



AIRBORNE
MUSEUM
HARTENSTEIN

NT PARK - HOTEL HAR

Beleidsplan
2022-2025



- Jachthoorn John Frost, 28E120. Fotografie Daan van Oort.

Inhoud

1. INLEIDING	4
Terugblik	
Realisering doelstellingen 2019-2021	
Voortzetting en versterking	
2. STRATEGIE	6
3. DOELSTELLINGEN 2025	8
Publieksbereik en bezoekersaantallen	
<i>Positionering</i>	
<i>Meten en (bij)sturen</i>	
In het museum	
<i>Historische sensatie</i>	
<i>Stiltekamer</i>	
<i>Introductiefilm</i>	
<i>Tijdelijke tentoonstellingen</i>	
<i>Airborne at the Bridge</i>	
Onderzoek en educatie	
<i>Kenniscentrum</i>	
<i>Educatie</i>	
Collectie	
<i>Klimaat</i>	
<i>Collectieregistratie en ontsluiting</i>	
Netwerkcentrum	
Bedrijfsvoering en financiën	
<i>Personeel</i>	
<i>Vrijwilligers</i>	
<i>Subsidies</i>	
<i>Overige inkomsten</i>	
<i>Planning en control</i>	
4. FINANCIËEL PERSPECTIEF	16

— Inleiding

— Het Airborne Museum vertelt het verhaal van de Slag om Arnhem van september 1944. Daarbij kiest het museum voor het bedienen van een breed publiek en is het levend houden van het verhaal voor volgende generaties een belangrijke doelstelling. Niet alleen de historische feiten, maar ook de persoonlijke verhalen van betrokkenen, militairen én burgers, spelen een hoofdrol.

Het museum is een constante en professionele factor in het netwerk dat zich bezig houdt met herdenken en doorgeven van de herinneringen en een belangrijk kenniscentrum waar het gaat om deze episode uit Operatie Market Garden. Het museum beschouwt zich als de belangrijkste hoeder van de kennis over en de meerstemmige herinnering aan de Slag om Arnhem. Het museum werkt volgens geldende museale richtlijnen en codes. Volgens diezelfde professionele standaarden draagt het museum zorg voor een unieke en specifieke collectie.

Terugblik

Het Airborne Museum heeft een intensieve periode achter de rug. In 2020 kwam het Masterplan gereed, dat voorzorg in restauratie van de Villa Hartenstein en een grootschalige verbouwing en herinrichting van de vaste opstelling van het museum. Het resultaat mag er zijn: het Airborne Museum staat er prachtig bij en is met de vernieuwde inrichting een kwalitatief hoogstaand museum dat aan alle eisen van deze tijd voldoet. De ingrepen waren uiteraard niet alleen esthetisch van aard: ook inhoudelijk is er vernieuwd, er is meer context geschapen voor de aangrijpende verhalen en de meertalige audiotour heeft het niveau, de toegankelijkheid en de gelaagdheid van de geboden informatie verbeterd.

Helaas werd de oplevering van het vernieuwde museum letterlijk meteen gevolgd door de coronacrisis. Op de dag dat het Airborne Museum na een periode van verbouwing opnieuw geopend zou worden, werd de musea opgedragen de deuren te sluiten, een van de maatregelen om verdere verspreiding van het virus tegen te gaan.

Dat betekende dat een lange periode van investeren niet gevolgd werd door een periode van oogsten, maar door een periode van grote zorgen over het voortbestaan van het Airborne Museum.

Op het moment van schrijven van dit beleidsplan, is het einde van de crisis in zicht. Langzamerhand kan weer met vertrouwen naar de toekomst gekeken worden. Hoe snel en in hoeverre weer van 'normale omstandigheden' kan worden gesproken staat nog te bezien, maar in dit beleidsplan is wel van die normalisering uitgegaan.

Realisering doelstellingen 2019-2021

Uiteraard heeft de coronacrisis ervoor gezorgd dat de voor 2021 gestelde financiële en publieksdoelstellingen niet of niet volledig zijn gerealiseerd. Aangenomen wordt dat deze op korte termijn weer helder in zicht zijn. Van de meer kwalitatieve doelstellingen in het beleidsplan 2019-2021 kunnen we gelukkig vaststellen dat deze niet op de achtergrond zijn geraakt en grotendeels zijn gehaald:

- Het Masterplan is gerealiseerd en geïmplementeerd voor wat betreft de vaste presentatie, esthetische kwaliteit en groot onderhoud van de locatie Hartenstein.
- Er is een vernieuwd meerjarig Collectiebeleid ontwikkeld conform de Museumnorm.
- De collectie is ondergebracht in externe depots en onder extern professioneel beheer geplaatst.
- De registratie is opgezet volgens internationale standaarden en een steeds groter deel van de collectie is digitaal ontsloten.
- De bedrijfsvoering is en wordt verder geprofessionaliseerd.
- Er is personeels- en vrijwilligersbeleid opgezet en geïmplementeerd.
- Het museum is financieel gezond gebleven en voert een gezond financieel beleid.

