

War Heritage Institute

BELGIUM, BATTLEFIELD OF EUROPE

2021-2025

Strategisch Plan van het War Heritage Institute



Michel JAUPART
War Heritage Institute

Inleiding

Na vier jaar geleden het levenslicht te hebben gezien, na het succes van de plechtigheden rond het eeuwfeest van de Eerste Wereldoorlog en de vijfenzeventigste verjaardag van de bevrijding van België en het einde van de Tweede Wereldoorlog, is voor het War Heritage Institute de tijd gekomen om even stil te staan, om een balans op te maken over de afgelegde weg en om na te denken over de doelstellingen en ambities voor morgen.

Voorliggend document is het resultaat van de overpeinzingen die door de directie werden gevoerd in nauw overleg niet enkel met de Raad van Bestuur van het War Heritage Institute, maar ook met de bevoegde politieke overheid en met de begrotingsautoriteiten.

Het sluit naadloos aan bij de eerdere beslissingen van de Raad van Bestuur, maar gaat dieper op de zaken in door de acties zo nauwgezet mogelijk te begroten, door de personeelsbehoeften te bepalen én door dit alles in een kalender vast te leggen.

Dit strategisch plan 2021-2025 zal dan ook het kompas van de instelling zijn en we hopen dat we aan de hand ervan vastbesloten op de reeds gelegde fundering zullen kunnen voortbouwen en het publiek zullen kunnen blijven verrassen met unieke ervaringen in verband met militaire geschiedenis en herdenking van de conflicten waarin ons land betrokken was.

Dit plan wil realistisch en evenwichtig zijn. Realistisch door rekening te houden met de gekende feiten en gegevens onder andere op het gebied van personeel en begroting. En evenwichtig omdat het voor al onze sites investeringen voorziet die hun aanbod en werking moeten optimaliseren.

Er dient evenwel te worden opgemerkt dat de geplande projecten enkel zullen kunnen worden uitgewerkt indien de vereiste middelen, zowel menselijk als financieel, voorhanden zijn of ter beschikking worden gesteld.

In deze context is de samenwerking met Defensie in de loop van de komende jaren een cruciaal gegeven voor de ontwikkeling van de instelling en de directie noteert dat de bevoegde overheden dit partnerschap wensen te versterken.

Naast deze objectieve elementen wil het plan ook een nieuwe wind door het War Heritage Institute doen waaien door, op termijn, niet minder dan twee nieuwe sites te creëren – de site van Ieper gewijd aan het rollend materieel na de Tweede Wereldoorlog en de site van Bevekom als aanvulling op de grote hal over luchtvaart van het Koninklijk Legermuseum – sites die het mogelijk zullen maken de collecties die vandaag niet of in slechte omstandigheden worden tentoongesteld echt voor het voetlicht te brengen.

Het is eveneens onze ambitie het administratieve beheer van de instelling te verbeteren, zodat iedereen een aangepaste en kwaliteitsvolle dienstverlening kan genieten.

De directie en de Raad van Bestuur zijn er unaniem van overtuigd te kunnen rekenen op de inzet en het professionalisme van alle personeelsleden om van dit plan een realiteit te maken en om het War Heritage Institute op de kaart te zetten als grote speler inzake conservatie en presentatie van het federale militaire erfgoed, inzake wetenschappelijk onderzoek over dit vakgebied en inzake overbrenging van herinnering en van de democratische waarden waarop ons land steunt. Ze hopen ook van het War Heritage Institute een instelling te maken waarop alle medewerkers trots zijn.

De directie

Inhoud

1	Korte geschiedenis en werking van het WHI	9
1.1	Opstart	9
1.2	Opdrachten	9
1.3	Organisatie van het WHI	11
1.4	Beheer	12
1.4.1	Raad van Bestuur (RvB)	12
1.4.2	Directeur-generaal – Adjunct-directeur-generaal (DG – AdjDG).....	12
1.4.3	Directiecomité (DirCo).....	13
1.4.4	Wetenschappelijke Raad (WR)	13
1.4.5	Wetenschappelijke Jury (WJ)	14
1.4.6	Adviescommissie Verwervingen (ACV).....	14
1.4.7	Erfgoedraad (ER)	15
1.5	Personeel	15
1.6	Begroting.....	16
1.7	Belangrijkste verwezenlijkingen.....	17
2	Kader, traject en looptijd van het strategisch plan	20
2.1	Kader	20
2.2	Participatief traject	21
2.3	Looptijd	24
3	Interne omgevingsanalyse	25
3.1	Algemeen kader	25
3.2	Infrastructuren	25
3.3	Museale presentaties.....	30
3.4	Elementen m.b.t. bezoekersaantallen	31
3.4.1	Aantal bezoekers tussen 2012 en 2020, ongeacht de site	32

3.4.2	Aantal bezoekers tussen 2012 en 2020, per site.....	33
3.4.3	Aantal bezoekers in 2019 en in 2020 per site	35
3.4.4	Enkele gegevens m.b.t. de bezoekers	36
3.4.4.1	Indicatieve cijfers m.b.t. het KLM op basis van een representatieve staal uit 2018	36
3.4.4.1.1	KLM – verhouding Belgen - buitenlanders	36
3.4.4.1.2	KLM – Belgische bezoekers	36
3.4.4.1.3	KLM – Buitenlandse bezoekers	36
3.4.4.2	Cijfers m.b.t. het NGFB.....	36
3.5	Collecties	39
3.5.1	Textiel : uniformen, uitrusting, klein materieel & vlaggen	39
3.5.2	Kunstwerken (schilderijen, beelden, tekeningen en prenten).....	39
3.5.3	Eretekens.....	40
3.5.4	Blanke wapens & harnassen	40
3.5.5	Draagbare vuurwapens en munitie.....	40
3.5.6	Groot materieel.....	41
3.5.7	Ondersteuningsdienst Behoud & Beheer (administratie collectiemobiliteit)	41
3.6	Beheer van de archieven en het Documentatiecentrum (CEDOC)	43
3.6.1	Collecties	44
3.6.1.1	Archief	44
3.6.1.2	Bibliotheek	44
3.6.1.3	Fototheek.....	44
3.6.1.4	Postkaartenverzameling.....	44
3.6.1.5	Affiches.....	44
3.6.1.6	Kaartenverzameling	45
3.6.2	Leeszaalwerking	45
3.6.3	Personeel.....	45
3.7	Wetenschappelijk onderzoek.....	45
3.8	Pedagogie, Herinnering en Herdenking	46
3.8.1	Visie op Geschiedenis, Herinnering en Herdenking	46
3.8.1.1	Inleiding.....	46

3.8.1.2	Geschiedenis – definitie	47
3.8.1.3	Herinnering – poging tot definitie	47
3.8.1.3.1	Remembrance	47
3.8.1.3.2	De “Herinnering van het continentale type”	48
3.8.1.3.3	Remembrance en Herinnering	49
3.8.1.4	Herinnering en Geschiedenis	49
3.8.1.5	Besluit.....	50
3.8.2	Educatie.....	51
3.8.3	De dienst Herinnering	52
3.8.4	Remembrance	53
3.8.5	Living History	54
3.8.6	Coördinatiecel Erfgoedraad	55
3.9	Onroerend historisch erfgoed	55
3.10	Militaire begraafplaatsen	56
3.11	Communicatie en marketing.....	57
3.11.1	Generieke communicatie	57
3.11.2	Communicatiestrategie, generieke en diverse communicatie	58
3.11.2.1	De hoofddoelgroepen	58
3.11.2.1.1	Het grote publiek	58
3.11.2.1.2	Profiel van de doelgroep Facebook WHI	58
3.11.2.1.3	De jongeren via het onderwijs	58
3.11.2.1.4	Thematische niches.....	58
3.11.2.2	Belangrijkste communicatiemiddelen	59
3.11.2.2.1	De basisinstrumenten (generieke communicatie en herdenkingen)	59
3.11.2.2.2	Thematische websites van bepaalde duur	59
3.11.2.2.3	Thematische website van onbepaalde duur	60
3.11.2.2.4	Facebook WHI	60
3.11.2.2.5	Folders.....	60
3.11.2.3	Communicatiestrategie en -concept	60
3.11.2.4	Doeltreffende perscampagnes.....	61
3.11.2.4.1	De naam “WHI” vs. de naam van de WHI-sites.....	61
3.11.2.4.2	De aandacht van de pers trekken	62

3.11.2.4.3	De beoordeling van de pers	63
3.11.2.4.4	Het WHI en zijn positie als referentie	63
3.11.2.5	Toeristische marketing en bijgevolg toeristische communicatie	63
3.11.2.6	Enkele conclusies m.b.t. de behoefte aan gegevens als basis voor analyse	64
3.11.2.7	Enkele conclusies m.b.t. communicatie	64
3.12	Personeel	64
3.13	Financiën	69
3.14	Logistiek	71
3.15	Informatica (CIS).....	72
3.16	Besluiten	72
4	Externe analyse	75
4.1	Algemene situering van het WHI t.o.v. binnen- en buitenlandse instellingen.....	75
4.2	Aanzet tot een 1-op-1-vergelijking met de Imperial War Museums (IWM).....	76
4.3	Infrastructuur en museale presentaties.....	79
4.3.1	Cijfers en context	79
4.3.2	Publiek-Private-Samenwerking (PPS)	80
4.3.3	Naar een herwaardering van het Jubelpark?	81
4.4	Bezoekerscijfers	81
4.5	Collectiebeheer	83
4.5.1	Collectiebeleid.....	83
4.5.2	Depotbeleid.....	84
4.5.3	Restauratiebeleid	85
4.6	Archief- en documentatiebeheer	85
4.7	Wetenschappelijk onderzoek.....	86
4.8	<i>Remembrance, Mémoire</i> en educatie	88
4.8.1	Remembrance	88
4.8.2	<i>Mémoire</i>	89

4.8.3	Educatie.....	90
4.8.4	<i>Living history</i>	90
4.8.5	Besluit bij Remembrance, Mémoire, educatie en <i>living history</i>	91
4.9	Onroerend Erfgoed	91
4.10	Oorlogsgraven.....	92
4.11	Communicatie en marketing.....	93
4.11.1	Communicatiestrategie	93
4.11.2	Gediversifieerde communicatie	94
4.11.3	Pers.....	95
4.11.4	Toeristische marketing.....	96
4.11.5	Communicatie en marketing: personeel en middelen	97
4.12	Personeel	97
4.12.1	Cijfers en context	97
4.12.2	Vrijwilligers en vzw's	99
4.12.3	Werking	100
4.13	Financiën	101
4.13.1	Cijfers en context	101
4.13.2	Projectsubsidies	101
4.13.3	Shop - Horeca - Mice	102
4.13.4	Financiële werking.....	104
4.13.5	Conclusie bij de financieringsproblematiek	104
4.14	Besluit en aanbevelingen m.b.t. de externe analyse	104
5	SWOT-analyse WHI	107
6	Opdrachten, visie en waarden	119
6.1	Kader	119
6.2	Ambitie.....	119
6.3	Visie.....	120

6.4	Waarden.....	125
6.5	Opdrachtverklaring	125
7	Strategische doelstellingen van het WHI	126
8	Operationele doelstellingen.....	127
8.1	Naar een nieuwe benadering van de sites	127
8.1.1	Probleemstelling	127
8.1.2	Toekomstplan.....	127
8.1.2.1	Structurele samenwerking met Defensie	128
8.1.2.2	Reorganisatie van de sites.....	128
8.1.2.3	Evenwichtige investeringen op alle sites.....	129
8.1.2.4	Actieve partnerships	131
8.1.2.5	Personeel voor de sites	132
8.1.2.6	Duidelijke verhouding tussen de centrale administratie en de sites	133
8.1.2.7	Sitegerichte communicatie.....	135
8.1.2.8	Commerciële aanpak.....	135
8.1.3	Plaats van de sites in het organogram van het WHI	136
8.2	Operationele doelstellingen i.v.m. Herinnering	136
8.2.1	Acties in het kader van de “Remembrance”:	137
8.2.2	Acties in het kader van de “Herinnering”:	137
8.2.2.1	De herinneringsoverdracht en het wegvallen van de getuigen:	138
8.2.2.2	Uitwerking van een opleidingsmodule voor gidsen:	138
8.2.2.3	Bijwerking van de rondreizende tijdelijke tentoonstellingen, creatie van nieuwe rondreizende tentoonstellingen en opleidingsmodules:	140
8.2.2.4	De “Trein der 1000”:	140
8.2.2.5	Bijwerking van de webstek “Belgian War Dead Register”:	141
8.2.3	Investeren in personeel.....	141
8.2.3.1	Status en probleemstelling.....	141
8.2.3.2	Uitgangspunten bij de meerjarenplanning 2021-2025	143
8.2.3.3	Meerjarenplanning personeel 2021-2025.....	144
8.2.3.3.1	Evolutie van het personeelsbudget.....	144
8.2.3.3.2	Evolutie van het personeelskader	144
8.2.3.3.3	Versterking op alle domeinen	145
8.2.3.3.4	Inzetten op statutariseringen waar mogelijk	146

8.2.3.4	Modernisering van personeelsbeheer en personeelsadministratie.....	146
8.2.3.5	Aandacht voor het welzijn van het personeel.....	147
8.2.3.6	Betaling van de bijdrage aan de pool der parastatalen voor militairen die door burgers worden vervangen	147
8.2.3.6.1	Context:.....	147
8.2.3.6.2	Uitdaging van de vervanging van militairen door burgers:.....	148
8.2.3.6.3	Voorstel van het WHI:.....	148
8.2.3.6.4	Raming van de kost voor vervanging:	149
8.2.3.6.5	Besluit.....	150
8.2.3.7	Personeelstabellen	151
8.2.3.8	Personeelsbudget.....	152
9	Operationele begroting.....	155
10	Meerjarige begroting	156
11	Besluit.....	157

1 Korte geschiedenis en werking van het WHI

1.1 Opstart

Het War Heritage Institute (WHI) is een instelling van openbaar nut (ION) opgericht door de wet van 28 april 2017 én een federale wetenschappelijke instelling (FWI) onder voogdij van de minister van Landsverdediging. Het WHI is het resultaat van de fusie van vier afzonderlijke entiteiten: een deel van het Instituut voor Veteranen – Nationaal Instituut voor Oorlogsinvaliden, Oud-strijders en Oorlogsslachtoffers (IV-NIOOO), het Nationaal Gedenkteken van het Fort van Breendonk (NGFB), het Koninklijk Museum van het Leger en de Krijgsgeschiedenis (KLM) en de Historische Pool van Defensie (HPD).

De constructie is het product van een studie die in de jaren 2015 en 2016 op vraag van de regering werd gevoerd rond de herstructurering van de instellingen van openbaar nut van Defensie en de verschillende structuren van Defensie die bij de conservatie van het militaire erfgoed en de historische herinnering betrokken waren. Ze beoogde een grotere samenhang in het beheer van deze materies.

De studie voorzag onder andere de oprichting van een Publiek-Private Samenwerking (PPS) om de modernisering van het KLM door te voeren. Na opstart van de PPS, rond 2030, zou de toekomstige administratie voor alle sites en diensten een personeelsbestand van 212 voltijdse equivalenten (VTE) moeten tellen.

1.2 Opdrachten

Het WHI kreeg verschillende opdrachten toebedeeld.

