

Bewaren, verdedigen en vertellen



Bewaren,
verdedigen en
vertellen

Inleiding

Met de oprichting van de Koninklijke Stichting Defensiemusea (KSD) zijn de vijf belangrijkste militaire musea samengebracht in één organisatie en op bestuurlijke afstand van het ministerie van Defensie geplaatst. Twee van deze musea, te weten het Legermuseum en het Militaire Luchtvaart Museum, zijn gefuseerd tot het Nationaal Militair Museum (NMM) in Soesterberg.

Doel van de herinrichting van het museaal bestel van Defensie is het versterken van de publieksfunctie van alle musea. Dat is de belangrijkste opdracht die we hebben meegereggen; deze is dan ook rechtstreeks terug te lezen in onze missie, waarmee deze meerjarenbeleidsvisie begint.

Bij de beweging naar het grote publiek hebben we niet minder dan de hele samenleving in het vizier, inclusief de mensen die zeggen 'niets met het leger te hebben'. Dat hoeft ook niet, als men zich er maar wel een mening over kan vormen. Immers, de krijgsmacht opereert namens de hele samenleving, en dus ook namens diegenen die (nu nog) onverschillig staan tegenover die krijgsmacht.

Wat is daarvoor nodig? Aantrekkelijk ingerichte musea met een indrukwekkende collectie, die een boeiend, op de actualiteit aansluitend activiteitenprogramma bieden. Vrijwel alles wat we doen is op die twee pijlers gebaseerd: de collectie en het publiek. Daar gaat in de komende jaren het meeste van onze aandacht en ons budget naartoe, om ons zo goed mogelijk te wortelen in de samenleving.

Vóórdat we het succes bereikt hebben dat we voor ogen hebben, moeten we evenwel aan een aantal essentiële randvoorwaarden voldoen. We moeten goed voor onze mensen zorgen bijvoorbeeld, en verder smeden aan een hechte, slagvaardige organisatie. Daarnaast moeten we aan alle voorschriften voldoen, ten aanzien van arbo, gezondheid en veiligheid voor mens en object. We opereren immers in een veld waar de hoogste veiligheidsnormen gelden en waarin we ons ook aan internationale afspraken en verwachtingen hebben te houden.

Er is veel bereikt, waar we terecht trots op zijn, maar we realiseren ons ook dat er de komende jaren nog veel werk verricht moet worden bij het voldoen aan die randvoorwaarden. Dat brengt met zich mee dat deze meerjarenvisie op tal van belangrijke beleidsterreinen, zoals collectiebeheer, personeels- en kwaliteitsbeleid maar ook marketing, een voorlopig karakter draagt.

Weliswaar staan de jaartallen 2016 – 2020 bovenaan, maar ik kan u verzekeren dat dit plan er volgend jaar al anders uit zal zien. Met andere woorden, het beleid in deze meerjarenvisie is niet in beton gegoten, maar dynamisch. Het vormt de leidraad voor ons handelen in de komende jaren. En dat handelen zal hoe dan ook aan veranderingen onderhevig zijn. Maar nooit zonder de koers uit het oog te verliezen: het bereiken, boeien en binden van een zo groot mogelijk publiek.

Voor minder doen we het niet.

Namens het managementteam van de Koninklijke Stichting Defensiemusea,

Paul van Vlijmen
algemeen directeur



1. Missie, visie en doelstellingen

De Koninklijke Stichting Defensiemusea, opgericht op 1 juli 2014, vormt de overkoepelende organisatie van de vier Nederlandse Defensiemusea: het Nationaal Militair Museum in Soesterberg, het Marinemuseum in Den Helder, het Mariniersmuseum in Rotterdam en het Marechauseemuseum in Buren.

Missie

Met kracht het militaire verhaal en het verhaal van militairen een plek geven in publieke discussies door zoveel mogelijk mensen de krijgsmacht in heden en verleden te laten beleven, omdat oorlog en conflict onlosmakelijk verbonden zijn met de wereld waarin we leven en dus met ons.

Visie

De krijgsmacht vervult een belangrijke kerntaak van de overheid. Het is voor de maatschappelijke legitimatie van de krijgsmacht – als ook voor de motivatie van de mannen en vrouwen die er werken – essentieel dat een substantieel deel van de samenleving zich bewust is van het waarom van een krijgsmacht en zich een mening kan vormen over de manier waarop de krijgsmacht haar taken uitvoert. Daarom bieden de defensiemusea een venster op verleden, heden en toekomstige ontwikkelingen van de krijgsmacht, op een niet-vrijblijvende manier. Wij willen de bezoekers raken door:

- emoties van militairen als kameraadschap, moed, betrokkenheid en angst tastbaar te maken;
- te laten zien dat het maken van keuzes noodzakelijk is;
- te tonen dat met dreiging van wapens soms de vrede bewaard kan worden;
- te laten voelen, proeven, ruiken en horen wat het betekent om te werken voor vrede en veiligheid;
- de wederkerige invloed van krijgsmacht op samenleving vanuit meerdere perspectieven te belichten.

Wij beogen een 'transformerende ervaring', wat wil zeggen dat een bezoek aan een van de defensiemusea de blik van het publiek op de krijgsmacht kan veranderen.

Doel

De stichting heeft ten doel het bevorderen van kennis over en het geven van inzicht in de betekenis van de krijgsmacht voor de Nederlandse samenleving in heden, verleden en in de toekomst, en het in stand houden van het cultureel historisch erfgoed van de krijgsmacht. (art. 3.1 statuten)

De stichting beoogt haar doel te bereiken onder meer door:

- a. het exploiteren van het Nationaal Militair Museum in Soesterberg, het Marinemuseum in Den Helder, het Mariniersmuseum in Rotterdam en het Marechauseemuseum in Buren;

- b. het presenteren van de collectie aan een zo groot en divers mogelijk publiek op een aantrekkelijke en moderne wijze;
- c. het daartoe verwerven, bewaren, beheren, registreren, conserveren en restaureren van de collectie en het verrichten van wetenschappelijk onderzoek met betrekking tot de collectie;
- d. samenwerking aan te gaan met (inter)nationale musea, maatschappelijke instanties en organisaties op het gebied van cultureel erfgoed, (militaire) geschiedenis, onderzoek en onderwijs.

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

Merkwaarden

Bravoure

Wij hebben Bravoure. We zijn jongensachtig, ondeugend en bekijken het leven met een knipoog. We zijn onverschrokken en stoer.



Integer

Wij zijn Integer. We zijn eerlijk, geloofwaardig en oprecht. We laten altijd meerdere perspectieven zien en zijn evenwichtig.



Energiek

Wij zijn Energiek. We zijn ondernemend en creatief. We zijn actief, fris en aanstekelijk.