Een aantal doelstellingen is door begrijpelijke omstandigheden niet in 2021 gerealiseerd, maar kan rechtstreeks uit het vorige beleidsplan meegenomen worden naar de komende jaren. Het gaat met name om doelstellingen betreffende publieksaantallen en omzet. Zij komen verderop in dit plan (opnieuw) aan bod.

Van een aantal doelstellingen kunnen we constateren dat er in de vorige periode weliswaar een begin mee is gemaakt, maar dat zij verdere uitwerking en invulling vragen. Ook deze aandachtspunten komen in dit beleidsplan terug.

De ambities kunnen voor de volgende beleidsperiode het beste als volgt worden samengevat:

- Het Airborne Museum zet in de komende jaren het huidige, succesvolle beleid voort.
- Het museum richt zich op verdere versterking van de wetenschappelijke en beheersfunctie van het museum.
- Het Airborne Museum versterkt zijn reputatie als kenniscentrum en vestigt zich steviger in het hart van het Airborne-netwerk.
- Het museum blijft een groeistrategie hanteren, om slagvaardig en professioneel te kunnen blijven opereren.

Voortzetting en versterking

Het Airborne Museum heeft de afgelopen jaren een sterke groei doorgemaakt en een ambitieus Masterplan ten uitvoer weten te brengen. Het museum heeft daarna weliswaar een klap van de coronacrisis te verwerken gekregen, maar mag de manier waarop het deze crisis heeft doorstaan tegelijkertijd zien als een bevestiging van het bestaansrecht van het museum en het enorme draagvlak dat het geniet.

De komende jaren mag het museum in wat rustiger vaarwater komen te verkeren. Zo kan het museum verder werken aan de ingezette professionalisering van de processen en het aanpakken van een aantal zwakkere en knelpunten. Het museum wil meer dan voldoen aan de museale normen voor beheer en behoud, educatie en presentatie. Het museum wil verder groeien als netwerk- en kenniscentrum en een centrale plek innemen in de herinneringscultuur omtrent de Slag om Arnhem.

Daarbij is het van belang uit te blijven gaan van een groeistrategie. De concurrentie op de vrijetijdsmarkt is groot. Om ook in de toekomst de slagkracht te hebben die nodig is om aan onze visie invulling te geven zal het Airborne Museum zich blijven richten op groei van inkomsten en publiek.

Deze ambities versterken elkaar. Een sterke reputatie op het gebied van kennisborging en collectiebeheer is een belangrijke basis voor een relevant netwerk en het verkrijgen van structurele inkomsten vanuit overheden en fondsen. Een gezonde financiële basis is een belangrijke voorwaarde om voldoende capaciteit aan onderzoek, relaties en programmering te kunnen besteden. Gedegen kennis en een groot netwerk dragen bij aan de kwaliteit van tentoonstellingen en educatieve programma's en zo aan een groter publieksbereik en hogere publieksinkomsten.

— Strategie

— Het Airborne Museum richt zich in de komende periode op de volgende strategische doelstellingen:

- Groei door voort te bouwen op de eerdere successen; cruciaal daarbij zijn een sterke identiteit en een goed zicht op onze doelgroepen.
- Het oplossen van knelpunten in de opstelling die de capaciteit beperken.
- Het verhogen van structurele overheids- en sponsorinkomsten.
- Een plek opeisen bij de ruimtelijke ontwikkeling rondom park Hartenstein, om zo extra educatieve en depotruimte te kunnen realiseren.
- Het verder invulling geven aan de merkidentiteit en de positionering als 'laatste ooggetuige', niet alleen in de communicatie maar ook in en om de musea.
- Positionering als de continue, professionele factor in het netwerk van betrokkenen bij het 'Airborne'-onderwerp.
- Een sterkere reputatie als hét kenniscentrum op het gebied van de Slag om Arnhem.
- Het ontwikkelen van een tentoonstellings- en activiteitenprogramma met een goede samenhang en heldere focus.
- Het vergroten van de samenhang tussen collectie, onderzoek en programmering waardoor deze elkaar meer wederzijds versterken.
- Het verder professionaliseren en standaardiseren van bedrijfsprocessen, met als doel de werkdruk te verminderen, kwaliteit te verhogen en kosten te besparen.
- Het verbeteren van de planning & control, vooral ook op het gebied van publieksdoelstellingen en doelgroepenbereik.

Deze strategie wordt in dit beleidsplan verder uitgewerkt in concrete doelstellingen per beleidsterrein.



- Airborne Experience. Fotografie Mike Bink.

— Doelstellingen 2025

— De beschreven strategie en het na te streven profiel leiden tot de volgende doelstellingen voor de periode 2022-2025.

Publieksbereik en bezoekersaantallen

In het vorige beleidsplan werden ambitieuze doelstellingen geformuleerd met betrekking tot bezoekersaantallen. Die aantallen, met name de 100.000 bezoekers in Hartenstein, heeft het museum ook nodig om de veerkracht en slagvaardigheid te behouden en versterken. Deze doelstellingen blijven dus overeind.