Artikel 4 van de wet bepaalt de opdrachten van het WHI (§ 1): *“het uitwerken en het uitvoeren van het beleid inzake het beheer van het roerend, onroerend en immaterieel erfgoed van de gewapende conflicten op Belgisch grondgebied en van de gewapende conflicten waarbij Belgen in het buitenland waren betrokken, en het voorstellen van de geschiedenis en de herinnering van deze conflicten in een militaire, politieke, technologische, economische, sociale en culturele context, zowel op Europees als op internationaal niveau, op een wijze die de waarden van een democratische samenleving integreert en die bijdraagt aan de uitstraling van België.”*

Deze opdracht wordt aan de hand van vijf specifieke dimensies uitgevoerd (§2):

1° het beheer, de verwerving, de bewaring en de restauratie van verzamelingen objecten, documenten en immateriële getuigenissen in verband met het doel van de instelling;

2° het beheer van eigen sites, en het organiseren en coördineren van een netwerk van militair-historische sites, bestaande uit: - eigen sites: sites en collecties die eigendom zijn van de federale Staat en die worden beheerd door de instelling, waaronder een centrale site gevestigd in Brussel, de site van het Jubelpark, die een globale, nationale en internationale coherente visie voorstelt op de geschiedenis van en de herinnering aan de gewapende conflicten op Belgisch grondgebied of de conflicten waarbij Belgen waren betrokken;- sites in concessie: sites en collecties die eigendom zijn van de federale Staat en middels een beheersovereenkomst of een samenwerkingsovereenkomst aan een derde partij, die instaat voor de uitbouw en exploitatie ervan, in concessie worden gegeven;- geassocieerde sites: zelfstandige sites met nationale of internationale uitstraling die een complementair verhaal brengen, zowel ten opzichte van elkaar als ten opzichte van de site van het Jubelpark, en die bij een verenigd netwerk van erfgoedsites zullen aansluiten in de erfgoedraad zoals bedoeld in artikel 12;

3° de ontwikkeling van een gevarieerde, creatieve en stimulerende publieks- en erfgoedwerking, om het publiek een bijzondere en verrijkende ervaring te kunnen bieden op het vlak van de geschiedenis van de gewapende conflicten en om de toegang voor het publiek tot de collecties te bevorderen door middel van tentoonstellingen of andere kanalen;

4° het doorgeven van de strijdende herinnering en de herinnering van de burgerlijke en militaire slachtoffers van de gewapende conflicten waarbij Belgen werden ingezet, evenals de ervaring van de gewapende conflicten in al hun vormen;

5° het wetenschappelijk onderzoek en het stimuleren van het wetenschappelijk onderzoek in verband met alle elementen die in dit artikel worden opgesomd.”

De wet vermeldt ten slotte ook nog dat de instelling het toezicht verzekert: “op het onderhoud van de militaire begraafplaatsen, van de ereperken, van de ereperken der gefusilleerden en van de nationale gedenktekens die eigendom zijn van de federale Staat en kan deze gebruiken in het kader van haar herinneringswerk en er vaderlandslievende of herinneringsgerichte evenementen organiseren. Tot slot kan de instelling steun verlenen aan de vaderlandslievende verenigingen.”

De meeste van die opdrachten zijn duidelijk, maar er dient te worden opgemerkt dat de overlevering van de strijdersherinnering in geschiedkundige kringen heel wat debatten teweegbrengt. Enerzijds worden vraagtekens geplaatst bij de pertinentie van die herinnering in het kader van de bredere geschiedenis. Anderzijds zijn verschillende visies op deze herinneringsoverlevering gangbaar, waarvan vooral twee strekkingen – een klassieke en een educatieve – in België in het algemeen en in het WHI in het bijzonder worden gevolgd. Deze belangrijke vraagstelling zal later in dit strategisch plan worden aangekaart.

1.3 Organisatie van het WHI

Het WHI bestaat uit een centrale administratie met zetel in de site van het Jubelpark in Brussel en een reeks museale sites en/of herdenkingssoorden.

De centrale administratie verzekert de directie-opdrachten en de ondersteuning van de sites. Zo zet ze onder andere het financiële beheer, het personeelsbeheer en het verwervingsbeleid uit. Ze volgt ook het beheer van de infrastructuren op, evenals (weliswaar in mindere mate) bepaalde werkzaamheden.

Het WHI telt vier departementen: Collectiebeheer, Sitebeheer, Publiekswerking en Steundiensten.

De “*core business*” van het WHI wordt hoofdzakelijk op het niveau van de verschillende sites uitgewerkt.

Er zijn momenteel zes sites, maar de mogelijke evolutie van die toestand wordt besproken.

De huidige sites zijn:

1. Het **Koninklijk Museum van het Leger en de Krijgsgeschiedenis** (hieronder KLM) in Brussel, dat duizend jaar Belgische en internationale militaire geschiedenis illustreert. De site is immens (ca. 35.000 m²) en beslaat een goede helft van het Jubelparkcomplex. De gebouwen dateren uit de 19^e eeuw en werden nooit als museum bedoeld. Het KLM heeft een zeer sterk imago en is, volgens de wet, de centrale site van het WHI;
2. Het **Nationaal Gedenkteken van het Fort van Breendonk** (hieronder NGFB) in Willebroek, de getuige van het nazikampenbeleid en de nazirepressie in België. Het fort biedt een duik in de geschiedenis en de beleving van de concentratiekampen;
3. De **Commandobunker van de Kemmelberg** (hieronder CBK) in Heuvelland, een strategische commandopost uit de Koude Oorlog. De CBK vult het gebrek aan permanente voorstelling over dat tijdperk in het KLM op;
4. De **Dodengang** (hieronder Dodengang) in Diksmuide, de laatste Belgische loopgraaf van het IJzerfront. De site werd tot een museum omgevormd en vertelt de gevechten van de Eerste Wereldoorlog. De museale opstelling in het onthaalgebouw plaatst het gegeven in context;
5. **Gunfire** (hieronder Gunfire) in Brasschaat, waar het zware materieel post-1945 wordt bewaard, samen met artilleriestukken uit verschillende tijdperken. De site verkeert in zeer slechte staat, waardoor een goede conservatie van de collecties onmogelijk is. De site is slechts enkele dagen per maand toegankelijk en werkt hoofdzakelijk met vrijwilligers;
6. **Bastogne Barracks** (hieronder BB) in Bastenaken, waar de voertuigencollectie uit de Tweede Wereldoorlog staat opgesteld. De site buigt zich vooral over de

gemechaniseerde dimensie van de Tweede Wereldoorlog en trekt heel wat buitenlandse bezoekers, onder andere Amerikanen, maar ook Duitsers, Nederlanders, Luxemburgers en Fransen.

Het WHI beschikt ten slotte ook over een opslagplaats (onder andere voor collectiestukken i.v.m. luchtvaart) in **Landen**.

1.4 Beheer

Het WHI kan voor zijn beheer op een reeks beheerorganen en comités voorzien door de wet rekenen.

1.4.1 Raad van Bestuur (RvB)

De Raad van Bestuur (art. 6 van de organieke wet) is het beheerorgaan van het WHI. Hij telt twaalf leden benoemd door de koning en de werkzaamheden worden gevoerd onder leiding van een voorzitter en een vicevoorzitter.

De Raad van Bestuur vergadert minstens vier keer per jaar. Die vergadering zijn fysiek, virtueel of beperken zich soms, in noodgevallen, tot elektronische raadplegingen. De resultaten worden opgetekend in notulen (25 tussen 1 mei 2017 en eind 2020).

Sinds zijn oprichting in december 2017 heeft de Raad van Bestuur de algemene actielijnen van het WHI vastgelegd en ondertussen heel wat tijd en werk gestoken in de opvolging van financiën en personeelsbeleid. De Raad doet ook uitspraak over partnerschappen.

1.4.2 Directeur-generaal – Adjunct-directeur-generaal (DG – AdjDG)

De directeur-generaal (art. 7 van de organieke wet) verzekert het dagelijks beheer van het WHI en volgt daarbij de beslissingen van de Raad van Bestuur.

De functies van directeur-generaal en van adjunct-directeur-generaal zijn twee mandaatfuncties in de zin van het koninklijk besluit van 16 november 2006.

Bij afwezigheid wordt de directeur-generaal vervangen door de adjunct-directeur-generaal die ook het secretariaat van alle raden en commissies verzekert. Als operationeel directeur is hij verantwoordelijk voor de coördinatie met de geassocieerde sites en de sites in concessie.

De sites in concessie zijn eigendom van de federale Staat en worden, mits een beheerakkoord of een samenwerkingsakkoord, toegekend aan een derde die dan voor de ontwikkeling en de uitbating van de site verantwoordelijk is. De geassocieerde sites zijn autonome sites met een nationale of internationale uitstraling die het verhaal van de site van het Jubelpark en/of van de sites onderling aanvullen. Ze vormen een netwerk van erfgoedsites die in de Erfgoedraad samenkomen.

De directeur-generaal en de adjunct-directeur-generaal wonen beiden de vergaderingen van de Raad van Bestuur met raadgevende stem bij.

De directeur-generaal werd op 1 mei 2021 in zijn functie benoemd. De functie van adjunct-directeur-generaal is tot op vandaag “*ad interim*” ingevuld. De procedure m.b.t. de aanwerving van een adjunct-directeur-generaal zal weldra worden opgestart, om eind 2021 te worden afgerond.

1.4.3 Directiecomité (DirCo)

Het directiecomité (art. 8 van de organieke wet) moet minstens vier leden tellen. Elk lid leidt een departement (Dep. I – Collectiebeheer; Dep. II – Sitebeheer; Dep. III – Publiekswerking; Dep. IV – Steundiensten).

De leden staan de directeur-generaal bij en geven advies over de meeste vragen die in het dagelijks beheer van de instelling aan bod komen, voor zover die vragen een departement overstijgen.

Het directiecomité vergadert elke week, meestal op donderdagmorgen. Inzake personeelskwesties handelt het directiecomité als een directieraad.

1.4.4 Wetenschappelijke Raad (WR)

De Wetenschappelijke Raad (art. 9 van de organieke wet) staat het directiecomité bij en moet, op aanvraag, advies verstrekken over de wetenschappelijke keuzes en opties die het directiecomité overweegt.

De WR werd opgericht in 2018 en kwam op 14 november 2018 één keer samen. Er waren geen andere zittingen meer en wel om twee redenen: een van de leden betwistte de opdrachten en zelfs de gegrondheid van de WR en schreef daarvoor de minister aan; de dienstdoende voorzitter nam ontslag in mei 2019 en bij gebrek aan een volwaardige regering kon hij niet vervangen worden.

De vraag die het lid van de WR aan de minister stelde, had in feite te maken met een kenmerkende eigenschap van het WHI. Het WHI is een instelling van openbaar nut beheerd door een Raad van Bestuur, maar ook een federale wetenschappelijke instelling (FWI). De FWI worden beheerd door een Wetenschappelijke Raad die, in hun geval, de rol van een Raad van Bestuur vervult; het WHI heeft een Raad van Bestuur én een Wetenschappelijke Raad. Het lid was dan ook de mening toegedaan dat de WR een “valse wetenschappelijke raad” was. Het WHI werd echter krachtens een wet opgericht en volgt een aparte hiërarchie, waardoor de instelling niet aan de schikkingen voorzien voor de klassieke FWI – opgericht per koninklijk besluit – hoeft te beantwoorden, behalve indien een KB effectief van toepassing wordt verklaard.

De ontslagnemende voorzitter van de WR werd in zijn hoedanigheid van lid vervangen door een ministerieel besluit van 18 december 2020 en de Raad van Bestuur keurde in september 2020 een strategie goed om de activiteiten van de WR beter te structureren. De WR heeft ondertussen de draad weer opgepikt. Een van de leden van de WR werd ook als voorzitter aangeduid en mevrouw de minister is tot zijn officiële benoeming overgegaan. Het huishoudelijk reglement moet nog worden goedgekeurd en dat zal dan aan de RvB worden voorgelegd.

1.4.5 Wetenschappelijke Jury (WJ)

De Wetenschappelijke Jury (art. 10 van de organieke wet) beslist over de loopbaan van het wetenschappelijk personeel van het WHI.

Onmiddellijk na de oprichting van de WJ in 2019 gingen zijn voorzitter en zijn plaatsvervangende voorzitter met pensioen. Hun vervanging was bij gebrek aan een volwaardige regering niet aan de orde.

De voorzitter en de plaatsvervangende voorzitter werden per ministerieel besluit van 8 december 2020 aangeduid; de WJ zal binnenkort vergaderen om zijn huishoudelijk reglement goed te keuren en de nodige stappen ondernemen met het oog op de validering van de stages gelopen door het wetenschappelijk personeel dat op benoeming wacht.

1.4.6 Adviescommissie Verwervingen (ACV)

De Adviescommissie Verwervingen (art. 11 van de organieke wet) zal formeel kunnen zetelen nu de voorzitter van de WR – die er lid van is – werd aangeduid.

De ACV moet verplicht vergaderen voor elke aankoop van collectiestukken van meer dan 2.500 €, op expliciete aanvraag van de directeur-generaal.

De ACV telt vier leden: de directeur-generaal van het WHI, de verantwoordelijke van het departement Collectiebeheer van het WHI, een vertegenwoordiger van de Koninklijke Militaire School en de voorzitter van de Wetenschappelijke Raad.

De ACV verstrekt gemotiveerd advies op basis van een schriftelijk dossier voorgelegd door de directeur-generaal en opgesteld door een gekwalificeerd personeelslid van het departement Collectiebeheer. Dat dossier kan eventueel worden aangevuld met de kennis van zaken van een personeelslid van een ander departement. Het dossier wordt vervolgens voorgelegd aan de RvB die op het advies van de ACV steunt om over de aankoopbeslissing uitspraak te doen. De voorzitter van de RvB bevestigt de goedkeuring bij de ACV en dat akkoord wordt opgenomen in de notulen van de vergadering van de RvB.

Wanneer de omstandigheden een snelle beslissing opdringen (bijvoorbeeld in geval van een openbare veiling) worden de ACV en de RvB schriftelijk geraadpleegd.

1.4.7 Erfgoedraad (ER)

De Erfgoedraad (art. 12 van de organieke wet) werd opgericht als een adviesorgaan en overlegplatform tussen het WHI (federale structuur bevoegd voor de conservatie en de presentatie van militair erfgoed en de Herinnering), de deelstaten en de belangrijkste structuren die in België dezelfde problematiek behandelen. Het koninklijk besluit dat de criteria voor deelname aan de ER vastlegt, werd ondertussen gepubliceerd. Zelfs vóór dat het geval was, bleek het wel nuttig de deelstaten en de grote spelers in de sector van de herdenkingen rond het eeuwfeest van het einde van de Eerste Wereldoorlog, de 75^e verjaardag van de bevrijding en de herdenking van het einde van de Tweede Wereldoorlog samen te brengen. Eerder dan tijd te verliezen met de bepaling van een theoretisch kader, werd er dan ook voor gekozen te werken aan de samenstelling van een operationeel netwerk met het oog op de concrete uitwerking van projecten voor deze herdenkingen. Deze aanpak bracht heel wat actoren samen, met respect voor de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van elkeen, en speelde een cruciale rol in projecten zoals “Onze vergeten helden” en de “Bevrijdingscolonne Noord en Zuid”. Dit bewees meteen het belang van het concept en bevestigde dat de rol van coördinator van een dergelijk netwerk het WHI op het lijf was geschreven.

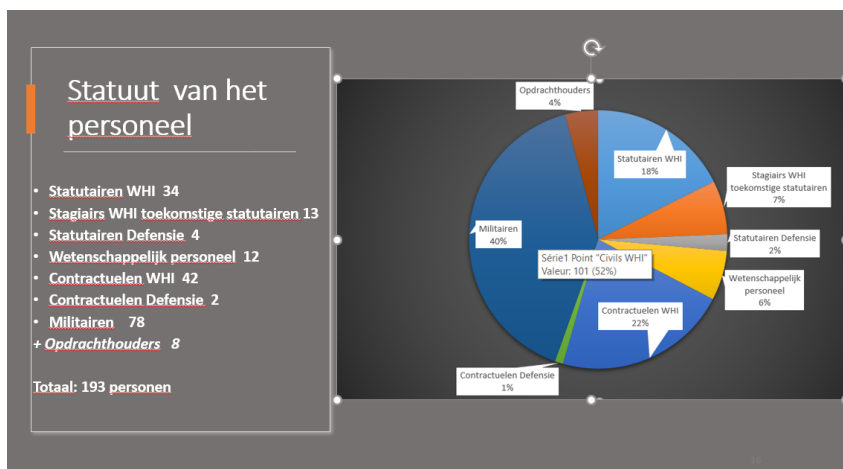
Sinds de publicatie van het koninklijk besluit van 15 november 2020 m.b.t. de werking van het WHI en ter uitvoering van de organieke wet heeft het WHI contact opgenomen met alle potentiële partners om te vragen of ze interesse hadden voor een officiële aansluiting bij de ER en wat daarbij hun bedoelingen waren.

1.5 Personeel

Het WHI telt 193 personeelsleden, wat een totaal van ongeveer 182 VTE vertegenwoordigt.

Ter herinnering: de studie die de oprichting van het WHI voorafging, voorzag een kader van 212 VTE om de instelling te laten draaien na de opstart van een PPS voor het KLM tegen 2030.

De tabel hieronder geeft per statuut het aantal beschikbare personeelsleden (in fysieke eenheden).



1.6 Begroting

De begroting van het WHI omvat enerzijds een subsidie van de Staat en anderzijds eigen inkomsten.

Die eigen inkomsten bereikten in 2019 een historisch hoogterecord, met een globaal bedrag van bijna 2.000.000 €. Dat was vooral een gevolg van een structurele stijging van de inkomprijs.