Verrijkend

Wij zijn Verrijkend. We zijn boeiend en inspirerend. We zijn enthousiasmerend en zorgen dat wat we doen beklijft. We zijn uitnodigend.



Merkbelofte

In de Nederlandse Defensiemusea word je ondergedompeld in de wereld van de krijgsmacht. Je ervaart het met al je zintuigen en steekt er bovendien wat van op. Beleef de krijgsmacht van vroeger naar nu, van techniek tot heldendaden, van humanitaire hulp tot missies, in en rondom het museum.

Bewijs

In de defensiemusea word je ondergedompeld in de wereld van de krijgsmacht; hoe kun je dat ervaren:

1. **Doe:** klim in een tank of fregat, houd een automatisch wapen vast, sporenonderzoek
2. **Denk:** luister naar verhalen van militairen en oudgedienden, hoor de andere kant van een verhaal, vorm je mening, koppel actualiteit aan het verleden
3. **Durf:** speurtochten, hindernisbaan, geheime missie, koude experience
4. **Droom:** kom in vervoering bij een event, hoe ziet de ideale wereld er uit, debatteer mee

Op basis van de merkwwaarden en bovenstaande vier d's wordt voor ieder museum een eigen profiel afgeleid, dat als basis dient voor het activiteitenprogramma, het educatief beleid en de marketing.



SWOT-analyse

Sterke punten

- Collectie en musea zijn van nationaal belang door authenticiteit materieel en exclusieve band met Defensie.
- Zeer deskundige inhoudelijke medewerkers, met unieke, gespecialiseerde kennis.
- Gevestigd op sterke locaties, die alle iets extra's te bieden hebben.
- Financieel solide, door langjarige, gegarandeerde subsidie.
- Zeer betrokken, deskundige en loyale vrijwilligers.
- Omvangrijke natuurlijke achterban.

Kansen

- Locaties bieden ruimte voor verdieping.
- Impact van nieuw NMM biedt kansen voor naamsbekendheid anderen.
- Wijzigende geopolitiek zorgt voor een verhoogd niveau van dreiging, waardoor thema's als veiligheid en de rol van de krijgsmacht meer in de belangstelling komen te staan.
- Toenemende behoefte bij het publiek aan herdenken en nostalgie.

Zwaktespunten

- Groot kwaliteit- en schaalverschil.
- Onduidelijk profiel; onderlinge verbintenis nagenoeg onbekend.
- Beperkt verdienvermogen door DBFMO-contract (Soesterberg).
- Zakelijke, niet-museale bezoeken zijn relatief duur voor stakeholders.
- Bestaande locaties hebben fysieke beperkingen.
- Het bouwen van een nieuwe bedrijfscultuur heeft aandacht en tijd nodig. Lang traject naar nieuw museaal bestel heeft sporen nagelaten.

Bedreigingen

- Verzadigde museum- en leisuremarkt.
- Onderwerp niet voor iedereen aantrekkelijk.
- OV-bereikbaarheid is slecht (m.u.v. Rotterdam).
- Veel concurrentie: overweldigend aanbod in zelfde thematiek: 85 instellingen over oorlog en vrede.
- Exclusief karakter Defensie kan schijn wekken van gebrek aan autonomie.

Toelichting SWOT-analyse

Band met Defensie

De authenticiteit en exclusiviteit door de band met Defensie vormen de allersterkste eigenschappen van de musea. Het is op dit moment nog een zoektocht hoe we die band moeten vormgeven én uitdragen. Want hoezeer we de band met Defensie ook koesteren, het is belangrijk uit te stralen dat we beleidsmatig autonoom zijn.

Voorheen konden de verschillende krijgsmachtdelen vrij gemakkelijk in- en uit lopen om ontvangsten, presentaties of reünies te organiseren. Waar het binnen de mogelijkheden ligt, zal getracht worden deze traditie in stand te houden. Aandachtspunt hierbij vormen de relatief hoge kosten, juist voor die krijgsmachtdelen die gewend waren evenementen goedkoop of zelfs om niet in hun 'eigen museum' te organiseren.

Locaties

Niet zozeer de geografische spreiding als wel de locaties zelf vormen een extra asset voor de musea. De natuur en het militair erfgoed in Soesterberg, de voormalige marinehaven van Den Helder en de Oude haven in Rotterdam bieden mogelijkheden tot een extra verdieping van de beleving. Het historische stadje Buren kan een extra reden bieden voor bezoek, hoewel de uitbreidingsmogelijkheden er beperkt zijn.

Achterban

De natuurlijke achterban is groot, vooral vanwege het grote aantal (voormalige) dienstplichtigen, waarvan de laatste lichten ongeveer 42 jaar zijn. Enerzijds wordt deze groep wel kleiner, maar anderzijds zijn dit juist ook de mensen met kinderen en kleinkinderen. Dat is een kans om nieuwe generaties aan de musea te binden.

Thematiek

De krijgsmacht is geen dominante cultuur in Nederland. Zoals gesteld in de inleiding, zeggen veel mensen 'niets met het leger te hebben'. De uitdaging zit in het aanspreken van nieuwe groepen, door te laten zien wat de rol van de krijgsmacht is, en welk belang ons



land daarbij heeft. De instabiele internationale situatie kan de interesse voor het onderwerp aanwakkeren. Een andere mogelijkheid voor het benaderen van nieuw publiek kan liggen in tentoonstellingen en activiteiten met meer focus op geschiedenis en/of kunst. Daarbij is het wel van belang de natuurlijke achterban niet van ons te vervreemden.

Concurrentie

Nederland kent maar liefst 85 instellingen op het gebied van de krijgsmacht of oorlog en vrede. Ondanks onze exclusieve band met Defensie kunnen zij het publiek andere ervaringen bezorgen, hetzij omdat zij een sterkere beleving met rollend materieel kunnen bieden, dan wel omdat zij veel meer op de emotie werken. Zowel op het gebied van *hard ware* als emotie bieden wij een completere, zij het genuanceerdere beleving.

Relatiebeheer

Ondernemingsraad en Raad van Toezicht

De belangrijkste interne gesprekspartners voor de directie zijn uiteraard de Ondernemingsraad en de Raad van Toezicht. Formeel heeft het eerste orgaan een meer adviserende en het tweede een meer toetsende rol, maar dat kan net zo goed andersom zijn. De ervaring leert dat beide raden voor de directie een klankbord en bron van inspiratie kunnen betekenen.