Het museum realiseert zich ook dat het ongewis is hoe snel de normalisering van de maatschappij zich zal voltrekken en wanneer precies de lat weer zo hoog mag liggen als in 2019. Daarnaast is er zorg over de capaciteit van het museum. De komende periode moet uitwijzen in hoeverre er (nieuwe) knelpunten in de opstelling zijn, die de kwaliteit van het bezoek onder druk zetten bij hogere bezoekersaantallen. Daarom wordt in dit beleidsplan uitgegaan van een groei naar 95.000 bezoekers structureel, met een tussentijdse piek van 100.000 bezoekers in het kroonjaar 2024. De hoop en het streven daarbij is uiteraard dat deze aantallen al eerder worden gehaald en dat het museum deze groei nog kan versnellen.

Om de ambitieuze doelstellingen te realiseren heeft het museum een sterke marketing- en communicatiestrategie nodig. Daarbij is het belangrijk zich te realiseren dat die marketing begint met het 'product': het museumbezoek. Het Airborne Museum wordt nog steeds zeer positief gewaardeerd en die waardering moet ook één van de belangrijkste graadmeters voor ons succes blijven. Dat vraagt continue aandacht voor de vaste en tijdelijke opstelling, gastvrijheid, vindbaarheid, de gelaagdheid en kwaliteit van de geboden informatie en programmering. Het museum heeft een laag marketingbudget.

Bij andere musea bedraagt dit budget veelal rond de € 2,- per bezoeker. In de komende jaren zal ruimte in de budgetten worden gecreëerd om het marketing- en communicatiebudget structureel te verhogen.

Positionering

Het museum zal zich de komende jaren positioneren langs de volgende lijnen:

Stille ooggetuige: de historische plekken waar het Airborne Museum en Airborne at the Bridge zich bevinden, zijn uitermate onderscheidend en dragen in hoge mate bij aan de beleving tijdens het bezoek. De historiciteit van de plekken zullen een belangrijke rol spelen in de communicatie van het museum. Zoals gezegd, vraagt dat ook dat de historische sensatie van ‘de plek waar het allemaal gebeurde’ ook voelbaar is in het museum.

Kenniscentrum: in de communicatie wordt de militair en historisch geïnteresseerde aangesproken door meer inhoudelijk gedreven communicatie: objectinformatie, oude foto's, wetenswaardigheden over personen, objecten en gebeurtenissen m.b.t. de Slag om Arnhem. Dit versterkt het imago van kenniscentrum ook bij een breder publiek.

Herinneringscentrum: door uitingen met verhalen over personen en persoonsgebonden objecten kan het museum laten zien dat het een plek is om te eren en te herinneren. Naast alle indrukwekkende herdenkingen in september is er deze unieke plek, waar het hele jaar door de herinnering aan de Slag om Arnhem en de offers die er gebracht zijn, levend wordt gehouden.

Kwalitatieve ontspanning: de belangrijkste doelgroep van het museum blijven de gezinnen met kinderen. Het museum moet zich dus vooral positioneren als een plek voor een leerzaam én leuk uitje. Dat mensen in het museum niet alleen wat leren en onder de indruk zijn maar ook samen plezier hebben, mag een belangrijk onderdeel van het imago van het museum zijn. Op deze manier kan het Airborne museum zich positioneren als een inhoudelijk gedreven, historisch relevante, leerzame maar vooral ook leuke plek om te bezoeken.

Metten en (bij)sturen

De marketing en communicatie van het museum zal de komende jaren meer “data driven” moeten zijn. Analyse van bezoekcijfers per categorie, publieksonderzoek, bereik van en respons op onze uitingen, dit soort gegevens moet meer betrokken worden bij de besluitvorming. Het kassasysteem is daartoe de basis, en die is helaas nog wat wankel: rapportages zullen verbeterd en

vereenvoudigd moeten worden. Daarnaast moet meer gebruik worden gemaakt van publieks- en marktonderzoek.

Op basis van dit beleidsplan zal een marketingplan gemaakt worden voor de komende 4 jaren, en daarvan afgeleide jaarlijkse marketingplannen. Deze moeten concrete en meetbare doelstellingen bevatten, en daar moet ook meer daadwerkelijk aan getoetst en op gestuurd worden.

In 2025:

- Komen er structureel 95.000 bezoekers naar het Airborne Museum in Oosterbeek.
- Komen er structureel 40.000 bezoekers naar Airborne at the Bridge in Arnhem.
- Wordt er gestuurd op meetbare doelstellingen per doelgroep.
- Is het marketing- en communicatiebudget gegroeid.

In het museum

Na de verbouwing en herinrichting van het museum in 2019/2020 is het museum klaar voor de toekomst. Het museum voldoet esthetisch en inhoudelijk aan de hoogste museale standaarden.

Echter, stilstand is achteruitgang en dat geldt zeker ook voor musea. De concurrentie in brede zin (de vrijetijdsmarkt) en de verwachtingen van de bezoeker nemen toe. Het Airborne Museum wil voorop blijven lopen en innovatief zijn. Niet als doel op zich, maar om een aantrekkelijk plek met een aangrijpend verhaal te blijven en onze diverse doelgroepen zo goed mogelijk te blijven bedienen.

Daarnaast is het zo dat ook de nieuwe inrichting knelpunten kent en onderhoud behoeft. Nu de bezoekersaantallen na de coronabeperkingen weer toenemen, worden hier en daar verbeterpunten zichtbaar.