De tabel hieronder illustreert de evolutie van de begrotingsinkomsten sinds de oprichting van de instelling.

	2017	2018	2019	2020	2021
Subsidies	5.248.769,25€	12.421.824,00€	12.437.107,00€	10.920.000,00€	13.057.000,00€
Eigen inkomsten	930.609,00€	1.408.624,00€	1.990.627,00€	742.000,00€	1.247.000,00€
Totaal	6.179.378,25€	13.830.448,00€	14.427.734,00€	11.662.000,00€	14.304.000,00€

Voor de uitgaven zijn de cijfers als volgt:

	2017	2018	2019	2020	2021
Realisaties	5.362.537,90€	12.500.607,00€	14.257.148,00€	9.220.416,00€	

1.7 Belangrijkste verwezenlijkingen

Het WHI zag het levenslicht in mei 2017 en heeft onmiddellijk een centrale rol gespeeld in de voorbereidingen voor het eeuwfeest van het einde van de Eerste Wereldoorlog (1918-2018), de 75^e verjaardag van de bevrijding (1944-2019) en de herdenking van het einde van de Tweede Wereldoorlog (1945-2020).

Nog vóór de officiële oprichting van het WHI, ondanks heel korte termijnen en gelet op het feit dat de federale overheid absoluut een centrale rol in het eeuwfeest rond het einde van de Eerste Wereldoorlog diende te spelen, lanceerde de directie een grootschalig programma. Dat werd door de regering ondersteund en gedeeltelijk door de Nationale Loterij gefinancierd. Het programma uitgewerkt door het WHI voorzag diverse acties, zowel op het vlak van museale voorstelling als inzake herinneringsoverlevering:

1. Een tentoonstelling in het KLM met als titel “De Grote Oorlog voorbij – België 1918-1928” richtte de schijnwerpers op de nieuwe opdelingen van de wereldkaart na 1918, op de burgeroorlogen die in verschillende landen uitbraken, op de vernielingen in België en de heropbouw van het land, op de problematiek van de oud-strijders en de oorlogsinvaliden, op de opkomst van nieuwe politieke stromingen en, ten slotte, op de mutaties binnen de Belgische samenleving. De tentoonstelling trok zo’n 70.000 bezoekers, wat veel is voor het KLM. Er dient te worden opgemerkt dat deze expo in september 2018 werd ingehuldigd, op de gedenkdatum van de lancering van het bevrijdende eindoffensief. Ze werd in iets meer dan een jaar op poten gezet, d.w.z. een derde van de tijd die gewoonlijk voor projecten van dergelijke omvang wordt uitgetrokken. In dat opzicht was de tentoonstelling een echt huzarenstukje dat enkel kon worden verwezenlijkt dankzij de inzet van uiterst gemotiveerd personeel. Het project bracht echter ook een zware werklast en heel wat stress met zich mee, de gevolgen van werken onder grote tijdsdruk. De tentoonstelling ging gepaard met een catalogus die een groot succes oogstte;
2. Een project “Onze vergeten helden - *Nos Héros oubliés*” waarbij de graven van Belgische gesneuvelden die na de oorlog op vraag van hun familie in burgerbegraafplaatsen werden herbegraven met een plaatje in de nationale driekleur werden gemarkeerd. Zijne Majesteit de Koning markeerde op 2 mei 2018 in Brussel het eerste graf dat op die wijze werd geïdentificeerd;
3. De ontdekking van de stoffelijke resten van vier Belgische soldaten gesneuveld in 1914-1918 en de identificatie van een aantal lichamen die daarop volgde, gaven aanleiding tot een nieuwe teraardebestelling op de begraafplaats van De Panne op 1 juli 2018;
4. Een tentoonstelling “Onze vergeten helden op zee en in de lucht” in het KLM herinnerde aan de offers gebracht door vliegeniers en zeelieden;
5. Diverse gedenkprojecten met Belgische en buitenlandse jongeren in de Westhoek en elders, onder andere het project “Honderd jongeren voor een eeuwfeest”.

Deze projecten kenden alle een groot succes en trokken heel wat bezoekers. Ze kwamen ook uitgebreid aan bod in de pers.

Parallel hiermee werden twee meer bescheiden tentoonstellingen opgezet, beide in het KLM: "Leo 50" gewijd aan de vijftig jaar dienst van de Leopard-tank en zijn afgeleiden in het Belgische leger en "Dieppe" gewijd aan het aandeel van de Belgen in de experimentele landing in 1942.

Ten slotte werd ook een rondreizende tentoonstelling voor scholen uitgewerkt: "Mechanismen van de oorlogspropaganda" werd in november 2019 in de Université libre de Bruxelles ingehuldigd.

In 2019 en 2020 concentreerde het WHI zich op de uitwerking van verschillende projecten rond de herdenking van de bevrijding in 1944 (75^e verjaardag) en het einde van de Tweede Wereldoorlog in 1945. Volgende projecten zagen in dat kader het licht:

1. De renovatie van de permanente tentoonstelling over het interbellum en de Tweede Wereldoorlog, van het uitbreken van het conflict tot de landing in Normandië, op de tweede verdieping van de Bordiauhal;
2. De creatie van een nieuw permanent parcours, ingehuldigd op 8 mei 2019 – "Oorlog-Bezetting-Bevrijding" – op de eerste verdieping van de Bordiauhal. Dat nieuwe parcours is meer specifiek gewijd aan de bezetting van België, de collaboratie, de weerstand, de bevrijding, de laatste oorlogsmaanden in Europa en de oorlog in de Stille Oceaan. De opstelling illustreert ook de verschillende vormen van politieke terreur die het naziregime tegen zijn opposanten organiseerde, evenals het racistisch geweld tegen de Joden, de Sinti, de Roma en de Slavische bevolking. Ze oogt zeer modern en is uiterst genuanceerd; van bij de opening was duidelijk dat het hier om een model ter zake ging. De expo oogst veel succes bij het publiek. Ze wordt aangevuld met een boek waarin de grootste specialisten van het onderwerp aan het woord komen en dat in de boekhandel zeer vlot over de toonbank gaat;
3. Een variant van het concept "Onze vergeten helden - *Nos Héros oubliés*", meer bepaald gewijd aan de strijders van 1940-1945. De voorlopige balans van deze operaties is niet te verwaarlozen, vermits nu reeds meer dan 6.500 graven gemarkeerd werden en in het "*War Dead Register*" werden ingeschreven;
4. Een tentoonstelling op de site van Gunfire in Brasschaat: "Antwerp X – V-bommen boven Antwerpen", gewijd aan de V1's en V2's die in 1944-1945 op de streek van Antwerpen werden afgeschoten;
5. Een uitzonderlijke deelname, in samenwerking met Defensie, aan de Nationale Feestdag op 21 juli 2019, met het defilé van een twintigtal tanks, gevechts- en transportvoertuigen op het einde van de Tweede Wereldoorlog gebruikt door de geallieerde legers;
6. Een bijzondere en intense deelname aan de "*Nuts Days*" in december 2019. Aan de hand van ontmoetingen met Amerikaanse en Duitse oud-strijders, het neerleggen

van kransen op de graven van verschillende lokale helden en het planten van een vredesboom gedacht de activiteit het heroïsme van de mannen en vrouwen die aan de Slag om de Ardennen deelnamen;

7. De realisatie van twee uitzonderlijke “gedenktochten”, in samenwerking met Defensie en met als leidmotief “*Remembering the Past, Building the Future*”. De “Bevrijdingscolonne Noord” deed in september 2019 de route van de geallieerde legers van Bergen, Brussel en Antwerpen naar Leopoldsburg over; de “Bevrijdingscolonne Zuid” doorkruiste in januari 2020 het slagveld van de Ardennen tussen Bastenaken en Elsenborn. De doortocht van de Colonne Noord trok 250.000 toeschouwers;
8. Door de sanitaire crisis was het onmogelijk op 8 mei 2020 een traditionele herdenkingsplechtigheid te organiseren. Het WHI werkte daarom een participatief digitaal evenement uit, met de deelname van Arnout Hauben, Christophe Deborsu en zangeres Selah Sue die “*We’ll Meet Again*” bracht, een klassieker uit de Tweede Wereldoorlog. Duizenden personen gaven present en staken een kaars aan voor de foto van een persoon die voor hen het tweede wereldconflict symboliseerde. Het gebeuren was op de sociale netwerken te volgen;
9. De uitzonderlijke deelname, in nauwe samenwerking met Defensie, aan de Nationale Feestdag op 21 juli 2020 (beperkte uitgave door de coronacrisis), met het defilé in Brussel, in aanwezigheid van Zijne Majesteit de Koning, van een twaalfstal tanks, gevechts- en transportvoertuigen op het einde van de Tweede Wereldoorlog gebruikt door de Brigade-Piron;
10. De uitwerking, ter gelegenheid van de herdenking van de bevrijding van de kampen, van de fototentoonstelling “*Snapshots – Echoes of Silence*” gewijd aan de concentratiekampen en de uitroeiingscentra van de nazi’s;
11. De voorbereiding van een groot herdenkingsproject “*Trein der 1000*”, waarbij duizend jongeren (650 Belgen en 350 uit heel Europa) van 5 tot 10 mei 2020 een treinreis van Brussel naar Auschwitz zouden ondernemen. De sanitaire crisis verlamde het project dat nu in mei 2022 zal worden uitgevoerd.

Parallel met deze activiteiten werkte het WHI ook aan de opwaardering van de permanente opstellingen in zijn sites. In deze context werden de tentoonstellingen in Breendonk, de CBK en BB gemoderniseerd. In het KLM werden de zalen over 14-18 volledig opgefrist.

Het WHI breidde ook zijn collecties uit, en wel met een aanzienlijk aantal voorwerpen. Die collectiestukken – nu eigendom van de federale Staat – werden uiteraard in de inventaris opgenomen. Het gaat om: 2017: 560 ingeschreven stukken

- 2018: 821 ingeschreven stukken
- 2019: 620 ingeschreven stukken
- 2020: 195 ingeschreven stukken¹

¹ De sanitaire crisis had uiteraard een impact op onze resultaten.

2 Kader, traject en looptijd van het strategisch plan

2.1. Kader

Bij de oprichting van het WHI in mei 2017 kreeg de instelling vier concrete doelstellingen mee:

- Inzetten op de herdenking van 100 jaar einde van de Eerste Wereldoorlog
- Inzetten op de herdenking van 75 jaar einde van de Tweede Wereldoorlog
- Een PPS-project voor de vernieuwing van het KLM voorbereiden
- De interne organisatie van de nieuwe instelling.

Op de succesvolle realisatie van de eerste twee doelstellingen is in het eerste hoofdstuk ingegaan. Voor de vernieuwing van het KLM werd vanuit de directie een ambitieus inhoudelijk voorstel gedaan, maar de regering in lopende zaken maakte geen middelen vrij voor de verdere studies die hieromtrent gevoerd dienden te worden. Aangaande de interne organisatie van de instelling werden op vraag van de Raad van Bestuur verschillende documenten opgesteld. Aldus waren voor het voorliggende traject volgende documenten relevant en te gebruiken:

- De oprichtingswet van het WHI van 28 april 2017;
- Het document “Visie – Opdrachten” goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 20 december 2018;
- Het project voor de opwaardering van het Koninklijk Legermuseum (Project Publiek-Private Samenwerking) goedgekeurd als werkdocument door de Raad van Bestuur van 29 april 2019 en goedgekeurd door de minister van Landsverdediging op 14 maart 2019;
- De strategie voor de reorganisatie van de externe opslagplaatsen goedgekeurd door de Raad van Bestuur van 20 december 2018 en goedgekeurd door de minister van Landsverdediging op 21 mei 2019 (dossier 0000803);
- De nota rond de oprichting van de coördinatiecel verbonden aan de Erfgoedraad, goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 21 november 2019;
- De planning van de activiteiten voorgelegd aan de Raad van Bestuur en goedgekeurd op 15 mei 2020;
- De strategische nota m.b.t. het wetenschappelijk beleid voorgelegd aan de Raad van Bestuur en goedgekeurd op 17 september 2020;
- De nota m.b.t. de acties te ondernemen als antwoord op de HR-doorlichting van het Rekenhof, voorgelegd aan de Raad van Bestuur en goedgekeurd op 26 november 2020;
- Het koninklijk besluit van 15 november 2020 m.b.t. de werking en de organisatie van het WHI;

- De nota m.b.t. de maatregelen te nemen als antwoord op de enquête van Mensura, voorgelegd aan de Raad van Bestuur en goedgekeurd op 26 november 2020;
- De MAESTRO-oefening om de organisatorische werking van de instelling te verbeteren met een nieuw organogram en detailplanning op het vlak van personeel, financiën en logistiek, opgestart begin 2020 en lopende.

Sinds eind december 2018 was er geen volwaardige regering meer en dus ook geen voogdijminister met volheid van bevoegdheid. Per 1 oktober 2020 trad een nieuwe regering aan, met een nieuwe voogdijminister. In het regeerakkoord staat dat *“de centrale rol van het War Heritage Institute op het vlak van militaire geschiedenis, nagedachtenis en burgerzin zal worden versterkt.”* In haar beleidsverklaring stelde minister Dedonder over het WHI: *“Zijn rol op het gebied van militaire geschiedenis, herinnering en burgerschap zal worden versterkt. De bestaande banden tussen het WHI en Defensie en hun uitvoeringsmodaliteiten zullen worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst zoals voorzien in het beheerscontract. Daarnaast wordt het WHI betrokken bij de noodzakelijke herziening van het statuut van de veteranen.”*

Op de Raad van Bestuur van 26 november 2020 gaf de kabinetschef van de minister als nieuwe regeringscommissaris te kennen dat hij *“naast het evidente goed bestuur van de instelling vooral wil inzetten op de personeelsproblematiek en op een strategisch plan.”* Zowel de leden van de Raad van Bestuur als de directie onderschreven de noodzaak van een alomvattend toekomstplan en de focus op duurzaam personeelsbeheer.

De beheersovereenkomst tussen het WHI en de federale Staat en de samenwerkingsovereenkomst tussen het WHI en Defensie vormden al sinds 2018 een voorwerp van discussie binnen de werkgroep WHI – MR C&I. Dat hier niet geland werd, had vooral te maken met het uitblijven van bepaalde strategische keuzes door een voogdijminister met volle bevoegdheid, gezien er belangrijke financiële consequenties aan verbonden zijn. In september 2020 werd beslist om beide overeenkomsten samen in één document te gieten, waar dat voordien nog twee aparte documenten waren. Uiteindelijk werd overeengekomen de afronding hiervan aan het strategisch plan te koppelen.

2.2. Participatief traject

Voor de begeleiding van de planopmaak werd een Strategische Werkgroep (SW) opgericht met volgende stakeholders:

- Kabinet Defensie (KabMod): Régis Bornain
- Raad van Bestuur (RvB): Koen Palinckx (voorzitter) en Geert De Bruyne (lid)
- Directie (DirCo): Michel Jaupart (directeur-generaal a.i.), Franky Bostyn (adjunct-directeur-generaal a.i.) en Philippe Robyns

- Regeringscommissarissen: Jamil Arraoud (kabinetschef) en Tom De Bue (inspecteur van Financiën)

Op 18 december 2020 werden aan de SW een eerste synthese van bovengenoemde documenten en een aantal ideeën overgemaakt. Alle stakeholders voorzagen de analyse van een eerste commentaar.

Op 11 en 18 januari 2021 werd een participatief traject uitgezet volgens de klassieke methode van beleidsplanning die binnen de museale, toeristische en erfgoedsector gangbaar is:

<https://faro.be/kennis/beleidsplan/hoe-stelt-u-een-beleidsplan-op>

- Korte historiek en beknopte werking van de instelling
- Kader, traject en looptijd van het strategisch plan
- Interne analyse
- Externe analyse
- SWOT-analyse
- Missie en visie
- Uitdagingen, prioriteiten en ambitie
- Strategische doelstellingen
 - Operationale doelstellingen
 - Acties
- Indicatoren & opvolging
- Meerjarenplanning
- Meerjarenbegroting + meerjarenplan personeel

Het hanteren van een dergelijke structuur waarbij het één uit het ander volgt en waarbij elk onderdeel systematisch over en weer gaat tot alle stakeholders ermee akkoord gaan, was van groot belang om uit te komen bij een plan dat alomvattend, onderbouwd, realiseerbaar en gedragen is.

