airborne Museum aanbeveelt. En dit blijken ze ook actief te doen. Uit onderzoek blijkt dat een groot deel van de bezoekers op aanraden van bekenden een bezoek brengt aan het museum. Dit 'ambassadeursschap' hopen we nog verder te kunnen versterken door bezoekers een kortingsvoucher mee te geven voor of een herhaalbezoek of om cadeau te geven aan derden.

Het publieksonderzoek is in 2018 afgenomen door een vrijwilliger die de rol van gastvrouw heeft. In 2018 zijn meer vrijwilligers aangetrokken die in 2019 deze rol op zich gaan nemen. Dat betekent dat het onderzoek onder meer bezoekers kan worden afgenomen, waardoor de resultaten nog betrouwbaarder zullen zijn.

Wervingsacties

In september startte de crowdfundingactie met het platform Voordekunst voor de realisatie van de stiltekamer. Deze inzamelingsactie was een groot succes. Naast het online campagne voeren werd er actief ingezet op werven onder museumbezoekers en tijdens evenementen. Het werven onder museumbezoekers bleek het meest effectief. Veel bezoekers waren bereid een (kleine) donatie te doen in onze donatiebox. Daarom zullen we gedurende meerdere momenten in 2019 aan onze bezoekers vragen of ze het museum willen ondersteunen met een donatie. Dit zal extra onder de aandacht worden gebracht met posters in het museum. Het nieuwe team gastvrouwen zal daar een belangrijke rol in gaan spelen.

Activiteiten in het kader van 75 jaar Slag om Arnhem/ 75 jaar bevrijding

De jaren 2019 en 2020 staan (inter)nationaal in het teken van 75 jaar herdenken en vieren van onze vrijheid. Hiervoor worden verschillende campagnes ontwikkeld, die zowel aansluiten bij wat er nationaal wordt ingezet, als het museum en Airborne at the bridge lokaal positioneren.

7. Controle mechanismen

Om de directeur-bestuurder en de raad van toezicht voldoende sturende en/of controlerende capaciteit te geven worden de volgende mechanismen ingevoerd.

7.1. Personeel/vrijwilligers

Uitgangspunten:

- Niet sturen op invulling, maar op budget
- Transparante processen met betrekking tot besluiten directeur-bestuurder en raad van toezicht

Controle mechanismen:

- Jaarlijks toetsen op gemaakt beleid (personeelsbeleid, vrijwilligersbeleid, directiereglement, etc);
- Jaarplannen personeel instellen. Personeel zelf verantwoordelijk maken om deze in te vullen. Geen verassing meer achteraf. Duidelijke afspraken die 3x per jaar worden vastgesteld (vaststelling, evaluatie en beoordeling). In dit document worden afspraken gemaakt over extra taken, opleidingen, horizon;
- Jaargesprekken vrijwilligers.

7.2. Bedrijfsvoering

Uitgangspunten:

- Niet sturen op bezoekersaantallen, maar op opbrengst (toetsing aan de hand van business case/ producten en diensten);
- raad van toezicht controleert inhoudelijk op het door de directeur-bestuurder te ontwikkelen meerjarenbeleid

Controle mechanismen:

- Meerjarenbeleid
- Kwartaalcijfers
- Cashflow
- Cashflowprognoses, inclusief weergave van 'verplichtingen'

7.3. Marketing, presentatie en educatie

Uitgangspunt:

- Beoordeling op basis van *return on investment* (ROI)

Controle mechanismen:

- Targets stellen en mediabereik analyseren
- Per kwartaal bereik en bezoekerscijfers-overzichten

7.4. Collectie

Uitgangspunt:

- De basisregistratie is op orde en de bewaarcondities van interne en/of externe depots zijn optimaal.

Controle mechanismen:

- Targets stellen voor basisregistratie-aantallen
- Actieve terugkoppeling naar de Stichting Collectie Beheer Airborne Museum

Bijlage 1. Museumnorm Museumvereniging (voorjaar 2015)

1. Het museum onderschrijft de 'Ethische Code voor musea'
2. Het museum heeft een document dat de juridische status en de museale doelstelling benoemt en een document waaruit blijkt dat, ongeacht de rechtspersoon, eventuele winst ten goede komt aan de museale doelstelling
3. Het museum maakt een beleidsplan, welke periodiek wordt geactualiseerd
4. Het museum maakt een jaarverslag en een jaarrekening met akkoordverklaring conform de statuten
5. Het museum past de Governance Code Cultuur toe
6. Het museum zorgt voor de veiligheid van de personen en collecties: het museum heeft een veiligheidsbeleid
7. Het museum zorgt voor bekwaam personeel om zijn museale doelstelling te bereiken: het museum heeft een personeels- en/of vrijwilligersbeleid
8. Het museum heeft een collectie: tenminste 50% van de kerncollectie is in eigendom of langdurige bruikleen
9. Het museum heeft een meerjarig collectieplan. Bij eventueel af te stoten collectie wordt de LAMO toegepast
10. Het museum doet voorafgaande aan de verwerving van een object zijn uiterste best om de herkomst vast te stellen
11. Het museum is erop gericht dat alle objecten een objectnummer, een beschrijving, verwervingsgegevens en een standplaats hebben en zorgt dat deze informatie toegankelijk is en blijft
12. Het museum waarborgt dat zijn collectie op een verantwoorde wijze behouden wordt
13. Het museum zorgt ervoor dat er onderzoek naar de collectie gedaan wordt en waarborgt de overdracht van de resultaten
14. Het museum zorgt voor fysieke toegankelijkheid en communiceert eventuele beperkingen in fysieke toegankelijkheid duidelijk met publiek
15. Het museum is open op vaste tijden en/of gedurende regelmatige periodes
16. Het museum zorgt dat de collectie en informatie over de collectie voor iedereen toegankelijk is en blijft
17. Het museum zorgt voor overdracht van de betekenissen van de collectie en van het onderwerp waar men zich mee bezighoudt: het museum heeft een presentatie- en een educatiebeleid.