Historische sensatie

In vorige beleidsplannen is de strategie ingezet om zowel de villa Hartenstein als de John Frost-brug meer te positioneren als ‘laatste ooggetuigen’ van de Slag om Arnhem. Die strategie verdient verdieping in de museale inrichting. De notie dat dit de plek was waar het gebeurde, de historische sensatie die deze locatie oproept, is door de moderne inrichting en het feit dat m.n. in Hartenstein het héle verhaal van alle locaties verteld wordt, juist wat naar de achtergrond geraakt.



In de komende jaren zal het museum passende methoden zoeken om bij bezoekers het gevoel te versterken dat zij zich zowel in Hartenstein als bij de brug op plekken bevinden die een sleutelrol speelden in de gebeurtenissen van september 1944.

Stiltekamer

Nog altijd worden onderscheidingen aan het museum aangeboden, die een plek verdienen in de opstelling. De in 2019 gereed gekomen Stiltekamer heeft aanpassing nodig om deze ruimte ook te kunnen bieden. Daarnaast zouden we graag meer informatie aanbieden over de personen en de onderscheidingen in de Stiltekamer. Deze aanpassingen sluiten aan bij de sterkere profilering als herinneringscentrum. Dit project zal, in samenhang, nog in 2021 worden opgestart en vraagt externe (mede) financiering.

Introductiefilm

Bij drukte zorgt de introductiefilm voor een knelpunt in de routing. Levend onder coronabeperkingen is dat wellicht een groter probleem dan wanneer die weer zijn opgeheven, maar ook dan verdient deze 'bottleneck' aandacht. De ruimte in de zaal waar de film wordt vertoond is krap, en bezoekers komen vervolgens met een groep tegelijk in de volgende ruimte, die ook niet ruim is. De film verplaatsen naar een andere ruimte zou een oplossing kunnen zijn, maar vraagt een aanzienlijke investering in tijd en middelen. Eerst zullen andere, minder ingrijpende, manieren worden onderzocht om de doorstroom hier te bevorderen.

Tijdelijke tentoonstellingen

Het ingezette beleid om regelmatig aansprekende tijdelijke tentoonstellingen te programmeren wordt voortgezet. Het maken van tijdelijke tentoonstellingen biedt het museum verschillende kansen. Inhoudelijk kan verdieping of verbreding geboden worden, waarmee het museum zich nog meer als kenniscentrum kan profileren. Tentoonstellingen zijn een stimulans tot onderzoek en dragen bij aan een grotere kennis en betere beschrijving van de collectie. Bovendien brengen wisseltentoonstellingen gratis publiciteit mee en stimuleren zij het herhaalbezoek.

Het maken van tijdelijke tentoonstellingen is wel een aanslag op de capaciteit van de staf. Door de krappe personele bezetting en de doorlooptijd van een goed voorbereide tentoonstelling zullen de medewerkers altijd met meerdere tentoonstellingen tegelijk bezig zijn, náást de andere 'reguliere' werkzaamheden. Het is daarom om te beginnen belangrijk dat er een tentoonstellingsprogramma wordt ontwikkeld dat ten minste vier jaar vooruitkijkt. Zo ver zijn we nu nog niet, wat leidt tot ad-hoc-oplossingen en -werkzaamheden. In 2022 moet er een tentoonstellingsprogramma liggen, dat ten minste tot 2025 loopt en vervolgens jaarlijks wordt uitgebreid.

Beslissingen over tentoonstellingsonderwerpen moeten tot stand komen met aandacht voor de inhoudelijke, onderzoeks- en marketingdoelstellingen van het museum. Tentoonstellingen moeten verdieping of

verbreding bieden van het kernonderwerp van het Airborne Museum, de belangrijkste doelgroepen aanspreken en hun basis vinden in de collectie.

Airborne at the Bridge

In 2025 is de huidige inrichting van Airborne at the Bridge inmiddels 8 jaar oud. Het is wenselijk dat er dan een plan, inclusief financiering, ligt om de vaste opstelling te wijzigen. Hier is in de subsidiebeschikkingen ook rekening mee gehouden: jaarlijks wordt geld opzij gezet om periodiek de opstelling te kunnen vernieuwen en aan de tijd aan te passen. In deze beleidsperiode zal dat nog niet lukken, maar kunnen de plannen grotendeels compleet zijn. Ook deze nieuwe inrichting bij Airborne at the Bridge zal van hoog niveau zijn en de historische plek benadrukken waar het museum zich bevindt.

In 2025:

- Heeft het Airborne Museum Hartenstein de Stiltekamer uitgebreid met extra tentoonstellingsruimte en meer persoonlijke informatie.
- Is er een uitvoerbaar plan om de opstelling van Airborne Museum at the Bridge te vernieuwen en te verbeteren.
- Kan het museum meer bezoekers per uur een kwalitatief hoogstaand bezoek bieden.
- Wordt de historische sensatie van beide unieke locaties nog beter beleefd en gevoeld.
- Is er een tentoonstellingsprogramma dat ten minste vier jaar vooruitkijkt.

Onderzoek en educatie

Naast een voor publiek toegankelijke tentoonstellingsruimte, is een museum volgens elke gangbare definitie ook een instituut voor onderzoek en het verzamelen, bewaren en delen van kennis. Dat geldt ook in hoge mate voor het Airborne Museum.