Belangrijk was ook dat buiten de SW betrokkenheid gecreëerd werd:

Directie:

- Elk onderdeel van het plan wordt door een directielid voorbereid en aan de andere leden van het directiecomité voorgelegd, die dit becommentariëren tot de SW over een gedragen voorstel kan beschikken.

Raad van Bestuur:

- Schriftelijke vraag aan de leden voor input voor de SWOT, 29 januari 2021

- Gedachtenwisseling rond de prioriteiten, 17 februari 2021
- Gedachtenwisseling rond het meerjarenplan, 16 april 2021
- Voorlegging versie v. 05 ter bespreking, 24 mei 2021

Wetenschappelijke Raad:

- Gedachtenwisseling rond het wetenschappelijk beleid, 24 februari 2021

Personeel:

- Online enquête, 8 tot 18 januari 2021
- Systematische terugkoppeling van tekstvoorstellen van de directieleden naar de diensthoofden
- Gedachtenwisseling met de vakbonden, 20 april 2021
- Voorstelling van het plan aan het personeel, 21 mei 2021

Voor de opmaak van het strategisch plan is ook gebruik gemaakt van een aantal externe onderzoeken:

- Rapport Mensura, november 2018
- Rapport Tevredenheidsenquête personeel, december 2019
- Rapport Rekenhof, eindversie 10 augustus 2020
- Studie toeristische marketing WES, lopend

Ook een aantal officiële documenten werd nog eens nagekeken om geen aandachtspunten over het hoofd te zien:

- Verslagen van het directiecomité, de Raad van Bestuur, de Wetenschappelijke Raad en de Erfgoedraad
- Jaarverslagen 2017-2019
- Verslagen van het overleg WHI – MR C&I
- Parlementaire vragen en debatten in de Kamercommissie Landsverdediging
- Brieven sinds 1 mei 2017 verstuurd door de voogdijminister en de minister/staatssecretaris bevoegd voor Begroting betreffende de werking van het WHI.

Tijdens het hele traject kende het plan uiteindelijk zes opeenvolgende versies:

- v.01: Basistekst in nieuwe structuur met opmerkingen SW
- Draft: Elementen voor mondelinge bespreking, voorafgaand aan v.02 (NL of FR)
- v.02: Eerste partiële versie per onderdeel (NL of FR)
- v.03: Tweede partiële versie per onderdeel (NL of FR)
- v.04: Eerste integrale versie (NL + FR)
- v.05: Tweede integrale versie (NL + FR)
- v.06: Definitieve versie voor MoD (NL + FR)

Op 24 mei 2021 was het hele traject doorlopen en werd het strategisch plan aan de Minister van Defensie voorgelegd.

2.3. Looptijd

Voor de looptijd van het plan werden volgende elementen in rekening gebracht:

- Om accuraat te blijven, is het niet wenselijk dat het strategisch plan de 5 jaar overschrijdt.
- De huidige legislatuur eindigt eind 2024, maar daarna zal er nog niet onmiddellijk een nieuwe regering met nieuwe beleidsprioriteiten zijn. Het jaarplan 2025 (inclusief de begroting) moet ook al in 2024 goedgekeurd worden.
- Na afloop van het voorliggende beleidsplan zal de opmaak van een nieuw plan opnieuw enkele maanden in beslag nemen.
- Aan de opmaak van het strategisch plan is ook de beheersovereenkomst van het WHI met de federale Staat verbonden. De duur van een beheersovereenkomst is 3 jaar.

Op basis hiervan werd in de SW overeengekomen dat het strategisch plan van het WHI op 1 juni 2021 in voege treedt en tot eind 2025 loopt. Ook het meerjarenplan en de planning inzake begroting en personeel worden hierop geënt. De beheersovereenkomst ging in op hetzelfde moment als het strategisch plan, maar dient medio 2024 hernieuwd te worden, uiteraard met de mogelijkheid tot bijsturing.

3 Interne omgevingsanalyse

3.1 Algemeen kader

Het WHI is een jonge instelling en het resultaat van een fusie van vier entiteiten. Hoewel de fusie zorgvuldig werd voorbereid, zorgde ze voor heel wat hoofdbrekens en verrassingen. Een lid van het directiecomité stelde zelfs: “We vetrekken niet van nul, maar van -10!”. En dat was nauwelijks overdreven. Entiteiten laten samensmelten is nooit eenvoudig, maar hier werd de lat nog hoger gelegd door een reeks objectieve gegevens overgeërfd uit het verleden.

3.2 Infrastructuren

Het WHI beschikt over 6 museumsites en een depot voor de opslag van zwaar materieel.

Die sites werden hierboven reeds kort beschreven.

Heel synthetisch gesteld, kunnen we elementen opsommen die alle sites gemeen hebben. De sites:

- Zijn ondergebracht in prestigieuze of historische gebouwen;
- Zijn ondergebracht in oude gebouwen die dikwijls in slechte staat verkeren;
- Zijn ondergebracht in gebouwen waarvan het WHI (met uitzondering van het NGFB) geen eigenaar is;
- Zijn weinig of niet geïsoleerd inzake temperatuur en vocht;
- Zijn weinig of niet verwarmd;
- Zijn weinig of slecht verlicht of zijn voorzien van energieverlindende systemen;
- Beschikken niet over geïntegreerde energieproductie;
- Zijn niet of onvoldoende beveiligd;
- Beschikken enkel over gebrekkig sanitair;
- Zijn moeilijk of niet toegankelijk voor PBM;
- Beschikken meestal niet over horecaruimtes en als die er wel zijn, dan zijn die slecht gelegen en niet aantrekkelijk;
- Beschikken meestal niet over een winkelruimte en als die er wel is, dan is die slecht gelegen en niet aantrekkelijk.

Onze sites moeten in een algemeen renovatie- en moderniseringsplan worden ingeschreven, dat op termijn oplossingen moeten bieden voor de hierboven aangestipte problemen. Het lijkt inderdaad zinloos museale opstellingen te moderniseren als die zijn ondergebracht in verwaarloosde, onaangepaste en niet-geïsoleerde sites die onder water lopen als het regent. De renovatie van de infrastructuur is dus cruciaal als we bezoekparcours willen aanbieden

die door hun museaal niveau en wetenschappelijke kwaliteit beantwoorden aan wat we vandaag, in het begin van de 21^e eeuw, mogen verwachten.

Er dient ook te worden nagedacht over een algemeen beheerplan voor onze sites bij rampspoed. Het overleg dat in dit verband tussen de verschillende actoren van de site van het Jubelpark werd opgestart, is zeker een stap in de goede richting.

Het opslagplan, goedgekeurd door de minister van Landsverdediging op 21 mei 2019, door de Raad van Bestuur in december 2020 en bevestigd door de Raad van Bestuur op 17 februari 2021, heeft bovendien als gevolg dat de collecties beheerd door het WHI op vier verschillende plaatsen zullen worden bewaard. Twee “historische” locaties (het KLM en BB) en twee nieuwe sites die de opslag in Brasschaat en Landen moeten vervangen²:

1. **Ieper**, dat tegen 2024 in het kader van een “open depot” de collecties van Gunfire en de “niet-luchtvaartcollecties” van Landen zal opvangen. Naast de rationalisering van het beheer van de sites en de collecties stelt het project ons in staat een coherente pool te creëren in een zone waar het militaire toerisme reeds ruimschoots aanwezig is en ook een personeelspool in de Westhoek (voor Ieper, Kemmel en de Dodengang) te organiseren;
2. **Bevekom**, dat alle luchtvaartreserves, hoofdzakelijk uit Landen, zal opvangen, evenals enkele stukken uit het KLM.

In het kader van de uitwerking van een samenwerkingsakkoord tussen het WHI en Defensie, heeft Defensie aan het WHI voorgesteld de site van Eben-Emael op te nemen. Als grootste vesting in Europa voor de Tweede Wereldoorlog illustreert Eben-Emael de vestingbouw in de jaren '30 en de gevechten tijdens de eerste dagen van de Tweede Wereldoorlog in België.

De tabel hieronder preciseert de situatie van elke huidige en toekomstige site. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen onthaalaspecten en museale aspecten.

² Deze principebeslissing zal worden opgenomen in het beheercontract dat nu wordt voorbereid, in parallel met voorliggend strategisch plan.

Kenmerken	Bastenaken	Brasschaat	Breendonk	Dodengang	Kemmelberg	KLM	Landen	Bevekom	Eben-Emael	Leper
Eigenaar	Defensie	Defensie	WHI	Defensie	Defensie	Federale Staat	Defensie	Defensie	Defensie	Defensie
Bouwjaar	1990 voor alle gebouwen van lot 4 (WHI) en 1934 voor de overige	1870 voor de meeste gebouwen behalve I 27 die in de jaren 1990 werd gebouwd	1909	1915	1963	1880	1970	1960	1935	1960
Verkochte loten of loten te koop	Ja, loten 1,2 en 3	Ja, in 2025	NVT	NVT	NVT	NVT	Ja, in 2028	Neen	NVT	Ja, behalve L1/L7
Oppervlakte in m ²	L1 (2200) + L2 (2200) + M1(2400) + 01/02/03 (7000) + groenzone en ruimtes in beton = TOTAAL 46.000	7900+ 2200 (klein erfgoed) + ruimtes in beton Buitenopslag (3000) + groenzone (7000) = TOTAAL 20.000	160.000	5.150	21.900	35.000	7x loodsen van 1620 + 1 loods van 1080 = 12420 + groenzone en ruimtes in beton 10000 = TOTAAL 22.420	1 WHC 6000 + WHI B28, 4000 + groenruimtes en ruimtes in beton 5000 = TOTAAL 15.000	225.000	Loodsen 12000 + buitenparkings 3000 + opslagruimte in L7 van 7000 + groenruimte = TOTAAL 25.000
Groenzone	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Neen	Ja	Ja	Ja	Ja
Onthaal publiek	Ja (in O3)	Ja (in loodsen I 27 en I 26)	Ingebed	Ingebed	Ingebed	Ingebed	Neen (geen bezoekers)	Ja (in 1WHC)	Ingebed	Ja in L1
Thermische isolatie	Neen	Neen	Neen	Ja	Neen	Ja	Neen	Neen	Neen	Neen
Elektriciteit volgens normen	Ja	Ja, maar niet overal (niet in I 16)	Ja	Ja	Ja	+/-	Ja	Ja	Ja	Ja
Waterlekken	Neen	Ja, behalve in I 27	Ja	Neen	Neen	Ja	Neen	Neen	Neen	Neen
Verwarming	Neen	Neen, behalve in onthaal	Neen, behalve in onthaal	Ja	Ja	Ja	Ja (enkel in de eerste loodsen en in het wachthuis)	Ja	Neen, behalve in onthaal	Ja
Klimaatregeling	Neen	Neen	Neen	Ja	Neen	Neen	Neen	Neen	Neen	Neen

Bescherming natuurlijk licht	Neen	Neen	Ja in het fort	Ja	Ja	Neen	Neen	Neen	Ja in het fort	Neen
Beveiliging (toegang)	Ja	Enkel overdag, bij bezoek publiek	Overdag tijdens bezoeken	Ja	Ja	Neen	Enkel overdag en door beheerders	Ja, door personeel 1WHC en militairen van de basis	Overdag bij bezoeken	Overdag door aanwezig personeel
Parking personeel	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Museumruimte	Ja	Ja	Ja	Ingebed	Ingebed	Ja	Ja	Ja	Ja	
Type museumruimte	Loodsen	Loodsen	Fort	Loopgraven	Bunker	Museum	Opslagloods en niet toegankelijk voor publiek	Gebouwen in baksteen, loodsen en buitenruimtes	Fort	Loodsen
Thermische isolatie	Neen	Neen	Neen	Ja	Neen	Deels	Neen	Neen	Neen	Neen
Elektriciteit volgens normen	Ja	Ja in I 27, onbekend voor de andere	Ja	Ja	Ja	Neen	Ja	Ja	Ja	Ja
Verlichting museumnormen	Neen	Neen	Neen	Ja	Ja	Deels	Neen	Neen	Neen	Neen
Waterlekken	Neen	Ja, behalve in I 27	Ja	Neen	Ja	Ja	Neen	Neen	Neen	Neen
Verwarming	Ja, behalve in loodsen L1 en L3	Ja, maar enkel in I 27 en I 26	Neen, behalve in het onthaal	Ja	Ja	Deels	Ja	Ja, behalve in L1 en L3	Neen, behalve in het onthaal	Ja
Klimaat	Neen	Neen	Neen	Ja	Neen	Neen	Neen	Neen	Neen	Neen
Bescherming natuurlijk licht	Neen	Neen	Ja in het fort	Ja	Ja	Deels	Neen	Neen	Ja in het fort	Neen
Beveiliging (toegang)	Neen	Neen	Ja	Ja	Ja	Ja	Neen	Ja	Ja	Neen
Toegang PBM	Ja, maar onvolledig	Ja	Ja	Ja in museumgebouw	Neen	Deels	Neen (geen toegang publiek)	Ja	Ja, maar niet overal	Neen
Sanitair	Ja (behalve in L1 en L3) en in goede staat	Ja in I 26 en I 27 en in goede staat	Ja en in goede staat	Ja en in goede staat	Ja en in goede staat	Oud	Ja maar enkel in het wachthuis in goede staat	Ja (enkel in het wachthuis)	Ja en in goede staat	Ja en in goede staat
Brandbeveiliging	Ja	Ja	Ja	Ja detectoren brand-	Neen brandblussers	Oud	Ja	Ja	Ja	Ja

				blussers						
Inbraak- beveiliging	Dag- en nachtwach t en weldra elektronisch	Neen	Neen	Ja	Ja	Ja	Neen	Door het personeel 1 WHC en militaire patrouilles van de basis	Neen	Nu bewaking door militairen CCMP, later elektronisc h
Parking bezoekers	Ja, maar buiten het WHI- domein	Ja, maar buiten het WHI-domein	Ja	Ja	Ja	Neen	Neen, geen bezoekers toegelaten	Ja	Ja	Ja

Kort samengevat:

- **KLM:** Deze site is het vlaggenschip van het WHI. De Bordiauhal – die de collecties over de Tweede Wereldoorlog huisvest – werd een dertigtal jaar geleden inderdaad gerenoveerd, maar dat geldt niet voor de rest van het gebouw dat in slechte staat verkeert. Een grondige renovatie is een cruciale inzet. Dat is de reden waarom de minister van Landverdediging van de regering-Michel I de hypothese van een “Publiek-Private Samenwerking” (PPS) had gelanceerd. De administratie is niet fetisjistisch i.v.m. deze formule, maar pleit wel voor een grondige renovatie en aanpassing van de infrastructuur, wat een massieve investering veronderstelt.

De eerste realistische ramingen voor de renovatie van het KLM (ongeveer 35.000 m²) belopen zo'n 125.000.000 € voor de infrastructuur en de voorafgaandelijke studies, waaraan nog 90.000.000 € voor de museografie moet worden toegevoegd.

In afwachting van deze hypothetische grondige renovatie stipt de administratie toch enkele bemoedigende elementen aan, die getuigen van het feit dat de behoefte in overweging wordt genomen. De herstelling van het dak van de gebouwen in het Jubelpark, op initiatief van de Regie der Gebouwen en met de steun van Beliris, is een stap in de goede richting. Hetzelfde geldt voor het initiatief genomen door de staatssecretaris voor Relance en Strategische Investerings, belast met Wetenschapsbeleid, toegevoegd aan de minister voor Economie en Werk, Thomas Dermine, dat een grondige analyse van de site van het Jubelpark opstart. Dat is zeer bemoedigend, ook al omdat hij het WHI hier onmiddellijk bij betrokken heeft;

- **NGFB:** De site heeft problemen met insijpelend water en verkeert niet in zeer goede staat. Een groot deel van het administratief personeel en van het materiaal (o.a. informatica) is in het fort ondergebracht en de werkomstandigheden zijn daar verre van ideaal. Het sanitair en de elektrische installaties zijn dringend aan renovatie toe;

- **CBK:** De site heeft nood aan een gebouw om het publiek te onthalen, waar de Koude Oorlog beter in context zou kunnen worden geplaatst. De site is overigens “as is”, d.w.z. in de staat waarin ze verkeerde toen ze nog operationeel was. In dat opzicht biedt de site een specifieke ervaring en die invalshoek moet zeker bewaard blijven;
- **Dodengang:** De site is in goede staat;
- **Gunfire:** De site is in zeer slechte staat; het regent binnen. Defensie heeft besloten het onderhoud stop te zetten en overweegt de site te verkopen. De site zal in de nabije toekomst verdwijnen, ten voordele van een nieuw “open depot” in Ieper, wat het voordeel biedt in West-Vlaanderen een coherent bezoek rond de periode “na 1945” te kunnen aanbieden, in nauwe samenwerking met de site van de CBK die in de buurt ligt;
- **BB:** De installaties zijn louter opslagloodsen, ongeschikt voor de ontwikkeling van een echte museumactiviteit. Alles wat hier op korte termijn ondernomen kan worden, wordt door deze situatie getekend. De “McAuliffe-kelder”, de echte publiekstrekker, werd bovendien door Defensie aan het consortium “Idelux – Gemeente Bastenaken – Privépartner” voor beheer afgestaan, in principe in het kader van een partnerschap met het WHI.