(Inter)nationale netwerken en samenwerkingspartners

Het opbouwen van een internationaal netwerk is van belang, vooral ten behoeve van het tentoonstellingsbeleid. De sterke lobbypositie van met name het voormalig Legermuseum



biedt daarvoor een goede basis. Daarnaast streven we naar strategische samenwerkingsverbanden met: universiteiten, hogescholen, opleidingsinstituten, wetenschappelijke uitgeverijen, media, musea, culturele instellingen en gemeenten in de verschillende regio's, oorlogs- en geschiedenismusea, grote toeristische partners en internationale touroperators, commerciële partners als de ANWB en goede doelen als Warchild.

Positie stichting t.o.v. stakeholders

De belangrijkste stakeholder is uiteraard Defensie. Die voedt ons in twee opzichten; als subsidiënt en als kanaal voor het vergroten van de collectie (materieel en immaterieel). In het kader van het nieuwe Museaal Bestel heeft de minister van Defensie de musea in stichtingsvorm op afstand geplaatst. Juist door die grotere afstand kunnen we het publiek een geloofwaardig verhaal vertellen.

We hebben er echter alle belang bij die afstand niet te groot te maken, ook omwille van het publiek. We merken bijvoorbeeld dat de zichtbare aanwezigheid van militairen in de musea de authentieke beleving voor het publiek versterkt. Alleen al om die reden is een blijvende, warme band met Defensie van belang. Het is vanuit die gedachte dat de samenwerking met de sprekerspool van Defensie is aangegaan, met het project *De militair vertelt*. Militairen en oud-militairen verzorgen presentaties over hun ervaringen tijdens de actieve dienst in het NMM en in het Marinemuseum. Het is de bedoeling dit ook in de andere vestigingen te gaan organiseren.



Steun- en vriendenstichtingen

De musea kennen van oudsher een kring van verschillende steun- en vriendenstichtingen en -verenigingen. Het is van het grootste belang om ook in deze relatief nieuwe constellatie warme banden met deze organisaties te onderhouden. Niet alleen om financiële motieven – veel stichtingen en verenigingen steunen ons met aankopen en andere bijdragen – maar ook omdat deze organisaties belangrijk zijn voor onze maatschappelijke verankering.

Behoud familiegevoel

Voor onze musea is het behoud van wat wel genoemd wordt het familiegevoel of de korpsgeest van belang. Waar de algemeen directeur de formele stakeholdercontacten met Defensie onderhoudt, wordt van de vestigingsdirecteuren verwacht dat zij een informeel netwerk binnen de krijgsmacht en de voornoemde steun- en vriendenorganisaties onderhouden. De betrokkenheid van de verschillende operationele commando's bij het fenomeen museum (in brede zin) heeft grote prioriteit in het relatiebeheer.

Industrie

Naast de krijgsmacht kunnen zelfs diens toeleverende industrieën van belang zijn, met name op het gebied van verwervingen en ondersteuning bij tentoonstellingen. We willen daar als stichting niet te terughoudend in zijn. Sterker nog: als musea die op afstand opereren, is het voor ons gemakkelijker geworden om contacten met het bedrijfsleven aan te gaan dan voor Defensie zelf, die in het kader van bijvoorbeeld aanbestedingsvoorschriften in dezen de nodige terughoudendheid in acht moet nemen.

2. Collectie

Belang en breedte van de collectie

De vier defensiemusea beheren een unieke collectie van Nederlands militair erfgoed. Behoudens de kunstcollectie zijn vrijwel alle objecten gebruikt voor en door Nederlandse militairen in actieve dienst, tijdens missies, oefeningen en oorlogshandelingen. Het belang van de collectie ligt voorts in de deelcollecties. Zo vormt de deelcollectie handvuurwapens een verzameling van internationale klasse.

Het internationale belang ligt vooral in de wijze waarop de collectie wordt tentoongesteld. Met name de manier waarop dit in het NMM gebeurt is toonaangevend op wereldschaal. De vele positieve publicaties in de internationale (vak)pers na de opening getuigen daarvan. Om deze internationale uitstraling te bestendigen en mogelijk zelfs uit te bouwen is een stevige marketinginspanning nodig, die zijn beslag zal krijgen in het nog te vervaardigen marketing- en tentoonstellingsplan.

Rijkscollectie

De collecties van de vier musea zijn eigendom van de Staat der Nederlanden, dan wel aan de staat toevertrouwd middels een bruikleenovereenkomst met de verschillende collectiestichtingen¹. Op 30 oktober 2015 heeft de Staat der Nederlanden de gehele collectie in beheer overgedragen aan de Koninklijke Stichting Defensiemusea. Met deze handelingen behoort de totale collectie tot de Rijkscollectie. Dat brengt verantwoordelijkheden en verplichtingen met zich mee, die gemonitord worden door de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE).

Beheer, sanering en registratie

Er is, zo kort na de overdracht aan de stichting, nog geen KSD-breed collectiebeheer gerealiseerd. We zijn verplicht om zo snel mogelijk tot een gemeenschappelijk collectieplan te komen, waarin alle collectieplannen van de aangesloten musea zijn geïntegreerd. Het streven is om dat in maximaal twee jaar te realiseren.

Voor het zover is, hebben de volgende activiteiten, die zoveel mogelijk in het eerste jaar van deze beleidsperiode plaats moeten vinden, de prioriteit:

- voldoen aan alle wettelijke richtlijnen, te beginnen met het uitvoeren van nulmetingen op het gebied van radioactieve straling en gevaarlijke stoffen als Chroom-6 en asbest;
- sanering van de collectie (cf. de Leidraad voor het Afstoten van Museale Objecten (LAMO), onder toezicht van de RCE);
- opheffen van externe depots (die in eigendom zijn van het rijkvastgoedbedrijf), overbrengen collectie naar de vestigingen;
- op orde brengen registratie en 100% vindbaar maken van de collectie. Collectie-registratie vindt plaats in Adlib.

¹ Dit zijn de Stichting Museum der Koninklijke Marechaussee, de Stichting Vrienden van de Militaire Luchtvaart Collectie en de Stichting Historische Verzameling Korps Mariniers.

Als dit geregeld is, moeten de procedures voor depotbeheer en automatisering op elkaar afgestemd en gestandaardiseerd worden, waarna gekomen kan worden tot het gezamenlijk collectieplan. Dit vraagt om een flinke inzet en samenwerking tussen de conservatoren en de collectiebeheerders van alle vestigingen; het NMM zal hierin een coördinerende rol hebben.