Kenniscentrum

Het is belangrijk dat het museum de reputatie als kenniscentrum verder uitbouwt. Kennis is de belangrijkste basis voor de tentoonstellingen die we maken, de verhalen die we vertellen, kortom, voor elk van onze kernactiviteiten.

Daarnaast biedt een sterke reputatie op dit gebied het Airborne Museum de kans zich verder te ontwikkelen als netwerkcentrum en 'spin in het web' van de herinneringscultuur rondom de Slag om Arnhem.

Een goede wetenschappelijke reputatie helpt bij het verwerven van collectie, het verkrijgen van bruiklenen,

de samenwerking met andere experts en het werven van subsidies en bijdragen.

Het museum wordt nu al, via de Stichting Airborne Regio (SAR), gesubsidieerd om als vraagbaak te dienen en het museum levert regelmatig gesubsidieerde diensten als controleur van feiten in allerlei teksten en uitingen. De wetenschappelijke onderzoeksfunctie van het museum kan een belangrijke basis en voorwaarde zijn om structurele subsidierelaties op te bouwen.

Het opbouwen van een reputatie is een kwestie van zorgvuldigheid en langere adem. Tegelijkertijd kan aan de wetenschappelijke functie van het museum een stevige impuls worden gegeven, mocht het museum er in slagen de personele capaciteit op dit gebied uit te breiden, bijvoorbeeld door een junior conservator in dienst te nemen. Hiertoe ontbreken op dit moment de structurele middelen.

Educatie

Onder educatie verstaat het museum alles wat het doet om het historische verhaal en de persoonlijke verhalen van de Slag om Arnhem begrijpelijk en invoelbaar over te brengen op de diverse doelgroepen die het museum kent. Educatie gaat dus niet alleen over onderwijs. Het hele museum is educatie.

Het actueel houden van het educatieve aanbod van het Airborne Museum is een voortdurend proces. In samenhang met de vernieuwing van de vaste presentatie, is ook het educatieve aanbod recent geactualiseerd. Zo zijn de Koffers vol Verhalen en de zelfstandige museumtour vernieuwd. En is er uiteraard de nieuwe, viertalige audiotour.

Uitbreiding van het educatieve programma is alleen nodig voor doelgroepen die nog niet voldoende worden bediend. Zo staat voor de komende jaren de ontwikkeling van een lesprogramma voor MBO-scholieren gepland, in samenwerking met o.a. de HAN University of Applied Sciences.

De nadruk ligt de komende jaren dus m.n. op de bewaking van de kwaliteit van het educatieve aanbod. Daarnaast kunnen er kansen zijn educatief aan te sluiten bij activiteiten of evenementen van partners. Het museum verkent hoe het nog meer scholieren uit de regio een bezoek aan het museum kan laten brengen, door met meer scholen en/of gemeenten structurele afspraken te maken.

Ook buitenactiviteiten zijn of worden vernieuwd, zoals de Perimeterwandeling. Activiteiten en rondleidingen buiten het museum bieden de kans het aanbod te verrijken en te spreiden. Met name deze activiteiten kunnen ook een hogere opbrengst genereren dan tot nu toe.



- Fotografie Daan van Oort.

In 2025:

- Heeft het Airborne Museum een extra medewerker in dienst die zich bezig houdt met onderzoek en het verzamelen en delen van kennis over de Slag om Arnhem .
- Heeft het museum structurele subsidie verkregen voor de wetenschappelijke functie.
- Is de reputatie van het museum als kenniscentrum verder versterkt.
- Heeft het Airborne Museum een educatief aanbod voor PO en VO op verschillende niveaus.
- Biedt het museum een rijk programma aan (buiten)activiteiten, dat substantieel bijdraagt aan het verdienvermogen.

Collectie

Beheer en behoud van een unieke collectie voorwerpen en documenten is een kerntaak van ieder museum. Zonder collectie geen museum. Het Airborne Museum neemt deze taak dan ook zeer serieus en wil op een voorbeeldige manier met zijn collectie omgaan. Ten aanzien van beheer en behoud van de collectie zijn in de afgelopen beleidsperiode grote stappen gezet. De collectie is grotendeels verplaatst naar een extern depot (Helicon), waar het onder professioneel extern beheer is geplaatst. Bij die verhuizing is ook steeds geïnspecteerd en schoongemaakt waar nodig.

De papieren collectie is ondergebracht bij het Gelders Archief.

Toch zijn er ook op het gebied van collectiebeheer nog zorgen. De uithuizing van de collectie was nodig, gezien de situaties in de eigen depots. Maar dit stelt het museum voor nieuwe hindernissen: de collectie is op vrij grote afstand en onder beheer van anderen opgeslagen, wat toegankelijkheid van de collectie bemoeilijkt. Bij onderzoek naar de collectie, een belangrijke wetenschappelijke functie van het museum, kan niet makkelijk het object erbij gepakt worden om het nog eens van dichtbij te bekijken. Omdat van lang niet alle objecten goede foto's beschikbaar zijn, vormt de afstand tot de collectie een daadwerkelijke belemmering voor het doen van onderzoek.