Het fotodossier in bijlage 1 illustreert enkele cruciale punten.

3.3 Museale presentaties

Het is cruciaal de bezoeker moderne, pedagogische, inspirerende en regelmatig bijgewerkte museumparcours aan te bieden. We moeten er echter niet flauw over doen: de museumparcours in de verschillende sites van het WHI beantwoorden zelden aan die behoefte. De oorzaak: een grote verscheidenheid in de benadering, maar dikwijls ook verouderde presentaties (moeten we er echt aan herinneren dat de Historische Zaal in de jaren 1920 werd opgezet?), soms uitgewerkt volgens politieke (Zaal der Geallieerden en Zaal der Trofeeën) eerder dan volgens wetenschappelijke criteria, of zelfs als “super”-traditiezalen (Gunfire).

Er kan ook worden gewezen op het feit dat er weinig samenhang bestaat tussen de museumparcours in de verschillende sites, noch inzake inhoud, noch inzake lay-out.

Er dient dan ook denkwerk te worden verricht opdat de bezoekparcours aan volgende criteria zouden beantwoorden:

- Chronologisch en/of thematisch (naargelang het geval);
- Volledig en evolutief (d.w.z. die zich blijven ontwikkelen en de Belgische militairen op buitenlandse strijdtoneelen blijven volgen);
- Coherentie tussen de sites;
- Geschiedenis en militaire geschiedenis van onze streken over bijna 20 eeuwen;

- Pedagogisch (d.w.z. dat de bezoeker iets moet kunnen leren, maar dat het parcours ook aan de noden van de onderwijswereld moet beantwoorden);
- Wetenschappelijk, genuanceerd, gedekoloniseerd en genderneutraal;
- Divers (met politieke, economische, technische, culturele, morele, sociologische, symbolische benaderingen) en representatief voor de waarden van een democratische maatschappij;
- Gebaseerd op onze rijke collecties, met presentatie van een maximaal aantal objecten en documenten;
- Integratie van de digitale dimensie.

De uitdaging is immens. Hieronder vindt u, voor elk van de huidige sites, een evaluatie van de te voorziene werkzaamheden:

- KLM: alles moet opnieuw worden gedaan, behalve misschien de Bordiauhal en de zaal over de schatten van het Russische keizerrijk (95% opnieuw te doen);
- NGFB: de site kreeg in 2003 een nieuw museumparcours. Toen was dat modern, maar nu begint de opstelling te verouderen, vooral inzake infrastructuur (veroudering van de grote foto's, van het audiovisuele materiaal, enz.). Het laatste deel van het parcours (zoals dat bestaat in alle buitenlandse gedenktekens over het onderwerp) is achterhaald en niet aangepast aan het thema dat wordt behandeld. We kunnen stellen dat 30% van het museumparcours herwerkt moet worden;
- Bastenaken: alles moet opnieuw worden gedaan (95%);
- Kemmelberg: er ontbreekt een onthaalgebouw voor het publiek en in context plaatsen van het bezoek. Een realistische schatting geeft aan dat dit werk ongeveer 30% van het huidige museumparcours vertegenwoordigt;
- Dodengang: de site is in goede staat, maar sommige panelen moeten vernieuwd worden. Een realistische schatting geeft aan dat dit werk ongeveer 10% van het huidige museumparcours vertegenwoordigt;
- Toekomstige sites; Ieper en Bevekom: 100% te doen (open depots ⇔ 1WHC), Eben-Emael (met vzw).

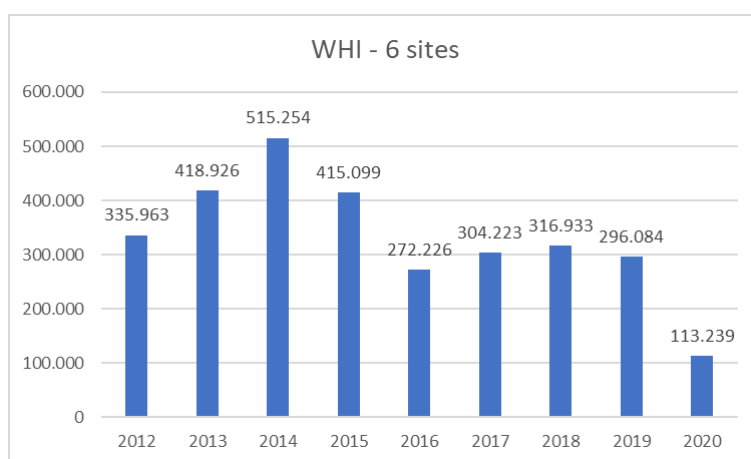
3.4 Elementen m.b.t. bezoekersaantallen

De tabel hieronder geeft een aantal cijfers voor het WHI als geheel, evenals voor elk van de sites. Er dient te worden opgemerkt dat de cijfers van vóór 2016 niet erg betrouwbaar zijn. Het WHI bestaat slechts sinds 2017 en nauwkeurige of betrouwbare gegevens m.b.t. de voorgaande periode zijn niet voorhanden.

De cijfers zijn dus louter indicatief. Een nauwkeurige telling werd in het KLM pas in 2016 ingevoerd, toen de ingang betalend werd.

De brutale daling van het aantal bezoekers tussen 2015 en 2016 is het gevolg van de invoering van de betalende toegang in het KLM en de meeste van zijn sites. Een anekdotische opmerking: de invoering van de toegangsprijs stelde een einde aan de toestroom van “bezoekers” die door busbedrijven in het KLM voor gratis toiletbezoek werden afgezet. Deze “toiletbezoekers” werden geteld omdat ze niet van echte bezoekers konden worden onderscheiden. Deze situatie verplicht ons de cijfers van vóór 2016 met een grote korrel zout te nemen.

3.4.1 Aantal bezoekers tussen 2012 en 2020, ongeacht de site

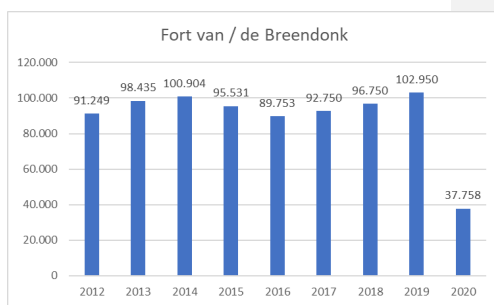
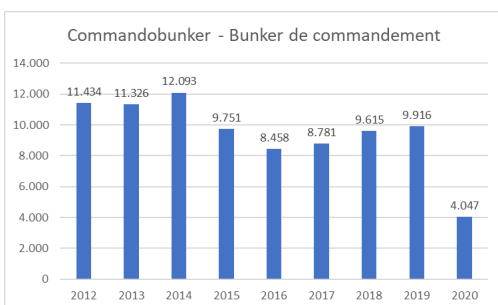
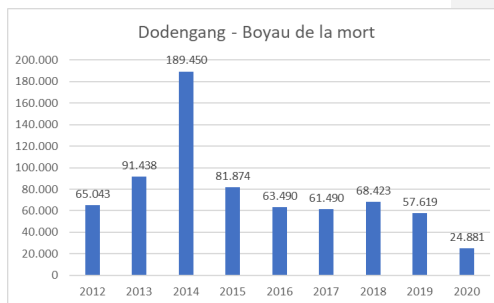
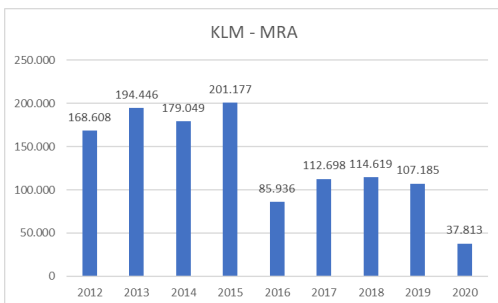


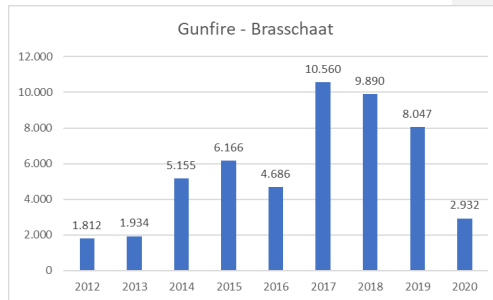
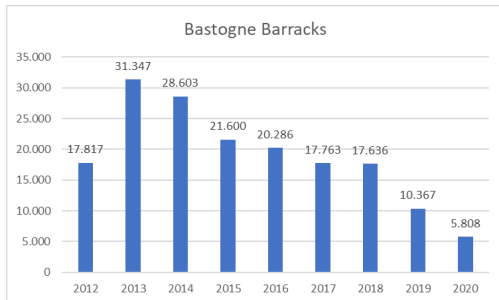
Elementen m.b.t. de WHI-sites die een mogelijke impact op de bezoekersaantallen gehad hebben:

- 2012: de aanloop naar de herdenkingen die door alle beleidsniveaus werden georganiseerd – algemene belangstelling voor de Eerste Wereldoorlog;
- 2013: de aanloop naar de herdenkingen die door alle beleidsniveaus werden georganiseerd – algemene belangstelling voor de Eerste Wereldoorlog;
- 2014: “100 jaar uitbraak Eerste Wereldoorlog” wordt gelanceerd – de tijdelijke tentoonstelling in het KLM “14-18, dat is onze geschiedenis” trekt 120.000 bezoekers verdeeld over de periode februari 2014-april 2015. De cijfers die toen geciteerd werden, zijn waarschijnlijk fout omdat de bezoekers van het Museum en die van de tijdelijke tentoonstelling twee keer werden geteld;
- 2015: de tentoonstelling die in 2014 de deuren opende, duurt tot april;
- 2016: vanaf januari wordt de toegang tot het KLM betalend (basistarief 5 €) – aanslagen in Brussel in maart;

- 2017: het WHI wordt opgericht, geen speciale acties, de impact van de aanslagen is nog steeds voelbaar;
- 2018: grootschalig evenement "100 jaar einde Eerste Wereldoorlog", tijdelijke tentoonstelling in het KLM "De Grote Oorlog voorbij, België 1918-1928" (62.000 bezoekers tussen september 2018 en september 2019);
- 2019: vanaf januari worden de tarieven van alle sites verhoogd (vb.: in het KLM gaat de basisprijs van 5 naar 10 €) – de tentoonstelling "De Grote Oorlog voorbij" loopt tot september – Grootschalig evenement "75 jaar bevrijding – einde van de Tweede Wereldoorlog" – nieuwe permanente tentoonstelling in het KLM "Oorlog-Bezetting-Bevrijding" vanaf de maand mei – het Nuts-weekend in Bastenaken trekt 25.000 bezoekers, wat uitzonderlijk is;
- 2020: sluiting van de esplanade voor de voertuigen en uiteraard de coronacrisis.

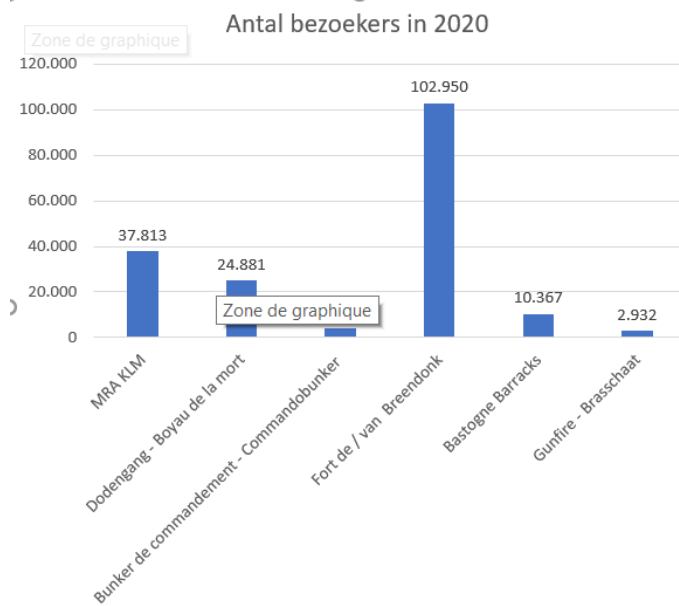
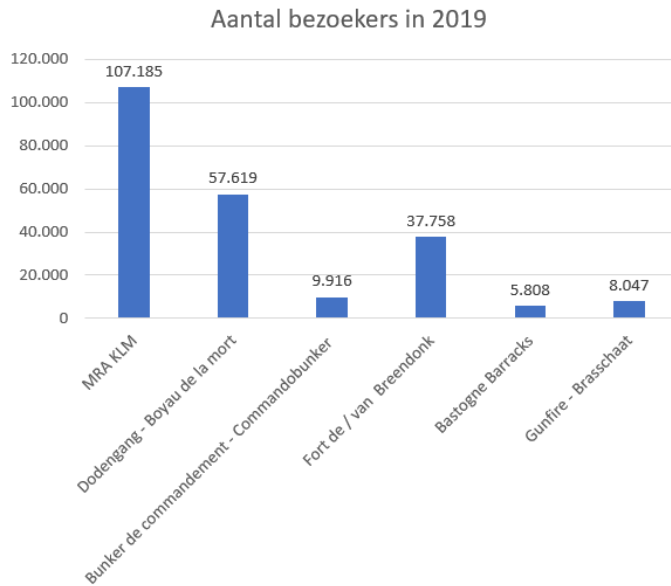
3.4.2 Aantal bezoekers tussen 2012 en 2020, per site





- KLM
 - 2018: herdenking Eerste Wereldoorlog – ambitieuze tentoonstelling “De Grote Oorlog voorbij”
 - 2019: herdenking Tweede Wereldoorlog – ambitieuze tentoonstelling “Oorlog-Bezetting-Bevrijding” en doortocht van de Bevrijdingscolonne Noord
 - Geen markant effect
- Dodengang
 - Piek in 2014: lancering herdenking Eerste Wereldoorlog
 - Westtoer: de lancering van de generieke campagne “herdenking Eerste Wereldoorlog” op regionaal niveau vestigt de aandacht op het militaire erfgoed – 789.500 bezoekers (volgens Westtoer zou het volledige programma tussen 2014 en 2018 zo’n 3 miljoen bezoekers hebben getrokken)
- Fort van Breendonk
 - Piek in 2014: mogelijk te danken aan de herdenking van de Eerste Wereldoorlog
 - Piek in 2019: herdenking Tweede Wereldoorlog – doortocht Bevrijdingscolonne Noord
- Bastogne Barracks
 - Piek in 2014: lancering herdenking Eerste Wereldoorlog
 - 2019: herdenking Tweede Wereldoorlog – Nuts
 - 2020 (januari): herdenking Tweede Wereldoorlog – doortocht Bevrijdingscolonne Zuid
 - Wallonie Belgique Tourisme-Stad Bastenaken: de generieke campagne “herdenking” op regionaal niveau vestigt de aandacht op het militaire erfgoed – een stroom Amerikaanse bezoekers
- Gunfire
 - 2017: verschillende grote evenementen

3.4.3 Aantal bezoekers in 2019 en in 2020 per site



De coronacrisis heeft uiteraard sporen nagelaten (meer dan 3 maanden sluiting). 2020 telt slechts 38,25% van de bezoekers tegenover 2019.

3.4.4 Enkele gegevens m.b.t. de bezoekers

Er dient te worden onderstreept dat de kassasystemen die in de verschillende sites worden gebruikt geen systematische en coherente verzameling van gegevens mogelijk maken. Het is dus moeilijk in dit domein uitspraken te doen. Dit jaar zal een systeem van “intelligente kassa’s” voor alle sites worden opgestart en op basis van ervaringen uit het verleden zal het mogelijk zijn over nauwkeurigere informatie te beschikken.

De cijfers hieronder zijn indicatief. Het profiel van de bezoekers varieert naargelang de sites en naargelang de jaren (vb.: tijdens de herdenkingen rond de Eerste Wereldoorlog trokken de sites in West-Vlaanderen heel wat Britse toeristen).