Verzamelbeleid

In aanloop naar een overkoepelende visie op het verzamelbeleid in het gemeenschappelijk collectieplan houden we de volgende criteria aan:

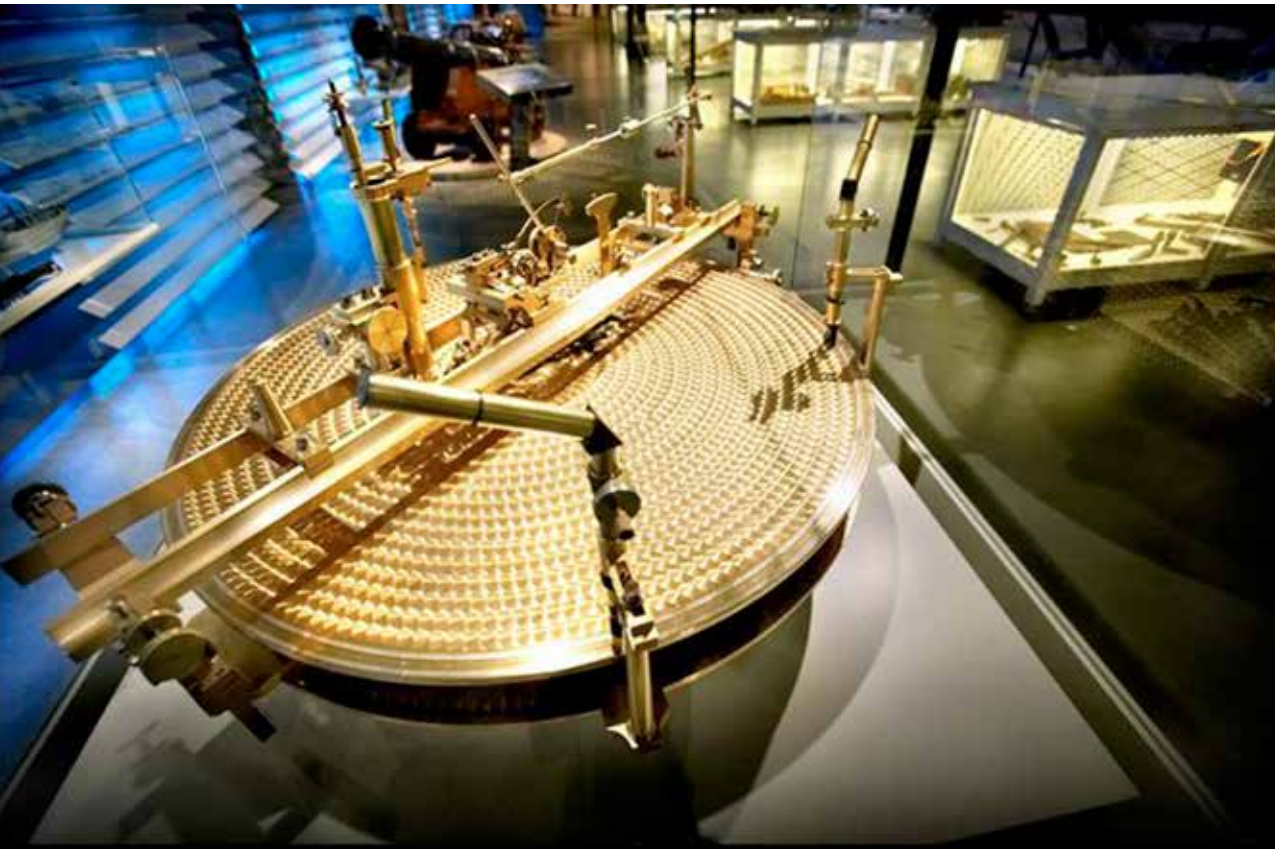
- Niet alleen technische innovaties zijn richtinggevend bij het completeren van de collectie, maar ook de zeggingskracht van een object; het gaat om authentieke voorwerpen met een echt verhaal; de persoonlijke geschiedenis van een object is medebepalend voor de waarde. Daarom zullen ook de emotionele en sociaalhistorische waarden worden toegevoegd aan die verzamelcriteria.
- Het accent op verhalen van militairen betekent dat krijgsmachtbreed verhalen worden gedocumenteerd en persoonlijke ensembles worden verworven. Het verzamelen en presenteren van verhalen gebeurt voornamelijk om de tentoongestelde objecten context te geven. Het vastleggen van op zichzelf staande ervaringen heeft ook zijn nut voor toekomstige generaties, maar valt buiten de scope van de stichting. Daarom zal bij dit biografisch verzamelen nauw samengewerkt worden met instellingen als het Nederlands Instituut voor Militaire Historie (NIMH), het Veteraneninstituut en het archief van het Marechausseemuseum.
- Het vastleggen en documenteren van tradities en gebruiken (het immateriële erfgoed van de krijgsmacht) is een belangrijk aandachtspunt.
- De defensiemusea belichten de wederkerige invloed van krijgsmacht en samenleving door te onderzoeken hoe de samenleving kijkt naar, en reflecteert op de krijgsmacht in bijvoorbeeld films, populaire cultuur, literatuur, kunst en social media. De publieke perceptie op vraagstukken van vrede en veiligheid is de moeite van het vastleggen en documenteren waard. Het is daarbij niet nodig te streven naar compleetheid; het gaat erom de tijdgeest te vangen door middel van het verwerven van relevante uitingen uit de media en samenleving.
- Ten slotte willen we het hedendaags militair optreden belichten, onder meer door het tonen van materiaal van actuele missies, ook al betreft dit soms gevoelige materie. Samenwerking met de krijgsmacht, in het bijzonder met uitgezonden krijgsmachtdelen en het NIMH, is hierbij essentieel.



Ontsluiting collectie

Naast de presentaties in vaste opstellingen en tentoonstellingen streven we naar een zo groot mogelijke zichtbaarheid van de collectie. Daarom nemen we waar mogelijk deel aan het bruikleenverkeer met andere musea en erfgoedinstellingen.

Wat betreft zichtbaarheid van de collectie in de depots zal nader beleid worden geformuleerd. Tot dan wordt de toegankelijkheid volledig gestuurd door depotveiligheid. Pas als objecten of bezoekers niet in gevaar kunnen komen, kunnen depots opengesteld worden voor het publiek.



3. Publiek

Opdracht

De Koninklijke Stichting Defensiemusea wil een zo groot mogelijk publieksbereik; dit vloeit rechtstreeks voort uit onze missie: zo veel mogelijk mensen in staat stellen kennis te nemen van de militaire wereld. Dat willen we bereiken door beleving te bieden, door aantrekkelijke tentoonstellingen en evenementen te organiseren en het publiek te verleiden om een blik te werpen in een wereld die tot voor kort tamelijk gesloten was. Dit strookt met de opdracht die onze stichting bij de oprichting heeft meegekregen en met het communicatiebeleid van Defensie om de samenleving een realistisch, transparant en waardenvrij beeld van de eigen activiteiten te bieden.