De wens om een goed ingericht en geklimatiseerd depot ter beschikking te hebben is onveranderd, en de oplossing zal voorlopig buiten de villa Hartenstein liggen. In de komende periode wordt verkend of dit dichterbij huis kan gebeuren. Daartoe biedt de ruimtelijke herontwikkeling van park Hartenstein wellicht kansen, of kan samenwerking gezocht worden met musea in de omgeving.

Klimaat

Er zijn zorgen over het klimaat in de tentoonstellingsruimten van het museum. Schommelingen in temperatuur en vochtigheid zijn te groot. Dit is problematisch, aangezien het beheer en

behoud van onze collectie, één van onze kerntaken, daardoor niet optimaal kan plaatsvinden. In de museale ruimten bevinden zich juist onze topstukken. Daarnaast kan het de verkrijging van bruiklenen bemoeilijken.

Aanpassen of vervangen van de klimaatinstallaties vraagt een grote investering. Deze investering zal de komende jaren onze begroting te boven gaan. Toch moet deze aanpassing prioriteit houden en moet de komende jaren verkend worden welke investeringen nodig zijn en hoe dit gefinancierd kan worden.

Collectieregistratie en ontsluiting

Hoewel er de laatste jaren stappen zijn gezet, heeft het museum nog een grote inhaalslag te maken waar het gaat om registratie en beschrijving van de collectie. In de afgelopen periode is een registrator in vaste dienst aangenomen, waardoor hierin versnelling is gebracht.

Door de nu continue aandacht voor de beschrijving en vindbaarheid van de collectie, komt het museum er echter ook achter dat de onvolkomenheden groter zijn dan aanvankelijk gedacht. Zo blijkt van de 20.000 in Adlib geregistreerde objecten ongeveer 20% te bestaan uit ingescande correspondentie of andere documenten of reproducties van foto's, die niet tot een museale collectie gerekend kunnen worden, of reeds afgestoten objecten. Van de overgebleven 16.000 objecten is slechts zo'n 12% geregistreerd conform de norm die we onszelf als professioneel museum moeten stellen¹.

Ook aan digitale ontsluiting van de collectie wordt verder gewerkt. Het Deltaplan, in samenwerking met andere oorlogsmusea, zal daar de komende jaren een impuls aan geven. Voor het Airborne Museum staat de eerste ontsluiting via oorlogsbronnen.nl gepland voor 2022. Via de website [collectiegelderland.nl](https://www.collectiegelderland.nl) is inmiddels het eerste deel van de collectie digitaal ontsloten².

In 2025:

- Is de collectie ondergebracht in een depot dat volwaardig beheer en behoud garandeert.
- Is de collectie toegankelijker voor onderzoek door het museum, dat wil zeggen dichterbij huis en met eigen toegang wanneer gewenst.
- Zijn er oplossingen in kaart gebracht voor de klimaatproblemen in de villa Hartenstein.
- Is de registratiegraad van de collectie volgens onze standaard gestegen naar 50%.
- Is 25% van de collectie gedigitaliseerd en ontsloten via het internet.



- Rode baret van William Easton. Fotografie Daan van Oort.

Netwerkcentrum

Het Airborne Museum is de constante, professionele actor in het netwerk van overheden, instellingen en personen die zich bezig houden met de herinnering aan de Slag om Arnhem. Gevestigd in het historische hart van het verhaal, dagelijks te bezoeken en beheerd door een professionele staf, is het niet meer dan logisch dat het Airborne Museum ook een centrale rol vervult in het Airborne-netwerk. Deze rol wil het museum in de komende jaren behouden en waar mogelijk nog versterken.

Een sterk netwerk kan het museum op vele manieren ten dienste staan. De kennis die aanwezig is in dit netwerk is enorm. Samenwerking op het gebied van onderzoek, educatie, kennisborging en -deling helpt het museum vooruit. Sommige partners beschikken over of hebben toegang tot bijzondere collecties. Een sterk netwerk kan het museum helpen haar structurele inkomsten te verhogen, door sponsoring of subsidiëring.

Het Airborne Museum koestert dit netwerk en onderhoudt dit door een open en coöperatieve houding. Als voorbeeld kan gelden de recent aangehaalde band met de Vereniging van Vrienden van het Airborne Museum. De verbeterde relatie heeft geleid tot inhoudelijke samenwerking, bijvoorbeeld aan het Airborne Magazine, en een structurele financiële bijdragen van de VVAM.

Tegelijkertijd mag de kanttekening geplaatst worden dat niet alle samenwerkingen altijd vrucht dragen, en mag het museum kritisch zijn in het aangaan van samenwerkingsverbanden waarvan de lasten weleens groter kunnen zijn dan de lusten.

In de afgelopen periode zijn er met vele partijen goede en geëngageerde relaties ontstaan. Bij een aantal partijen verdient die band versterking. De volgende partners zijn in ieder geval onmisbaar in ons netwerk:

- Overheden: gemeente Renkum, gemeente Arnhem, Stichting Airborne Region, provincie Gelderland

¹ Geregistreerd met titel, beschrijving, herkomst, persoonsgegevens en gestandaardiseerde thesaurustermen.