3.4.4.1 *Indicatieve cijfers m.b.t. het KLM op basis van een representatieve staal uit 2018*

3.4.4.1.1 KLM – verhouding Belgen - buitenlanders

- Belgen	45 %
- Buitenlanders	55 %

3.4.4.1.2 KLM – Belgische bezoekers

- Brussel	49 %
- NL deel van het land	32 %
- FR deel van het land	19 %
- D deel van het land	0,08 %

3.4.4.1.3 KLM – Buitenlandse bezoekers

- Frankrijk	12 %
- Verenigde Staten	11 %
- Duitsland	7 %
- Verenigd Koninkrijk	7 %
- Spanje	6 %
- Andere landen	< 5 %
Polen – China – Nederland – Canada – Italië – Roemenië – Brazilië –	
Japan – Rusland – Australië – Ierland – Portugal – Algerije –	
Zwitserland – Griekenland – ...	

3.4.4.2 *Cijfers m.b.t. het NGFB*

Verhouding tussen het “totaal aantal bezoekers” en de “bezoekers in groep”

- 2014	100.904	78.233
--------	---------	--------

-	2015	94.531	74.531
-	2016	89.753	73.282
-	2017	93.041	75.066
-	2018	93.805	79.323
-	2019	106.322	76.740

Als besluit kunnen we stellen dat het WHI, vóór de coronacrisis van 2020, zo'n 300.000 bezoekers per jaar verwelkomt. Elk jaar krijgen ongeveer 8.000 jongeren een rondleiding in de rondreizende tentoonstellingen van de instelling en een ietwat gelijkaardig aantal bezoekt die zonder gids of op individuele basis.

Globaal gezien trekken de activiteiten van de instelling dus ongeveer 320.000 bezoekers.

Volgende elementen kunnen uit de cijfers worden afgeleid:

- Het KLM en het NGFB trekken ongeveer hetzelfde aantal bezoekers;
- Het NGFB trekt ongeveer 70.000 schoolkinderen;
- Het KLM trekt er ongeveer 5.000;
- De Dodengang heeft tijdens de herdenkingen rond de Eerste Wereldoorlog heel wat volk getrokken, maar kent nu een lichte terugval;
- Bastenaken, dat slechts twee jaar geleden een betalende toegang invoerde, trekt ca. 10.000 bezoekers en beschikt over een echte ontwikkelingscapaciteit;
- Kemmel is te weinig dagen per week toegankelijk, maar het potentieel van de site is groot;
- In totaal trekt het WHI ongeveer 100.000 "schoolkinderen";
- Het KLM trekt ongeveer 50% buitenlandse toeristen;
- Het totaal varieert weinig naargelang de jaren;
- Een groot deel van de bezoekers van het KLM komt voor de vliegtuigverzameling en het zicht vanop de arcades;
- De nieuwe zalen over 40-45 kennen heel wat succes;
- Onze sites komen nauwelijks voor in het programma van touroperators.

Er moet bovendien worden onderstreept dat het WHI een nieuw en talrijker publiek wenst aan te trekken, met andere bezoekers dan diegenen die gewoonlijk militaire musea aandoen.

Om publiek aan te trekken moet een aangepast en meer doorgedreven marketingbeleid worden gevoerd. Daarom heeft het WHI een studie "Toeristische marketing: analyse –

strategie – actieplan” opgestart. De resultaten daarvan worden tegen het einde van het jaar verwacht (zie punt 3.11.2.5.).

Een nieuw publiek aantrekken veronderstelt dat nieuwe bezoekers worden aangesproken. Dat kan door aan het publiek voor te stellen wat we in huis hebben, maar dat kan ook door een nieuw aanbod uit te werken, met invalshoeken die voor ons ongebruikelijk zijn. Een goed voorbeeld van deze tweede benadering was de tentoonstelling “Penseel op het geweer” waarmee het KLM op de kunstliefhebbers mikte, eerder dan op liefhebbers van militaria. In dit verband moet ook de tijdelijke tentoonstelling “De Grote Oorlog voorbij. België 1918-1928” worden vermeld, die het over de maatschappelijke, politieke en artistieke gevolgen van de Grote Oorlog had.

Er moet echter ook worden opgemerkt dat het KLM geen bezoekersaantallen in verhouding met de uitgebreidheid van zijn collecties kan voorleggen en dat het NGFB en de Dodengang het naar verhouding even goed doen.

Om deze situatie te verklaren, moeten we onderstrepen dat het KLM fundamenteel van de andere WHI-sites verschilt. Het KLM mag dan wel op een prestigieuze locatie in het hart van de hoofdstad en van Europa gelegen zijn, maar het is geen “historische” site waar “historische” gebeurtenissen plaatsvonden, dit in tegenstelling tot de andere sites die over een precies geschiedkundig ogenblik met sterk imago getuigen en dus een bijkomende aantrekkingskracht hebben. Zo kunnen we vaststellen dat het NGFB, als groot symbool van de nazibarbarij in België, heel wat schoolbezoeken trekt en dat de Dodengang deelt in het herdenkingstoerisme rond de Eerste Wereldoorlog dat de Westhoek kenmerkt (met in het bijzonder Angelsaksische bezoekers. Laten we hopen dat de brexit hier geen negatieve invloed heeft).

Er moet ten slotte ook worden aangestipt dat Brussel geen toeristische bestemming voor langdurige verblijven is. De cijfers van Visit Brussels³ geven aan dat 3,91 miljoen aankomsten met 7,36 miljoen overnachtingen overeenstemmen. Dit wil dus zeggen dat de gemiddelde bezoeker minder dan twee nachten in Brussel blijft. Als we daaraan toevoegen dat 51% van de aankomsten en overnachtingen zakenreizen betreffen, zien we dadelijk dat het “werkelijke” toerisme relatief beperkt is. Voor de gemiddelde toerist is Brussel trouwens enkel de Grote Markt, Manneken Pis, de Zavel, wafels, chocolade en bier, en de Koninklijke Musea voor Schone Kunsten. Een bezoek aan het KLM, een site die reeds wat buiten de Brusselse kern ligt, is dus nichetoerisme. Het blijkt dat het KLM slechts de 9^e site is die de gebruikers van de “Brussels Card” aandoen, na de KMSK, het Stripmuseum, Choco Story en Autoworld...⁴

³ <https://visit.brussels/site/binaries/content/assets/pdf/barometres/rapport-annuel-2018---fr-final.pdf> p. 28-29

⁴ <https://visit.brussels/site/binaries/content/assets/pdf/barometres/rapport-annuel-2018---fr-final.pdf> p. 67

3.5 Collecties

Het WHI bezit een al even uitgebreide als gevarieerde collectie die sinds 1909 steeds verder aangroeide.

De objecten worden bewaard in reserves gelegen in het KLM, in BB, in Gunfire en in Landen, en worden uiteraard op de verschillende sites tentoongesteld. De collecties worden beheerd door een centrale administratie gehuisvest in het KLM.

Sinds 1990 zijn de collecties opgenomen in een databank die nu meer dan 130.000 objecten telt, d.w.z. ongeveer 75% van de stukken. De collecties maken het mogelijk een complex verhaal te vertellen, want ze zijn exhaustief en encyclopedisch. Ze bevatten bovendien enkele referentiegehelen.

De verzamelingen worden beheerd door de medewerkers van het departement Collecties; ze worden zowel intern als extern gerestaureerd, naargelang de beschikbare know-how en de kenmerken van het object.

3.5.1 Textiel : uniformen, uitrusting, klein materieel & vlaggen

Het Museum bezit een rijke en diverse collectie militair textiel en accessoires, met internationale referentiestatus. Ze bedraagt ca. 60.900 objecten op inventaris.

Het bewaren van gereglementeerde legertenues, accessoires en legervaandels vanaf het ontstaan van het koninkrijk België en zijn voorlopers, behoort tot één van de kerntaken van de instelling. Het Museum heeft verder uniformen van bijna alle Europese (en later ook overzeese) mogendheden van de napoleontische periode tot post-WOII. De recente uniformen uit de collectie zijn modellen die tot op vandaag worden gedragen.

De collectie is de grootste deelcollectie in aantal stukken en is bovendien verspreid over verschillende interne en externe reserves en sites: 8 reserves op de site KLM, 2 containers op de site Landen en 3 ruimtes op de site Gunfire. Heel wat stukken zijn in depot gegeven, of uitgeleend aan musea. Niet alleen door haar omvang, maar ook door de kwetsbaarheid van de materialen die een voortdurende zorg vereisen, is de textielcollectie zeer arbeidsintensief. De dienst bestaat uit 4 personen, nl. 1 diensthoofd SW1 en ½ technische medewerker niveau D. Aan de dienst is een restauratieatelier verbonden dat in situ werkt en 2 medewerkers niveau D en C telt.

3.5.2 Kunstwerken (schilderijen, beelden, tekeningen en prenten)

Het Museum beheert een bijna encyclopedische collectie kunstwerken, waaronder 19^e-eeuwse geschilderde en gebeeldhouwde militaire portretten, grafiek en tekeningen. Ze telt 13.000 stukken op inventaris. De collectie start in het Ancien Régime en loopt momenteel in hoofdzaak tot net na de Tweede Wereldoorlog.

Het uitzonderlijke iconografisch fonds "1914-1918", (schilderijen, tekeningen, aquarellen, etsen) van bijna 100 kunstenaars is een referentiecollectie.

De collectie wordt intensief bevestigd voor onderzoek, tentoonstellingen en publicaties. Alle objecten worden bewaard op de site van het KLM. Aan de dienst kunstwerken is een restauratieatelier verbonden dat in situ werkt. De dienst heeft een diensthoofd niveau A1 en 2 medewerkers niveau D die in het atelier als inlijster en restaurateur werken.

3.5.3 Eretekens

De collectie eretekens behelst de volledige Belgische geschiedenis en bevat bovendien topstukken uit het buitenland. Ze telt zo'n 10.000 stukken die op de site van het KLM bewaard worden; ze vertegenwoordigt een grote financiële waarde door de edelmetalen en edelstenen die er veelvuldig in verwerkt zijn. De collectie wordt beheerd door een niveau C à rato van 1 dag per week.

3.5.4 Blanke wapens & harnassen

Met de aankomst van de blanke wapens en harnassen uit het voormalige museum van de Hallepoort in 1985 (in depot van de KMG) wordt onze instelling internationaal als één van de grootste wapencollecties ter wereld erkend. De collectie blanke wapens en harnassen strekt van de middeleeuwen tot het einde van het Ancien Régime; een referentiecollectie 19^e-eeuwse sabels (behorend tot het patrimonium van het WHI) hoort hier ook bij. De collectie telt zo'n 12.000 stukken en is opgesteld en bewaard op de site Jubelpark. De dienst wordt beheerd door een diensthoofd SW1 en 3 medewerkers niveau D, onder wie 1 administratieve medewerker en 2 restauratiemedewerkers (deze laatste voor het hele departement Collectiebeheer).

3.5.5 Draagbare vuurwapens en munitie

De historische kern van de collectie draagbare vuurwapens van het Museum wordt gevormd door het coherente geheel Belgische en buitenlandse proef- en reglementaire wapens van de referentiecollectie van de voormalige Manufacture d'Armes de l'État (M.A.E.) in Luik. Na de Tweede Wereldoorlog verkreeg het Museum grote hoeveelheden wapens die op de vijand werden buitgemaakt of die aan de Engelse, Amerikaanse en Russische bondgenoten toebehoorden. In het begin van de jaren 1990 schreef ons leger heel wat verouderde wapens af, die na neutralisatie in onze collecties terecht kwamen. De collectie telt ca. 24.000 objecten. Alle objecten zijn bewaard op de site van het KLM. De dienst wordt beheerd door een diensthoofd niveau SW1 en een halftijdse niveau C. Aan de dienst vuurwapens is een restauratieatelier verbonden dat in situ werkt en 1 niveau D telt.

3.5.6 Groot materieel

Het KLM heeft een grote collectie rollend materieel vanaf 1830 tot heden. De artillerie en voertuigen op wielen en rupskettingen bevinden zich momenteel in de site Jubelpark, in BB (waar zich de afdeling rollend materiaal uit de Tweede Wereldoorlog bevindt) en in Gunfire te Brasschaat. De collectie bestaat uit een 200-tal wielvoertuigen, 150 rupsvoertuigen en 150 stuks rijdende artillerie. Daarnaast is er een indrukwekkende collectie historische artillerie vanaf de late middeleeuwen tot de 19^e eeuw. Verder bezit het WHI talloze wisselstukken, zodat het totale aantal stukken op ca. 8.500 objecten komt. De dienst wordt beheerd door 1 diensthoofd SW1 (voor al het groot materieel), 1 beheerder zendapparatuur te Landen en 2 administratieve medewerkers niveau C.

De werkplaats “Bastogne Vehicule Restoration Center” staat in voor restauratie van voertuigen en bevindt zich in Bastenaken.

De Luchtvaarthal opende in 1972 de deuren voor het grote publiek. Sindsdien heeft de luchtvaartafdeling een indrukwekkende collectie vliegtuigen, helikopters, ballonnen en drones verzameld. Deze collectie bevindt zich momenteel op de site Jubelpark en ook in de externe reserve te Landen. De collectie bestaat uit een 150-tal vliegtuigen op de site van het KLM, 60 vliegtuigen in bewaargeving en 75 stuks in de externe reserve te Landen. De afdeling bezit een rijke en internationale collectie vliegtuigen, vanaf de pioniersdagen van de luchtvaart tot en met de moderne jachtvliegtuigen. Het is daarom één van de belangrijkste collecties vliegtuigen in Europa. Samen met wisselstukken telt deze collectie zo'n 3.000 stukken. Er zijn 4 medewerkers in dienst, 1 niveau B, 1 niveau C en 2 medewerkers niveau D.

De zaal Marine bevindt zich in de Grote Hal en vertelt de geschiedenis van de marine. Daarnaast bevindt zich nog een reeks collectiestukken in de externe reserves van Landen. De marine-artillerie, daarentegen, bevindt zich in een loods in BB. De collectie, die ‘beperkt’ is qua aantal objecten, onderscheidt zich van de andere door de omvang van de objecten, zodat het behoud en beheer ervan een echte uitdaging is. Er is voor het beheer niemand meer voltijds in dienst.

3.5.7 Ondersteuningsdienst Behoud & Beheer (administratie collectiemobiliteit)

De dienst collectieadministratie staat in voor de coördinatie van de collectiemobiliteit (depots, bruiklenen, reserves). Een belangrijk aandeel hebben de vele aanwinsten, waarvoor de dienst over de procedures waakt en de dossiers coördineert. Daarnaast beheert de dienst de collectiedatabank en de toekomstige ontsluiting ervan. Er zijn drie medewerkers in dienst: 1 medewerker niveau A en 2 medewerkers niveau B.

Om de pertinentie van de instelling te verzekeren, moet de collectie absoluut worden uitgebreid. Het WHI verzamelt dan ook alle objecten die beantwoorden aan de criteria van

een duidelijk gedefinieerd verwervingsbeleid en baseert zich daarvoor uit het uitgangspunt “België, slagveld van Europa”. De aandacht gaat vooreerst uit naar alle objecten i.v.m. België en zijn voorgangers, maar ook naar de voorwerpen die de militaire rol van België en zijn voorgangers in de internationale conflicten van de middeleeuwen tot heden kunnen illustreren.

De databank is een van de pijlers van het collectiebeheer. Het programma dat in de jaren 1990 werd opgestart en toen het neusje van de zalm was, zal in de komende jaren technisch bijgewerkt worden op basis van een studie die nu loopt. Een coördinatieceel, opgericht binnen de dienst “Administratieve opvolging van de collecties” en geleid door een e-curator, zal de informatie-elementen, aangebracht door de verschillende collectiebeheerders, harmoniseren. De cel werkt o.a. aan een uniform referentiekader, een glossarium, enz.

Denken dat we met de nu beschikbare menselijke middelen een inventarisnazicht kunnen doorvoeren, is niet realistisch. De pensionering van medewerkers (dikwijls militairen) met technische kennis en de niet-vervangende van die mensen plaatst de dienst in een onmogelijke situatie m.b.t. deze belangrijke kwestie.