Doelstelling en strategie

Belangrijkste speerpunt voor de komende vijf jaar is de uitbouw van de publieksfunctie. De stichting heeft de doelstelling om structureel 500.000 bezoekers per jaar te trekken. Voor de komende planperiode wordt daarbij de volgende globale verdeling aangehouden: NMM 350.000, Marinemuseum 100.000, Marechausseemuseum 30.000 en Mariniersmuseum 20.000. Hiervoor is nodig dat de aantrekkingskracht van het NMM wordt bestendigd en die van de overige drie musea wordt vergroot. Om de onderlinge kwaliteitsverschillen te verkleinen, zijn bij de overige drie musea aanpassingen in de vaste opstelling nodig. Voor het NMM zal de inspanning voornamelijk liggen in het voortzetten van het eerste succes door met een spraakmakende activiteitenagenda de bezoekersaantallen op peil te houden en het herhaalbezoek te stimuleren. Verder geldt voor alle musea dat de naamsbekendheid moet worden uitgebouwd.



Basiskwaliteit

Daarnaast is het van belang om een stichtingsbrede, herkenbare basiskwaliteit neer te zetten. Boud geformuleerd: als we het publiek in het ene museum aansporen een ander museum te bezoeken, dan mag dat volgende bezoek geen teleurstelling zijn. Het zou goed zijn als ieder museum in de basis dezelfde uitgangspunten toepast. Te denken valt aan een algemene introductie waarin de rol van de krijgsmacht wordt belicht, de impact op ons land en vice versa, het geweldsmonopolie van de krijgsmacht, waarna wordt toegewerkt naar het specifieke krijgsmachtdeel aan de hand van nog te benoemen subkernwaarden (moed, techniek, overleving, speurzin, veilige grenzen etc.). Van belang is ook dat het publiek er zonder enige voorkennis naar binnen kan en dat de informatie op verschillende niveaus wordt aangeboden, vergelijkbaar waarmee dat in het NMM wordt gedaan: wat- hoe- en waaromvragen worden op vaste locaties per zaal beantwoord. Centraal is het 'wat' te zien, daaromheen is het hoe gegroepeerd, en tegen de wanden kunnen bezoekers de antwoorden op de waaromvragen en meer gespecialiseerde informatie vinden.

Hiervoor is een extra financiële inspanning nodig op het gebied van fondsenwerving, Onderzocht zal worden of de steunstichtingen bereid zijn hierin mede te investeren.

Publieksprogramma

We willen de komende vijf jaar een zo breed mogelijk publiek aan ons binden. Dit betekent dat het tentoonstellingsbeleid altijd getoetst moet worden aan het marketing- en brandingbeleid, om er zeker van te zijn dat we die groepen bereiken die we beogen en dat we voldoen aan onze merkbelofte. Hoewel dit momenteel nog ontwikkeld wordt, zijn er al wel enige criteria en uitgangspunten te benoemen:

- Diversificatie op verschillende locaties – om de samenhang en de naamsbekendheid van de vier defensiemusea te versterken, streven we naar diversificatie als dat mogelijk is. Dat betekent dat een breed thema op meerdere locaties kan worden uitgediept. Dat kan op alle locaties (bijvoorbeeld met een onderwerp als dienstplicht) of op twee of drie vestigingen (bijv. pantservoertuigen, de marine luchtvaartdienst e.d.). Het is daarom van belang om een gestructureerde programmering op te zetten.
- Om de (maatschappelijke) relevantie te vergroten, streven we bij tentoonstellingen naar samenwerking met strategische partners. Daarbij liggen andere militaire collecties en musea (met name in het buitenland) voor de hand, maar ook – al naar gelang het te behandelen thema – andere sociaal- of cultuurhistorische musea, naast kunst- of wetenschappelijke instellingen.
- Niet elk museum hoeft altijd volledig te zijn. Met tentoonstellingen kunnen we invulling geven aan al dan niet bewust gekozen thematische of chronologische hiaten in de vaste opstelling. Het is goed denkbaar om een onderwerp of periode één keer uitgebreid te belichten in een groot opgezette, maar tijdelijke tentoonstelling. Ten eerste kan dat lucht geven in de vaste presentatie; ten tweede biedt het momentum van een tentoonstelling iedere keer weer nieuwe kansen voor pers aandacht, het aanspreken van nieuwe publieksgroepen en het organiseren van randprogrammering in de vorm van lezingen, workshops, excursies etc.
- Het herdenken van individuele personen hoort bij ons onderwerp, dat nu eenmaal onlosmakelijk met leven en dood is verbonden. Bovendien is deze aandacht belangrijk bij het behouden van familiegevoel/korpsgeest. Daarbij willen we de beleving van bezoekers die niet aan de krijgsmacht zijn verbonden wel versterken, maar niet verstoren. Dat betekent dat we streven naar kleinere, verstilte ervaringen.





4. Educatie

Onze educatieve doelstellingen vloeien voort uit onze missie en visie, die inhouden dat we willen bijdragen aan een maatschappelijk bewustzijn over de krijgsmacht; wie een van onze musea verlaat, moet inzicht (gekregen) hebben waarom we een krijgsmacht hebben en hoe deze haar taken uitvoert. Dat geldt voor zowel volwassenen als kinderen. Daarnaast vertellen we een belangrijk deel van de Nederlandse geschiedenis; we willen in dezen vergelijkbaar zijn met – en complementair aan – het Rijksmuseum en Het Openlucht Museum. Niet alleen in termen van bezoekerscijfers, maar ook bijvoorbeeld in de idee dat ieder kind tijdens zijn schoolloopbaan minstens een van de defensiemusea bezocht moet hebben.

Uitgangspunten

Bij veel musea vormt (kinder) vermaak een belangrijk fundament voor het educatieve programma. Dat kunnen we ons niet veroorloven bij een thematiek die zo nauw verbonden is aan leven en dood, en aan dreiging en geweld. Desalniettemin moet een bezoek aan onze musea een onvergetelijke ervaring zijn. Emoties vormen daar een belangrijke drager voor. Een educatieve visie begint met het in kaart brengen welke emoties we willen teweeg brengen en bij welke groep. Het gaat hierbij niet alleen om het tastbaar maken van emoties van militairen als kameraadschap, moed, betrokkenheid en angst, maar ook om de beoogde emoties bij het publiek zelf. Te denken valt aan emoties als trots, voldoening, spanning en nostalgie, maar ook aan thema's als leiderschap, samenwerking en het maken van keuzes.

Rond de opening van het NMM dook in de pers incidenteel de vraag op of wapens en kinderen wel een gelukkige combinatie vormen. Het is nuttig om vooraf in dezen positie in te nemen. De defensiemusea gaan deze controversie niet uit de weg. Wapens horen bij de krijgsmacht, zoals de krijgsmacht bij de samenleving hoort. Wie de missie heeft een waar-

heidsgetrouw venster op de krijgsmacht te bieden en daarbij wapens en munitie weglaat, schetst een vals beeld. Juist dat is gevaarlijk en zou kunnen leiden tot een ongenueanceerd, ja misschien zelfs heroïserend beeld van de krijgsmacht.