² <https://www.collectiegelderland.nl/organisaties/airbornemuseum>

- Fondsen, zoals het vfonds, Mondriaan fonds en VSBfonds
- Lokale en regionale herdenkingsorganisaties: SAH, PRAFC, PSVR, Stg. Polen-Driel
- Luchtmobiele eenheden in binnen- en buitenland: 11 Luchtmobiele Brigade, The Parachute Regiment, 6 Luchtmobiele Brigade “generaal Sosabowski”
- Nationale en regionale musea en erfgoedinstellingen
- Liberation Route Europe (LRE) en Toerisme Veluwe Arnhem Nijmegen (TVAN)
- Stichting Musea en Herinneringscentra '40-'45 (SMH)
- Vereniging Vrienden van het Airborne Museum
- Onderwijsinstellingen, m.n. HAN University of Applied Sciences
- Defensiepartners, zoals het Veteraneninstituut en het Impresariaat Militaire Muziek (IMM)
- Lokale ondernemers



- Brigadegeneraal Grzegorz Grodzki
en directeur-bestuurder Ronnie Weijers.

Bedrijfsvoering en financiën

In de administratieve processen valt nog efficiëntiewinst te halen en kunnen kosten worden bespaard. Daar is in het afgelopen jaar al een goed begin mee gemaakt. Het kostenbewustzijn is toegenomen, processen zijn verder geautomatiseerd en bestaande contracten worden kritisch tegen het licht gehouden.

Personeel

Het personeel van het Airborne Museum bestaat uit kundige en zeer gemotiveerde mensen, die graag in het museum werken en in hoge mate toegerust zijn op hun taken. Het museum is echter een kleine organisatie, waarin werknemers relatief weinig mogelijkheden tot groei hebben. Dat zal zo blijven. Het is daarom belangrijk mensen te motiveren door ze verantwoordelijkheid te geven, scholing aan te bieden en een prettige werkomgeving te blijven bieden. Dat zal niet kunnen voorkomen dat talentvolle mensen na verloop van enige tijd hun persoonlijke groei buiten het Airborne Museum zullen zoeken. Dat heeft het museum te accepteren en in plaats van daar om te treuren moet het als een beloning voor het museum worden gezien als mensen elders een mooie functie vinden en het Airborne Museum zien als hun ‘alma mater’, de plek waar ze geleerd hebben volgens museale standaarden hoogwaardig werk af te leveren. Als zij met goede gevoelens vertrekken, zijn oud-werknemers zo een waardevolle aanvulling op het netwerk.

In het afgelopen jaar is er meer taak- en budgetverantwoordelijkheid bij de medewerkers gelegd. De werksfeer is uitstekend. Het is een belangrijke doelstelling om dit zo te houden en de, veelal jonge, medewerkers onder prettige omstandigheden verder professioneel te laten groeien.

Uiteraard betekent goed werkgeverschap ook dat onze mensen marktconform worden beloond. De Museum CAO en het Functiehandboek van de Museumvereniging zijn daarbij leidend. Een van de opgaven voor de komende jaren is dan ook om een grotere loonsom een plek te geven in de begroting.

Een probleem is de hoge werkdruk. Als het museum verder wil groeien in zijn wetenschappelijke, collectie- en publieksfuncties, is uitbreiding van de staf een voorwaarde. Met de huidige begroting is dat echter niet of onvoldoende mogelijk. Mede daarom is groei van de inkomsten noodzakelijk en voor het uitbreiden van de onderzoek- en kennistaken wordt vooral gezocht naar structurele subsidiëring van deze taken.

Vrijwilligers

Het Airborne Museum draait voor een groot deel op vrijwilligers. Het is fantastisch dat dit kan en dat er nog zo veel gemotiveerde mensen bereid zijn hun vrije tijd in te zetten om onze bezoeker welkom te heten of rond te leiden. Tegelijkertijd vormt deze afhankelijkheid een risico. Er is een landelijke trend dat het moeilijker wordt om vrijwilligers te rekruteren en langdurig aan een organisatie te verbinden.

In de afgelopen jaren is er vrijwilligersbeleid opgezet en uitgevoerd. Ook worden vrijwilligers voortdurend bijgeschoold, bijvoorbeeld in hospitality en het laatste jaar vooral op het gebied van veiligheid (BHV).

Op kantoor is het aantal vrijwilligers afgenomen. Dat is een bewuste keuze. Er waren nogal wat taken bij vrijwilligers belegd, die eigenlijk bij de betaalde staf thuishoren. In de afgelopen drukke jaren een begrijpelijke keuze, maar het museum wil zich niet schuldig maken aan verdringing van betaald werk en het is bovendien voor de continuïteit van bepaalde werkzaamheden beter om deze onder te brengen bij de staf. Ook door een verdergaande automatisering van processen, zoals de afhandeling van facturen, is de noodzaak voor deze inzet van vrijwilligers komen te vervallen.

Het museum zal voor een deel een vrijwilligersorganisatie blijven en zet zich in om ook de vrijwillige werknemer een prettige werkomgeving te bieden, waarin deze voldoende verantwoordelijkheden draagt en zich daarnaast voldoende ondersteund en gewaardeerd weet. Tegelijkertijd moet het museum zich voorbereiden op een toekomst waarin minder een beroep gedaan kan worden op vrijwilligers.