Een nota over een duurzaam personeelsbeleid (“Profiel van de collectiebeheerders”) werd door de RvB goedgekeurd. Een nota over de vereiste competenties om het inventarisnazicht uit te voeren, gebaseerd op wat gangbaar is in andere musea, wordt nu door de RvB bestudeerd. Een collegiale samenwerking met externe specialisten, die de voorganger van het WHI, het KLM, reeds had uitgewerkt, zal worden voortgezet, rekening houdend met de prioriteiten van de instelling.

Toegang tot informatie opgenomen in de collectiedatabank is momenteel niet mogelijk. De kwestie wordt intern bestudeerd en zal in het kader van de definiëring van de prioriteiten worden aangekaart.

De conservatie van collecties verspreid over het hele land, soms in openlucht, bemoeilijkt het beheer en de conservatie. Een structurele oplossing die voldoende capaciteit biedt, dringt zich op. De creatie van een nieuw centraal depot in Ieper zal een geoptimaliseerd beheer en een betere bewaring in de hand werken. De mogelijkheid om de site als technische collectie in een “open depot” voor het publiek te openen, ligt ter tafel. Hetzelfde geldt voor de toekomstige site van Bevekom, waar de oprichting van een “open depot” over de geschiedenis van de luchtvaart wordt overwogen.

Een coherent collectiebeheer maakt een betere positionering tegenover andere erfgoedinstellingen mogelijk en stimuleert collaboratie met die instellingen. Het accent ligt op objecten die een verhaal vertellen of die een hiaat in de collectie opvullen, zoals voorwerpen i.v.m. recente operaties of internationale conflicten. Om de collecties en hun

beheer te rationaliseren, wordt momenteel intern nagedacht over een officiële afstootprocedure. Het doel is industriële voorwerpen (die soms in slechte staat verkeren en die weinig representatief zijn voor de militaire geschiedenis van ons land: burgermateriaal gebruikt door de genie, burgervoertuigen, ...) te kunnen afstoten. Het gaat vooral om materiaal van na de Tweede Wereldoorlog, geschonken door Defensie en – soms ietwat lichtzinnig – in de collecties van het voormalige KLM opgenomen.

Collectie	Aantal st	Int res	Ext res (per loc)	Tot personeel	Beheer	Behoud (atelier in KLM)	Behoud (atelier extern)
Directie	/	/	/	1 VTE	1 SW2	/	
Admin	130.000 (collecpr o)	1	/	3 VTE	1 niv A 2 niv B	/	/
Textiel & acc	60.900	8	2 (Landen, Brassch)	3,5 VTE	1 SW 1 ½ niv D	1 niv C 1 niv D Metaal door W&H	/
Kunstwerken	13.000	4	1 (Landen)	3 VTE	1 niv A	2 niv D	/
Eretkens + protocol	10.000	2	/	0,2 VTE	1 niv C à 1 dag/w	Door W&H	/
W&H	12.000	2	/	4 VTE	1 SW1 1 niv D	2 niv D (werken voor alle dep qua metaal) 1 is ook huisbewaarder	/
Draagb vuurwapens	24.000	2	/	2,5 VTE	1 SW1 (halftijds) 1 opdr 80u/m ½ niv D	1 niv D	/
Gr mat voert en zendmat, optica, med., en artill + wisselst	8500	/	3	4 VTE 9 VTE MIL (= VRC)	1 SW (voor alle gr mat) 2 niv C 1 mil Landen	/	Bastanak en 12 mil (tot 2026)
Gr mat vliegt + wisselst	3000	/	/	4,1 VTE	1 niv C 1 Opdr h 48u/m	1 niv B 2 niv D	/
Gr mat Mar	250	/	/	0,05 VTE ?	1 Opdr h 18u/m	/	/
TOTAAL	130.000	19	6	25,35 VTE + 9 MIL BAS	15,35 VTE	10 VTE	12 VTE

3.6 Beheer van de archieven en het Documentatiecentrum (CEDOC)

Het CEDOC bewaart de collecties op papier:

- Archief
- Bibliotheek
- Fototheek
- Postkaartenverzameling
- Affiches
- Kaartenverzameling

CEDOC ontsluit ze en stelt ze ter beschikking van het publiek (en dus ook van het KLM/WHI-personeel) via de leeszaalwerking.

CEDOC maakt deel uit van Departement III (publiekswerking, museologie, documentatiecentrum). Vóór de oprichting van het WHI behoorde het prentenkabinet eveneens tot CEDOC, maar werd in 2017 overgeheveld naar Departement I – Collecties.

3.6.1 Collecties

3.6.1.1 Archief

CEDOC bewaart het officiële archief van het Ministerie van Landsverdediging sinds 1830 tot het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog, alsook ouder militair archief en privéarchief.

Hiertoe behoren ook de persoonlijke dossiers van militairen, namelijk officieren geboren vóór 1900 en onderofficieren geboren tussen ongeveer 1845 en 1888 (database online). Het gaat in totaal om zo'n 4.700 strekkende meter.

3.6.1.2 Bibliotheek

De bibliotheek telt momenteel meer dan 160.000 titels van boeken (naar schatting zo'n 300.000 boekdelen).

Daarnaast is er ook een uitgebreide tijdschriftencollectie (met ook lopende abonnementen); voorts een collectie oude kranten, loopgravenpers en clandestiene pers uit beide wereldoorlogen.

Belangrijk is ook de kostbare reserve van oude drukken.

Ten slotte zijn er ook enkele technische bibliotheken over luchtvaart, marine en tanks, die beheerd worden door personeel van de respectieve vzw's.

3.6.1.3 Fototheek

De fototheek bewaart naar schatting zo'n 100.000 foto's uit de jaren 1860-1990. Het gaat om zowel afdrukken als glasnegatieven (van die laatste zijn reeds 17.000 gedigitaliseerd).

3.6.1.4 Postkaartenverzameling

Deze kleinere maar historisch niet minder interessante verzameling telt zo'n 85 albums.

3.6.1.5 Affiches

Onze rijke verzameling affiches telt zo'n 8.500 exemplaren, vooral uit de twee wereldoorlogen.

3.6.1.6 Kaartenverzameling

We hebben één der belangrijkste verzamelingen van het land, met meer dan 20.000 kaarten en plannen.

3.6.2 Leeszaalwerking

De toegang tot de leeszaal is gratis. De lezers moeten zich inschrijven en krijgen een lezerskaart, die jaarlijks verlengd moet worden.

De leeszaal is open van dinsdag tot vrijdag. De ingang gebeurt via het Jubelpark. De openingsuren (in normale tijden) zijn van 9 tot 12 en van 13 tot 16u.

In 2019 telde CEDOC 402 bezoekers en 1.166 bezoeken (één bezoeker kan meerdere malen op bezoek komen). In 2020 daalde dit cijfer wegens de COVID-pandemie tot 184 bezoekers en 381 bezoeken.

3.6.3 Personeel

CEDOC telt 10 personeelsleden, van wie vier van niveau A (drie SW en één contractuele wetenschapper A1), één van niveau B, drie van niveau C, twee van niveau D.

Het gaat om één diensthoofd (SW1), vier collectiebeheerders (2 SW1, 1 A, 1 B), drie leeszaalmedewerkers (C) en twee collectie-assistenten (D).

3.7 Wetenschappelijk onderzoek

Het WHI is een federale wetenschappelijke instelling. Dat betekent dat alles wat de instelling produceert op wetenschappelijke criteria moet steunen en de laatste wetenschappelijke “waarheden” moet weergeven, én dat de instelling aan het wetenschappelijk debat binnen haar actiedomein moet deelnemen.

Het aantal personen met wetenschappelijk statuut ligt zeer laag (10 VTE, wat overeenkomt met ongeveer 5% van het volledige personeelsbestand) en dat terwijl het wetenschappelijk personeel de identiteit van de instelling bepaalt, haar internationale uitstraling verzekert en het belang van wetenschappelijk onderzoek bevestigt.

Er dient te worden onderstreept dat het WHI eigenlijk meer personen met een academische graad telt, die eveneens een wetenschappelijke loopbaan zouden kunnen volgen. In het verleden werden ze als statutaire beambten “algemene loopbaan” of zelfs als contractuelen gerekruteerd. Dat veroorzaakt spanningen binnen het personeel, vermits eenzelfde professionele activiteit kan worden uitgevoerd door een wetenschapper, een statutair personeelslid of een contractueel personeelslid, die allen verschillende statuten, verloningen en loopbaanmogelijkheden hebben.

Het kleine aantal wetenschappelijke medewerkers brengt met zich mee dat sommige collecties beheerd worden door mensen die daar niet noodzakelijk de juiste competenties voor hebben of helemaal niet beheerd worden. Het geringe aantal wetenschappelijke medewerkers verklaart ook onze zwakke aanwezigheid in BELSPO-kringen.

De beambten met wetenschappelijke loopbaan zijn momenteel vooral bij het collectiebeheer ingedeeld, een rationele keuze als de specifieke eigenschappen van dit luik van de WHI-activiteiten in overweging worden genomen, maar er dient ook te worden opgemerkt dat de wetenschappelijke medewerkers zeker even nuttig onderzoekswerk zouden kunnen verrichten of zouden kunnen instaan voor de contacten met nationale en/of buitenlandse musea.

Dat is waarschijnlijk een van de redenen waarom het WHI niet over een wetenschappelijke onderzoeksstrategie beschikt, waarom de wetenschappelijke samenwerkingen weinig talrijk zijn en vooral waarom specifieke initiatieven buiten de werkuren of tijdens het verlof worden uitgewerkt. Door gebrek aan technisch personeel voor de collecties nemen A- en SW-wetenschappers noodgedwongen technische taken van niveau C en D voor hun rekening, wat weinig of geen ruimte laat voor een belangrijk onderdeel van hun core-business: het beheer van het inventarisnazicht, de bestudering van de collecties en de publicatie.

Het WHI beschikt niet over een wetenschappelijke publicatie die aan de standaarden van het genre beantwoordt.

3.8 Pedagogie, Herinnering en Herdenking

Het verband tussen Geschiedenis, Herinnering en Herdenking ("Remembrance" in het Engels) voedt de debatten van historici en specialisten ter zake. Onderstaande elementen moeten duidelijkheid scheppen en de positie van het WHI m.b.t. dit gegeven preciseren.

3.8.1 Visie op Geschiedenis, Herinnering en Herdenking

3.8.1.1 Inleiding

In het kader van de definitie van de strategische doelstellingen van het WHI (doelstellingen waarover het personeel werd geraadpleegd) is het belangrijk aandacht te besteden aan twee specifieke opdrachten van de instelling vermeld in de organieke wet: wetenschappelijk

onderzoek en doorgeven van herinnering⁵. In de praktijk moet worden uitgemaakt hoe deze twee concepten binnen het WHI kunnen bestaan.

Deze korte tekst wenst uit te leggen wat de directie precies onder “Herinnering” (“Mémoire” in het Frans) verstaat, en de aandacht te vestigen op het feit dat die Herinnering de Geschiedenis absoluut niet uitsluit of tegenspreekt. Integendeel zelfs, ze is er eerder schatplichtig aan en is er gewoonweg een “verlengstuk” van. Het komt erop aan duidelijk te stellen dat Geschiedenis en Herinnering elkaar binnen het WHI geen concurrentie aandoen.

De Geschiedenis stoelt op een duidelijk wetenschappelijke benadering, terwijl de Herinnering eerder een maatschappelijke of misschien zelfs een sociologische dimensie heeft en ook een veelheid aan realiteiten kan omvatten (we hebben het dan over “HerinneringEN”).

3.8.1.2 Geschiedenis – definitie

Het woordenboek Van Dale omschrijft geschiedenis als volgt: “Verhaal van iets dat gebeurd is (...), het geheel der kennis en het geregeld verhaal van hetgeen in vroeger tijd is gebeurd met betrekking tot het leven en verleden van de mensheid (...), een vak van wetenschap”.

In die zin is Geschiedenis een discipline, een menswetenschap die op diverse werkwijzen steunt (zoals historische kritiek, confrontatie van bronnen, enz.). Het betoog is resoluut wetenschappelijk en velt geen “morele” oordelen. De historicus beperkt zich tot het vaststellen van de historische werkelijkheid (of poogt dat te doen), beschrijft de feiten zoals ze zich in het verleden hebben voorgedaan. De geschiedschrijver probeert de “waarheid, de volledige waarheid en niets dan de waarheid” vast te stellen (zelfs als blijkt in de praktijk dat dit niet altijd evident of zelfs onmogelijk is).

3.8.1.3 Herinnering – poging tot definitie

Het concept Herinnering gaat veel breder en is minder duidelijk; het is veel later opgedoken en heeft diverse draagvlakken die kunnen verschillen naargelang de tijd of de persoon of de groep. De Herinnering is dan ook veelzijdig.

In België worden hoofdzakelijk twee soorten Herinnering beoefend:

3.8.1.3.1 Remembrance

Remembrance is eerder militair en wenst de bevolking eerst en vooral te herinneren aan de offers, tot het eigen leven toe, die de strijders gebracht hebben.

⁵ Wet houdende de oprichting van het War Heritage Institute (28 april 2017), art. 4, § 1, 4° en 5°.

Deze tak van de Herinnering zoals die in België (maar ook bijvoorbeeld in Nederland) wordt toegepast, steunt ruimschoots op het Angelsaksische voorbeeld. De reden daarvoor is tweeledig: enerzijds hebben de Britten en de Amerikanen, door de belangrijke rol die ze in de conflicten op Belgisch grondgebied hebben gespeeld (Waterloo, 14-18, 40-45), in ons land heel wat monumenten en militaire begraafplaatsen gebouwd en bij ons een sterke herinneringscultuur uitgewerkt (denk maar aan Ieper of Bastenaken). Anderzijds werd de Belgische Defensie tijdens de Tweede Wereldoorlog op Britse leest geschoeid, waardoor dezelfde tradities in ere worden gehouden. In de huidige militaire context blijven de Amerikanen en de Britten trouwens onze belangrijkste bondgenoten.

De “Remembrance” naar Angelsaksisch model spitst zich op vier punten toe:

1. het onderhoud van militaire monumenten en begraafplaatsen
2. aandacht voor de offers gebracht door de oud-strijders en de oorlogsslachtoffers, hetgeen hand in hand gaat met respect voor de verzetsstrijders die een voorbeeldig gedrag tentoon hebben gespreid (*reconciliation*)
3. het onderhouden van de herinnering aan de hand van plechtigheden
4. voorstellingen naar het grote publiek toe aan de hand van historische evocaties (*living history*).

Het WHI heeft voor de herdenkingen zowel rond de Eerste als rond de Tweede Wereldoorlog aandacht aan deze vier aspecten besteed. De ultieme combinatie van die vier aspecten was te vinden in de twee “Bevrijdingscolonnes” die in 2019-2020 met historische voertuigen door het land zijn getrokken en die in steden en gemeenten halt hebben gehouden bij herdenkingsmonumenten in het bijzijn van oud-strijders en vaderlandslievende verenigingen. Evenementen zoals de jaarlijkse *Nuts Days* in Bastenaken behoren ook tot deze categorie.

De band tussen het verleden en de hedendaagse Defensie moet hierbij worden benadrukt. De omstandigheden en het materiaal zijn zeer zeker geëvolueerd, maar de waarden en idealen die onze bevrijders in 1944-45 begeesterden, worden door onze militairen in operaties nog steeds hoog in het vaandel gevoerd. De Bevrijdingscolonnes werden dan ook onder de slogan “*Remembering the Past, Building the Future*” georganiseerd: het WHI als waarborg van het verleden sluit zich bij Defensie aan om de toekomst uit te bouwen.

3.8.1.3.2 De “Herinnering van het continentale type”

De “continentale” Herinnering (vooral beoefend in Duitsland, Frankrijk, Italië, ...) gaat “verder” dan de Angelsaksische tegenhanger. Hier worden ook de burgers voor het voetlicht gebracht, soms zelfs wel meer dan de militairen. Het gaat om het herinneren aan historische feiten, het gaat om een ethische dimensie, het gaat om de waarden waarvoor gevochten werd. De bevolking moet zich rekenschap geven van het belang van die waarden (en van het

gevaar van de negatie van die waarden) om samen en aan de hand van die waarden aan een “betere toekomst” te werken.

In deze context gaat het om waarden zoals Democratie, Mensenrechten en Rechtsstaat. Het herinneringswerk gebeurt grotendeels op school, is interdisciplinair en behoort zelfs tot de eindtermen, zowel in Vlaanderen als in Wallonië. De “Trein der 1000” of de rondreizende tentoonstellingen die scholen aandoen zijn voorbeelden van herinneringswerk gerealiseerd door het WHI, waarbij het educatieve luik essentieel is.