Deze uitgangspunten vormen de basis van een KSD-brede educatieve visie, waarop de educatieve activiteiten van alle vestigingen zullen worden gebaseerd en op elkaar afgestemd.



Aansluiting op het onderwijs

Ten behoeve van het onderwijs zal een goed, zo veel mogelijk op de canon en het curriculum aansluitend programma worden ontwikkeld. Techniek, historie en de complexe afwegingen en dilemma's die ten grondslag liggen aan militair ingrijpen vormen voor zowel primair als voortgezet onderwijs aantrekkelijke invalshoeken.

Bij de ontwikkeling van het programma richten we ons op vragen vanuit het onderwijsveld, al zullen niet alle onderdelen vraaggestuurd tot stand komen. Ten eerste omdat die vraag nogal aan verandering onderhevig is en ten tweede omdat we de ambitie hebben zulke aantrekkelijke programma's te ontwikkelen, dat veel scholen die willen afnemen. Het programma *De klas van '45* is een aansprekend voorbeeld. Deze interactieve tentoonstelling besteedt op basis van waargebeurde verhalen aandacht aan het militaire aspect van de Tweede Wereldoorlog en hoe de levens van kinderen daardoor werden beïnvloed. Op basis hiervan zijn andere, ook actuele thema's aan te snijden, zoals de ervaringen van vluchtelingen en hun kinderen.

Belangrijk aandachtspunt de komende jaren is de bereikbaarheid voor scholen, met name van het NMM. Onderzocht wordt of een eigen busdienst te organiseren is.

Voortgezet onderwijs

Er zullen ook educatieve programma's worden ontwikkeld voor het voortgezet onderwijs. Naast uitbreiding van het aanbod voor onder meer VMBO-scholen zal worden bekeken welke vestigingen aanbod kunnen genereren voor havo en vwo. Daarnaast is het de bedoeling maatwerkprogramma's te ontwikkelen voor onderwijsinstellingen zoals ROC's, Veiligheid en Vakmanschap-opleidingen en hoger onderwijs.

Volwasseneneducatie

Onze educatoren zullen daarnaast een breder aanbod ontwikkelen van workshops, lesprogramma's, rondleidingen en arrangementen voor het bedrijfsleven. Te denken valt aan thema's als leiderschap, survival, stormbaantrainingen, maar ook (lunch)lezingen, symposia, online activiteiten en audiotours, liefst meertalig. De educatoren worden daarom betrokken bij de publieksprogrammering, en stemmen af met de collega's van marketing waar het gaat om doelgroepenbeleid.

Relatie met Werving en selectie

De defensiemusea willen geen vooruitgeschoven post van het Dienstencentrum Werving en Selectie zijn. Het komt erop aan een beeld te schetsen dat enerzijds niet te rauw, maar anderzijds niet te wervend is. De hoofdboodschap is niet zozeer dat het heel spannend is om bij de krijgsmacht te gaan, maar waarom je een krijgsmacht nodig hebt, en wat het betekent om er te werken.

De musea en de krijgsmachtdelen moeten elkaar wel kunnen vinden als het gaat om de arbeidsmarketing. Het organiseren van een introductiedag in een van de musea is heel goed denkbaar, maar het stationeren van een wervingskantoor in een museum niet. Kortom: je kan tijdens de werving wel een museum tegenkomen, maar tijdens het museumbezoek niet de werving (behalve dan als historisch fenomeen).

Militaire opleidingen

Er zijn bij de diverse vestigingen reeds historisch gegroeide samenwerkingsverbanden met militaire opleidingen. Zo behoort een bezoek (incl. overnachting) aan het Marechausseemuseum tot programma van rekruten van de Marechaussee en verzorgt het Mariniersmuseum lessen aan rekruten van de Mariniers over de korpshistorie en -tradities. Daarnaast zal worden bekeken welke rol het NMM en het Marinemuseum (opnieuw) kunnen hebben in de opleidingen van land-, lucht- en zeemacht.



5. Communicatie en marketing

Om een goede basis voor ons marketingbeleid te hebben, is onder begeleiding van het bureau Branddoctors, gespecialiseerd in onder meer merkontwikkeling en -positionering, een traject gestart om te onderzoeken wat de marktpotentie van de defensiemusea is. Branddoctors deed daartoe publieksonderzoek bij diverse relevante kenniscgroepen uit de samenleving. Daaruit kwam naar voren dat het publiek eigenlijk alleen ruimte ziet voor maximaal twee grote militaire musea, te weten het NMM en het Marinemuseum, mits dit op het niveau van het NMM wordt gebracht. Voor het Mariniersmuseum en het Marechausseemuseum als publieksmusea zagen de kenniscgroepen minder potentie.

Het advies dat Branddoctors hieraan verbond, te weten het laten opgaan van deze musea in het NMM en het Marinemuseum, zal in de komende vijf jaar – de scope van deze meerjarenvisie – niet worden gevolgd, en wel om de volgende redenen.

- Het opheffen van musea is niet gewenst, zo kort na een transitieperiode die voor de medewerkers veel jaren van onzekerheid heeft betekend.
- Het publiek mag zich dan (nog) niet zo aangetrokken voelen tot deze musea, dat neemt niet weg dat ze van grote betekenis zijn voor de betreffende krijgsmachtdelen, die zich wel in ons aanbod moeten blijven herkennen.

We kunnen en willen de huidige positie van het Mariniersmuseum en het Marechausseemuseum echter niet negeren. Immers, onze opdracht is het trekken van zo veel mogelijk bezoekers en we zijn verplicht om ons budget zo in te zetten, dat daar in termen van publieksbereik het meeste rendement uit gehaald wordt. Na overleg in het managementteam



en met de Raad van Toezicht is besloten om de komende beleidsperiode te gebruiken om beslissingen te nemen voor de periode daarna. Concreet betekent dat het volgende:

- Voor het Marinemuseum wordt een plan gemaakt voor een *upgrading* naar het niveau van het NMM, waarbij wordt onderzocht of geïnvesteerd moet worden in herinrichting, verhuizen en/of nieuwbouw. De upgrading moet over vijf jaar gerealiseerd zijn.
- Het Mariniersmuseum en Marechausseemuseum zullen worden onderhouden en waar nodig verbeterd. Grotere investeringen zullen pas worden gedaan als er zicht is op de koers voor lange termijn (2020 – 2025). Over deze koers zal het gesprek worden aangegaan met de betrokken steunstichtingen.
- Het NMM spant zich in de gerealiseerde bezoekersaantallen vast te houden, met tentoonstellingen, evenementen en het toevoegen van meer beleving.