Subsidies

Eerder in dit plan is al gesteld dat meer, liefst structurele, subsidie een noodzakelijke voorwaarde is om verder te kunnen groeien, juist in die museale functies waar niet direct inkomsten uit voortvloeien. Het is ook precies die wetenschappelijke functie die de meeste kansen biedt op subsidiëring, wellicht in samenhang met de collectiefunctie. Er zijn mogelijkheden op lokaal/regionaal niveau (de Airborne-gemeenten), maar misschien ook op landelijk niveau. In het laatste Sectoradvies Musea van de Raad voor Cultuur is een aantal aanknopingspunten te vinden, zoals de aanbeveling om extra rijkssubsidie ter beschikking te stellen aan musea die buiten de Erfgoedwet vallen³.

Overige inkomsten

Tijdens de uitvoering van het Masterplan heeft het museum vele particulieren en bedrijven als sponsor of ambassadeur aan zich weten te binden. Uiteraard wordt in deze partnerschappen ook de komende jaren verder geïnvesteerd. Het museum zal sponsorcontracten waar mogelijk verlengen of vernieuwen en kijken hoe het dit netwerk verder kan worden uitgebreid. Het managen van de wederzijdse verwachtingen blijkt daarbij een punt van aandacht. Tegenover sponsoring staan wederdiensten, zoals naamsvermelding, aard en duur van de wederzijdse verplichtingen moet goed worden vastgelegd.

De museumwinkel, ook bij Airborne at the Bridge, is voor het museum een belangrijke bron van inkomsten. In de komende jaren zal het assortiment meer 'focus' krijgen en uitgebreid worden met unieke artikelen, die men alleen in het Airborne Museum kan krijgen. Te denken valt aan het assortiment boeken, maar bijvoorbeeld ook aan ansichtkaarten met afbeeldingen van onze topstukken. Ook voor de winkelverkoppen en omzetsnelheden geldt dat er een betere planning & control gewenst is. Streven is om de winkelomzet per bezoeker te doen stijgen naar € 2,50.

De arrangementen en groepsbezoeken hebben lang stilgelegen, maar kunnen de komende periode weer een belangrijke bron van inkomsten worden. Ook hier zijn wel wat beperkingen te onderkennen, zoals de ruimte in het museumcafé, maar zijn er ook kansen te onderzoeken, zoals arrangementen met nieuwe partners of dineren in de museale ruimte.

Er worden intern voorzichtige doelstellingen gehanteerd waar het gaat om de verdiensten uit sponsoring, zaalverhuur, rondleidingen e.d. Doordat vernieuwing van de museale ruimte en het museale aanbod meteen gevolgd is door een crisis, is op het moment lastig in te schatten wat reële doelstellingen zijn. In komende begrotingen kan daar waarschijnlijk beter een inschatting van worden gemaakt. De verwachting is dat er volop kansen liggen om meer aan deze commerciële activiteiten te verdienen, dan waarvan in de bijgevoegde meerjarenbegroting is uitgegaan.

Planning en control

De doelstellingen uit het beleidsplan zullen worden vertaald in jaarplannen, per beleidsterrein en voor het gehele museum. In deze jaarplannen worden concrete doelstellingen geformuleerd, die meetbaar zijn en waarop kan worden gestuurd. Dit geldt voor alle afdelingen. Voor de hand liggen doelstellingen op het gebied van bezoekersaantallen en financiële opbrengsten, maar ook op tal van andere gebieden zal meer gewerkt worden met jaarlijkse concrete doelstellingen. Denk aan registratiegraad van de collectie, volgers op Twitter, aantal rondleidingen, enzovoort.

Daar waar het resultaat van onze inspanningen niet eenvoudig te registreren en 'uit te lezen' is, zal vaker dan voorheen een enquête of (publieks)onderzoek plaatsvinden.

³ "In wankel evenwicht", Sectoradvies Musea, Raad voor Cultuur 2018
<https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2018/04/19/advies-in-wankel-evenwicht>

— Financieel perspectief

— Als onderlegger van het beleidsplan is een meerjarenbegroting opgesteld. Uiteraard is 4 jaar vooruit kijken omgeven met de nodige voorbehouden. Toch is het belangrijk de financiële gevolgen van de genoemde wensen en verplichtingen in kaart te brengen en zo een beeld te hebben van de opgaves voor de toekomst.

De meerjarenbegroting (2022-2025) laat voor de komende vier jaar jaarlijks een positief resultaat zien.

In de meerjarenbegroting is uitgegaan van:

- Groei naar 95.000 bezoekers structureel, 100.000 bezoekers in het kroonjaar 2024.
- 2% stijging per jaar van alle kostensoorten.
- Gestage groei van de inkomsten uit sponsoring en donaties.
- Geleidelijke groei van de winkelomzet van € 2,20 naar € 2,50 per bezoeker.
- Groei van het marketingbudget.
- Tentoonstellingsbudgetten voor ruim de helft gedekt uit fondsenopbrengsten.
- Uitbreiding van de staf per 2024 met 1 fte, waartegenover (en mits) een subsidie wordt verkregen.