Activiteiten leidend

In vroeger tijden bedachten conservatoren een tentoonstelling en pas als alles geregeld was, werd de afdeling marketing ingelicht om de promotie te verzorgen. Die tijd is voorbij. Programmering van tentoonstellingen en activiteiten is een multidisciplinaire aangelegenheid geworden, waarbij onze marketingspecialisten, maar bijvoorbeeld ook onze educatoren, vanaf het eerste begin betrokken zijn.

Tentoonstellingen en evenementen zijn leidend voor het marketingbeleid en vice versa. Daarom zullen we eerder inzetten op actiemarketing dan bijvoorbeeld corporate campagnes; enerzijds omdat nog aan een gemeenschappelijke merkwaarde wordt gewerkt, anderzijds omdat deze campagnes doorgaans minder effect hebben dan evenementgebonden campagnes. Een aantrekkelijk activiteitenprogramma is het vliegwiel voor een succesvolle marketing.

Markt- en publieksonderzoek

Het uitvoeren van markt- en publieksonderzoek is van eminent belang. Om ons ervan te vergewissen dat we de juiste groepen bereiken vindt divers onderzoek plaats onder bezoekers om het huidige bereik in kaart te brengen:

- incidenteel kwalitatief onderzoek tijdens tijdelijke tentoonstellingen (NMM);
- turven aan kassa op land van herkomst (NMM);
- Customer Relationship Managementpilot van NMM met vier Utrechtse musea, later uit te bouwen tot landelijk onderzoek;
- marktonderzoek Motivaction naar naamsbekendheid en imago (NMM);
- kwantitatief onderzoek via Museummonitor (alle musea);
- kwalitatief onderzoek met inzet van mystery guests (alle musea).

Focusgroepen

Daarnaast is er gesproken met verschillende focusgroepen van de defensiemusea om de marktpotentie van de musea voor de toekomst te kunnen bepalen: twee groepen van krijgsmachtgeïnteresseerden (mensen die vanwege eigen ervaring, familieband of interesse een bijzondere connectie met de krijgsmacht hebben), een groep onderwijzers uit het basis- en voortgezet onderwijs, moeders van jonge gezinnen zonder relatie met de krijgsmacht, en een vijfde focusgroep van marketingexperts in de vrijetijdsector.

Het is van belang om het publieksonderzoek dat nu is opgestart de komende jaren vol te houden, omwille van een goede verantwoording richting onze subsidiënt. Immers, deze moet inzicht hebben in hoeverre een breed, niet aan defensie gebonden publiek een venster op de krijgsmacht geboden wordt, en wat daarbij hun perceptie en waardering is.

Doelgroepen

Onder voorbehoud van nieuwe inzichten uit het on-going markt- en publieksonderzoek richten we ons op de volgende doelgroepen:

- gezinnen met kinderen;
- museumkaarthouders;
- militairhistorisch en militair-technisch geïnteresseerden;
- defensieachterban;
- onderwijs;
- zakelijke markt.

Vooralsnog is het modale gezin het belangrijkste, omdat daar verreweg de meeste massa in te bereiken is. Daaruit volgt de inzet van grootschalige (sociale) media, outdoor reclame en online marketingtools.

Free publicity

Daarnaast zal een gericht free publicitybeleid worden ontwikkeld, waarbij we het grote potentieel van onze medewerkers inzetten om de musea een gezicht te geven. Onder onze conservatoren en andere inhoudelijke medewerkers bevindt zich zo veel unieke, gespecialiseerde kennis dat we hiermee misschien wel de belangrijkste marketingtool voor de toekomst in handen hebben.



6. Wetenschappelijke activiteiten

Wetenschap is voor de defensiemusea geen doel op zich. Onderzoek en publicaties zullen uitsluitend worden opgezet ten dienste van op handen zijnde tentoonstellingen, presentaties en evenementen.

De wetenschappelijke functie op het gebied van de Nederlandse militaire geschiedenis is belegd bij het Nederlands Instituut voor Militaire Historie (NIMH). De stichting heeft niet de ambitie om daarin een concurrerende positie in te nemen. De stichting zal zich wel opwerpen als kenniscentrum (gezaghebbende bron voor de pers en vraagbaak ten behoeve van het publiek) voor objecten uit de collectie. In dit kader zal worden gewerkt aan nadere afstemming en samenwerking met andere kennisinstellingen zoals onder meer het NIMH, TNO en Instituut Clingendael.

Wetenschappelijk onderzoek van anderen betrekken bij tentoonstellingen en andere presentaties is uiteraard wel de bedoeling. Het is goed denkbaar dat we wanneer dat nodig is wetenschappelijke ondersteuning vragen. Daarbij ligt krijgsgeschiedenis uiteraard in de rede, maar we kunnen ook verbinding zoeken met TNO (dat veel onderzoek voor militaire toeleveranciers verricht) of wetenschappelijke onderzoeksinstituten op gebied van gedragswetenschappen, biologie, psychologie, economie (bijv. bij internationale wapenhandel) enzovoorts.



7. Financiën

De Koninklijke Stichting Defensiemusea is voor haar financiële huishouding en exploitatie afhankelijk van de subsidie die door het ministerie van Defensie wordt verstrekt. In de prestatieafspraken verlangt het ministerie van ons dat we streven naar eigen inkomsten van minimaal 17,5% van het subsidiebedrag waarover de stichting kan beschikken.

Deze eigen inkomsten komen voorlopig voornamelijk uit entreegelden. Het leeuwendeel wordt opgebracht door de bezoekers aan het NMM. Tegelijkertijd zijn juist daar de overige verdienmogelijkheden (zoals zakelijke arrangementen, horeca en winkel) beperkt door het geldende Design, Build, Finance, Maintain & Operate (DBFMO)-contract. Omdat veel diensten die het museum afneemt in hetzelfde contract besloten zijn, is de mogelijkheid om de kosten te drukken eveneens beperkt. De drie andere vestigingen kennen die beperkingen niet, maar daar is de verdiencapaciteit veel minder groot, gezien het schaalverschil met het NMM.

Hierdoor is een zorgvuldig entreprijsbeleid van het grootste belang, omdat dat vooralsnog de enige beïnvloedbare variabele in de inkomsten is.

Daarnaast liggen de grootste kansen in het organiseren van evenementen, omdat toegang en horeca mogelijk buiten het consortium georganiseerd kunnen worden; in de komende beleidsperiode wordt onderzocht waar grote evenementen mogelijk zijn en wat precies de speelruimte is ten opzichte van genoemd DBFMO-contract. Naar verwachting zullen evenementen de eerste jaren van deze beleidsperiode nog niet zo veel winst opleveren. Er liggen ook kansen in sponsor- en fondsenwerving. De centrale marketingafdeling zal in dezen de coördinatie op zich nemen.

De stichting streeft naar een solvabiliteit van 20% tot 25% op basis van de algemene reserve en naar een liquiditeitsratio van minimaal 1,3. Daarnaast zullen bestemmingsreserves worden gevormd voor vervanging, aankopen, tentoonstellingen en groot onderhoud collectie.

8. Organisatie

Met de afronding van de reorganisatie en de oprichting van de KSD is weliswaar een langdurig proces afgesloten, het markeert tevens het begin van de inrichting van de nieuwe organisatie. Aan het einde van het eerste jaar is de stelregel 'Eerst het huis op orde en dan de kamers inrichten' van toepassing op onder meer het collectie-, personeels- en kwaliteitsbeleid. Voordat op deze terreinen beleidsvoornemens kunnen worden geformuleerd en afgestemd met onder meer Raad van Toezicht en Ondernemingsraad, ligt de eerste prioriteit bij het voldoen aan alle (wettelijke) voorschriften. Dat brengt met zich mee dat het meerjarenbeleid op deze terreinen een voorlopig karakter draagt.

Personeel

Na het enerverende eerste jaar, waarin de defensiemedewerkers naar de KSD-organisatie zijn overgegaan en alle medewerkers zijn aangesloten bij de CAO van de VRM, kunnen we nu de focus leggen op het creëren van stabiliteit. Missie, visie en strategie zijn benoemd, de speerpunten voor de korte en middellange termijn zijn bekend. De uitkomsten van de evaluatie van het functiehuis zullen in 2016 worden verwerkt, waarna het organogram en de functiebeschrijvingen definitief worden vastgesteld. Hiermee wordt de structuur vastgelegd en kan worden gewerkt aan het vormen van een gezamenlijke bedrijfscultuur van de organisatie en het beschrijven van het HRM-beleid.

Gezien de relatief grote groep medewerkers van 45 tot 55 jaar zal leeftijdsbewust personeelsbeleid en mobiliteitsbeleid hierin een plaats krijgen. Ook zal beleid voor uitstroom worden ontwikkeld, in die zin dat tijdige overdracht van kennis geborgd wordt door de uitstroom gepland te faseren.



Vrijwilligers

De taken van vrijwilligers in de musea van de KSD liggen vooral op het gebied van het verwelkomen en informeren van het publiek. De inzet van vrijwilligers maakt het onze musea mogelijk om een zowel kwantitatief als kwalitatief beter pakket aan publieksactiviteiten te bieden.

Vrijwilligers zijn volwaardige partners in de museumgemeenschap. De KSD draagt er zorg voor dat zij bij hun werkzaamheden zorgvuldig en deskundig worden begeleid vanaf het moment dat zij in de museumorganisatie binnentreden tot aan het moment dat zij afscheid nemen.

Iedere vestiging publiceert voor zijn vrijwilligers een handboek, waarin de gedragsregels, vergoedingen en procedures staan beschreven. Hierbij wordt evenwel gestreefd naar uniform beleid, bijvoorbeeld ten aanzien van maximum leeftijden, die nu nogal uiteenlopen. In de eerste jaren kan sprake zijn van overgangsregelingen voor sterk afwijkende afspraken.



Stagebeleid

De KSD biedt jaarlijks plaats aan acht stagiairs uit het hbo en/of wo en draagt hiermee bij aan de professionele ontwikkeling van een nieuwe generatie. Instroom uit de nieuwe generatie wordt gestimuleerd, bijvoorbeeld door het bovenformatief beschikbaar stellen van werkervaringsplaatsen (2 x 6 maanden per jaar).

Voor snuffel- en/of maatschappelijke stages binnen het middelbaar onderwijs bepaalt iedere vestigingsdirecteur zijn eigen beleid. Richtlijn is minimaal één maatschappelijke stagiair per jaar.

Samenwerking met lokale mbo-studies is maatwerk, en wordt per vestiging vormgegeven, rekening houdend met de wettelijke kaders.

Bedrijfsvoering

De financiële administratie is met ingang van 2016 uitbesteed bij Cultura Shared Services, die ook de managementrapportages aanlevert. In 2016 wordt de planning en control cyclus gevolgd zoals die is bijgesteld eind 2015. Vervroeging van het begrotingsproces is daarin de belangrijkste wijziging. Procedureel is de rol van de auditcommissie van de Raad van toezicht daarbij beter verankerd. Dashboards per vestiging en andere sturingsinstrumenten zijn in rudimentaire vorm opgezet en zullen in 2016 verder worden ontwikkeld. Het ICT-beleid wordt in 2016 vastgelegd, waarbij het beveiligingsaspect een belangrijk aandachtspunt is.

Kwaliteitsbeleid

In deze fase van onze organisatie is er nog geen samenhangend kwaliteitsbeleid te formuleren. Naast het voldoen aan alle wettelijke voorschriften worden in de eerste jaren van deze beleidsperiode nulmetingen op het gebied van onder meer collectieveiligheid, bedrijfsvoering en publieksbeleving verricht, ondersteund door een risico-inventarisatie en -evaluatie op het gebied van arbo, veiligheid en gezondheid. Op zijn vroegst in 2017, uiteraard na afstemming met Raad van Toezicht en Ondernemingsraad, kunnen systemen ontwikkeld worden voor kwaliteitsbewaking en -verbetering. Gestreefd wordt om aan het einde van deze beleidsperiode een integraal kwaliteitssysteem te hebben, waarbij de Demingcirkel (Plan, Do, Check, Act) het uitgangpunt is.



Slotwoord

We hebben in deze meerjarenvisie noodgedwongen enkele slagen om de arm moeten houden. Op verschillende terreinen is de beleidsvorming nog in volle gang. Dat heeft alles te maken met de fase waarin deze organisatie zich bevindt. We zijn én in opbouw én we zijn allang open. Iedere dag werken onze collega's enthousiast aan het bedienen van een zo groot mogelijk publiek, terwijl we nog aan het nadenken zijn hoe we hen het beste kunnen bedienen. Het is als het beslaan van een dravend paard.

We zijn ons ervan bewust dat onze medewerkers gedurende de herinrichting van het museale bestel grote onzekerheid hebben ervaren. Door in 2016 de structuur te verstevigen, eenduidige procedures voor alle basisprocessen met heldere beslissingsmomenten vast te leggen en taken, verantwoordelijkheden en mandaten te benoemen, hebben we er alle vertrouwen in dat deze beleidsvisie een goede basis biedt om gezamenlijk, in goede dialoog met onze subsidiënt, de steunstichtingen, de Raad van Toezicht en de Ondernemersraad, verder te werken aan een mooie toekomst voor alle defensiemusea.

*Soesterberg,
21 maart 2016*