Dit soort Herinnering verbindt ook alle generaties. De “anciens” komen hun verhaal vertellen en de plaatsen of sites waar de historische feiten zich hebben voorgedaan worden bezocht. Dat intergenerationele aspect komt duidelijk tot uiting in het begrip “herinneringsoverdracht”: de ene generatie geeft de herinnering aan de volgende door.

3.8.1.3.3 Remembrance en Herinnering

De twee soorten herdenking – de “continentale Herinnering” en de “Angelsaksische Remembrance” – mogen dan wel verschillen vertonen, toch zijn ze complementair en soms werken ze zelfs op elkaar in. Dat is het geval bij evocaties op militaire begraafplaatsen.

We moeten ook benadrukken dat ongeacht het type Herinnering dat het WHI beoefent, deze steeds personen eert die zich, dikwijls door de wapens op te nemen, verzet hebben tegen onrecht en barbarij en dat soms met hun leven hebben betaald. De aandacht wordt gevestigd op het feit dat vrede, vrijheid en democratie nooit eens en voor altijd verworven zijn en dat voor de verdediging van die waarden in het verleden een zeer hoge prijs werd betaald. In dat opzicht beogen Remembrance en Herinnering hetzelfde doel.

Herinnering en Remembrance zijn dan ook twee manieren om dezelfde historische feiten aan te halen. Ze richten zich soms (maar niet altijd) tot verschillende doelgroepen. Ze kunnen beide door onze instelling beoefend worden, want ze vervullen beide een essentiële maatschappelijke rol.

3.8.1.4 Herinnering en Geschiedenis

Door wat hierboven werd gesteld, zien we dus dat Herinnering (“continentale” of “Angelsaksische”) niet tegen de Geschiedenis ingaat, zelfs al moeten we toegeven dat de harmonieuze samenleving van de twee concepten in de praktijk niet steeds van een leien dakje loopt.

De directie vertrekt van het postulaat dat de herinneringsoverdracht op historische feiten, vastgesteld door historici, moet worden gestoeld. De Geschiedenis is de fundering waarop het huis van de Herinnering wordt gebouwd. Kort samengevat: voor de historicus is een feit een feit. Voor de herdenkingswerker is een feit eveneens een feit, maar daar moeten dan wel ethische en maatschappelijke lessen uit worden getrokken.

In het kader van het WHI gaat de Herinnering de Geschiedenis zeker niet gaan herschrijven. Ze brengt de historische feiten (vastgesteld door de historici/de wetenschappers) gewoon voor het voetlicht om er samen over na te denken, om de bevolking in het algemeen en de jongeren in het bijzonder bewust te maken, om het publiek in te lichten over de realiteit van de feiten, over hun belang en hun gevolgen. En *in fine* om een zin voor kritische benadering te ontwikkelen. Jongeren worden door deze confrontatie met het verleden op heel natuurlijke wijze met de toekomst geconfronteerd; ze kunnen zich dan vragen gaan stellen over de gevolgen van hun keuzen en/of daden.

Net zoals in een oud beheerplan van het KLM⁶ stond vermeld, gaat de directie uit van het feit dat het WHI een rol in de herinneringsoverdracht te spelen heeft: door kennis door te geven en door democratische waarden te promoten. De sites en tentoonstellingen van het WHI moeten dus open en kritische herdenkingsdoorden worden die door feiten en verhalen tot bezinning, tot vraagstelling en tot burgerzin aanzetten.

Let wel: de instelling voelt zich niet geroepen om een hulpmiddel te worden in een “Herinnering” die van hogerhand zou worden opgelegd en die dus als een politiek instrument zou worden gebruikt.

De Herinnering beoefend door het WHI is terug te vinden in welbekende spreuken die het opzet samenvatten: “Wie het verleden niet kent, is gedoemd om dat te herbelevan” of “We zijn dwergen gezeten op de schouders van de reuzen die ons zijn voorafgegaan”. In die zin werpt de Herinnering zich op als een “toe-eigening” van het eigen verleden. We maken ons onze geschiedenis eigen. Het kan om een familiaal verleden gaan, zoals wanneer een familie bloemen komt neerleggen op het graf van een gesneuvelde voorvader. Het kan ook om een “collectief” verleden gaan, zoals bij plechtigheden aan het graf van de Onbekende Soldaat (Congreskolom) of een bezoek aan de concentratiekampen en uitroeiingscentra van de nazi’s.

Wanneer de bevolking rond het graf van de Onbekende Soldaat vergaart, wenst ze hulde te brengen aan “voorvaders” die gesneuveld zijn voor vaderland en democratie.

Wanneer leerlingen naar Auschwitz gaan, geven gidsen tekst en uitleg bij de wandaden tegen de mensheid die op deze plek werden gepleegd. De gidsen zetten tot nadenken aan en sporen de leerlingen aan zich de waarden van de Rechten van de Mens eigen te maken.

3.8.1.5 Besluit

Het WHI is opgericht door een wet die de opdrachten en doeleinden van de instelling duidelijk bepaalt. Tussen die opdrachten bevinden zich het wetenschappelijk onderzoek EN

⁶ Beheerplan 2015-2020 van het KLM (maart 2015), p. 5.

het doorgeven van de Herinnering. De twee begrippen stelen op dezelfde principes want herinneringsoverdracht moet op wetenschappelijk onderzoek steunen. Het wetenschappelijke aspect is het uitgangspunt voor alle strategische doelstellingen van het WHI.

Het WHI is niet enkel een wetenschappelijke instelling, maar ook een openbare (en dus maatschappelijke) instelling met een centraal museum en verschillende sites. Het moet, als openbare dienst, de volledige bevolking aanspreken. De wet stelt ook dat de instelling de waarden van een democratische samenleving moet doorgeven en communiceren⁷...

Het WHI heeft dan ook een pedagogische roeping en moet, door de materies die het beheert, het onderwijs in alle deelstaten van het land bijstaan (we herinneren eraan dat alle deelstaten de herdenkingsopdracht in hun respectieve eindtermen hebben opgenomen). Door zijn rijke collecties en dankzij zijn wetenschappers kan het WHI de leerkrachten kwaliteitsvolle pedagogische hulpmiddelen aanbieden: tijdelijke, permanente en rondreizende tentoonstellingen of herdenkingsevenementen.

We moeten er ook de aandacht op vestigen dat het WHI borg staat voor het verhaal over de conflicten die zich op "Belgisch" grondgebied hebben afgespeeld of waaraan Belgen in het buitenland hebben deelgenomen. In die zin moet het de herinnering aan geleverde inspanningen en opofferingen bij de gehele bevolking levendig houden. Remembrance, met allerhande herdenkingsplechtigheden en -evenementen gebaseerd op solide historisch onderzoek, bekleedt dan een heel natuurlijke positie...

Het WHI, als garant van militaire geschiedenis, moet zowel Geschiedenis als (de twee varianten van) Herinnering beoefenen. De twee aspecten van Herinnering moeten dan ook door onze instelling worden ontwikkeld. Het WHI moet daarvoor drie strategische doelstellingen voorzien.

3.8.2 Educatie

Het WHI beschikt over een educatieve dienst (enkel KLM) die instaat voor:

- de opstelling van pedagogische dossiers over de materies waarvoor de instelling bevoegd is en die ter beschikking van het publiek en scholen stellen;
- de uitwerking van schoolbezoeken;
- de uitwerking van activiteiten voor families tijdens de schoolvakanties;
- de organisatie van bepaalde evenementen.

⁷ Wet houdende de oprichting van het War Heritage Institute (28 april 2017), art. 4 § 1.

De tabel hieronder geeft de bezoekerijfers voor de activiteiten die de educatieve dienst in het KLM organiseerde:

Educatie Leerlingen 6 - 18 jaar + volwassenen Bezoeken KLM			
2017	mei - dec	minstens	2.489
2018		minstens	9.968
2019		minstens	6.305
2020	Covid 19	minstens	1.095
Totaal: minstens	Half 2017 - 2020	minstens	19.857

De dienst ontwikkelt ook hulpmiddelen zoals pedagogische dossiers of educatieve koffers en staat in voor de communicatie rond activiteiten die hij organiseert. De dienst creëert dus zichtbaarheid (die echter niet gemeten wordt).

De dienst telt nog slechts 1 medewerker niveau A.

Op termijn zal de educatieve dienst met de dienst Herinnering samensmelten.

3.8.3 De dienst Herinnering

De dienst Herinnering staat in voor het doorgeven van de Herinnering, bij het publiek in het algemeen en bij de jeugd in het bijzonder.

De dienst realiseert onder andere:

- Rondreizende tentoonstellingen onder de vorm van mobiele panelen die gemakkelijk getransporteerd kunnen worden (Deportatie en Genocide, De Grote Oorlog in grote lijnen, Interbellum, Verzet in Europa, Tokopesa Saluti, Weerstand bieden aan oorlogspropaganda, ...) die heel wat succes oogsten en tegen een heel beperkte prijs ter beschikking van scholen en gemeenten worden gesteld. In dat kader moeten drie gevallen worden besproken:
 - Ofwel worden de tentoonstellingen door ons in de scholen opgezet en gegidst. Het gaat dan om een totaalpakket. De tabel hieronder geeft een idee van het aantal jongeren dat in de loop van de voorbije jaren een rondreizende tentoonstelling in het kader van een geleid schoolbezoek heeft bezocht.

Herinnering Leerlingen 16 - 18 jaar Acties op het terrein		
2017	mei - dec	4.749
2018		12.575
2019		6.462
2020	Covid 19	1.645
Totaal (bij benadering)	Midden 2017 - 2020	25.431

- Ofwel worden de tentoonstellingen in de scholen opgezet maar niet door onszelf gegidst.
- Ofwel worden de tentoonstellingen aangevraagd door gemeenten, bibliotheken en andere en ook niet door ons gegidst.

In de laatste twee gevallen beschikken we niet over exacte cijfers, maar we kunnen een algemeen totaal (het totale bezoek in de drie gevallen) van bijna 20.000 personen per jaar vooropstellen.

- Herdenkingsreizen, namelijk naar de concentratiekampen in Polen, Duitsland of Frankrijk;
- Specifieke projecten (toneelstukken, concerten,...) i.v.m. herinnering;
- Grote herdenkingsevenementen, zoals de Trein der 1000 die ongeveer om de 5 jaar een duizendtal jongeren uit heel Europa per speciaal voor de gelegenheid gehuurde trein van Brussel naar Auschwitz meeneemt. Dergelijke evenementen vragen uiteraard een immense voorbereiding, maar kunnen dan ook belangrijke figuren verwelkomen (Z.M. de Koning bij het vertrek van de Trein in 2015, eerste minister Elio Di Rupo in 2012, Martin Schultz, dan voorzitter van het EP ter plaatse in 2015). Ze wekken bovendien een enorme persbelangstelling (bijna 250 blz. persoverzicht voor de laatste editie in mei 2015, toen nog georganiseerd door het IV-NIOOO).

De dienst Herinnering kan voor de personen die dat wensen ook externe gidsen, erkend voor hun kennis ter zake, ter beschikking stellen.

De dienst telt momenteel 5 medewerkers (2 medewerkers niveau A, 2 medewerkers niveau C, 1 medewerker niveau D).

In de nabije toekomst zullen de educatieve dienst en de dienst Herinnering samensmelten.

3.8.4 Remembrance

Voor de klassieke Remembrance wordt nauw samengewerkt met Defensie. Tot dusver resulteerde dit in grote herdenkingsprogramma's rond "100 jaar Grote Oorlog" en "75 Jaar

Bevrijding”. Daarvoor werden een Task Force 14-18 en vervolgens een Task Force 40-45 opgericht, waarin het WHI en alle betrokken actoren binnen Defensie vertegenwoordigd waren.

Hoogtepunten waren de herbegraving van vier Belgische soldaten in De Panne en de lancering van het project “Onze vergeten helden” in 2018, en de twee Bevrijdingscolonnes in 2019-2020. Naast eigen initiatieven organiseerde de Task Force ook de steun aan de Kanselarij en de thematische inkleding van de defilés op 21 juli in 2018 en 2019 rond de Eerste en de Tweede Wereldoorlog. De Task Force coördineerde eveneens de steun aan derden bij de herdenkingen van het WHI en Defensie.

De samenwerking was voor zowel het WHI als Defensie heel succesvol; de focus lag vooral op de gezamenlijke herdenkingsopdracht en op de zichtbaarheid voor de core-business van beide, als hoeders van het verleden (WHI) en garanten voor de toekomst (Defensie). Dit werd treffend verwoord onder het motto: *“Remembering the Past, Building the Future”*.

Inzetten op zichtbaarheid betekende voor het WHI niet onmiddellijk meer bezoekers op de sites en voor Defensie niet onmiddellijk meer rekruteringen. Dergelijke projecten hebben als doel de bekendheid en het draagvlak van beide te verbreden als onderdeel van een én-én-én-verhaal dat uiteindelijk moet leiden naar meer bezoekers en meer rekruteringen.

Een structurele voortzetting van deze samenwerking in de vorm van een “Task Force Commemorations” ligt momenteel ter tafel, waarin dan o.m. de herdenking van 70 jaar Belgische deelname in Korea zal bekeken worden.

3.8.5 Living History

“Living History” is een educatief instrument op het gebied van herdenking waarmee Geschiedenis op duidelijke en aantrekkelijke wijze aan het grote publiek wordt gepresenteerd. Het is ook een communicatiemiddel om het WHI als essentiële speler inzake Geschiedenis en herdenkingsopdracht in België op de kaart te zetten. “Living History” bekleedt bovendien een plaats in de betrekkingen tussen het WHI en Defensie. Defensie is inderdaad een onontbeerlijke partner voor de organisatie van grote “Living History”-evenementen met oude militaire voertuigen op de openbare weg; het personeel van Defensie beschikt over kennis en kunnen om dergelijk rollend materiaal te onderhouden.

Hoewel Living History verschillende vormen kan aannemen en ook op verschillende periodes toepasbaar is, wordt binnen het WHI vooral ingezet op evocaties met voertuigen. De aangehaalde Bevrijdingscolonnes zijn er het beste voorbeeld van, maar bv. ook in Brasschaat en Bastenaken worden bij evenementen demonstraties gegeven en wordt met voertuigen deelgenomen aan herdenkingen. Defensie speelt ook een belangrijke rol op dit vlak, voor wat betreft verzekering en beveiliging bij aanwezigheid van wapensystemen.

De publieke belangstelling voor Living History is groot en mits voldoende communicatieve ondersteuning is het wervend potentieel ervan voor het WHI aanzienlijk.

3.8.6 Coördinatieceel Erfgoedraad

De informele WHI-werkgroep die instond voor de campagnes vermeld in punten 3.8.4. en 3.8.5. is organiek geëvolueerd naar een “Coördinatieceel – Erfgoedraad” als gevolg van een beslissing van de Raad van Bestuur op 15 november 2019.

Gelet op haar historische groei binnen het WHI is de Cel belast met alles wat “Remembrance” en “Living History” betreft, evenals met de samenwerking met Defensie en met dossiers die de bevoegdheden van de deelstaten en andere beleidsniveaus aangaan.

Haar hoofddoel is een netwerk te creëren dat alle spelers inzake militaire geschiedenis, onroerend erfgoed (sites), roerend erfgoed (musea en collectiebeheer), toerisme en educatie (herdenkingsopdracht) samenbrengt, en hand in hand werkt met Defensie en andere actoren op federaal, regionaal, provinciaal en lokaal vlak. De Cel heeft de opdracht het WHI te positioneren binnen het thema “Belgium, Battlefield of Europe”.

De dienst telt momenteel zes medewerkers (4 van niveau A en 2 van niveau C).

3.9 Onroerend historisch erfgoed

Het WHI telt vijf historische sites, d.w.z. vijf sites waarop zich een historisch (dikwijls recent) feit heeft afgespeeld.

Het WHI heeft dus de zware verantwoordelijkheid deze sites naar de toekomst toe te vrijwaren.

Deze situatie zal nog versterkt worden door de toevoeging van het fort van Eben-Emael en van de militaire begraafplaatsen aan de lijst van sites waarvoor de instelling een verantwoordelijkheid draagt.

Het WHI is de mening toegedaan dat het hier zeker een zeer positief element in zijn opdracht betreft, maar betreurt dat de vereiste middelen (zowel menselijk als materieel) niet nauwkeurig werden bepaald of bij zijn oprichting niet werden ingecalculleerd.

Heel wat kwesties m.b.t. vestingen, bunkers, oude militaire infrastructuren, militaire archeologie, de impact van conflicten op het landschap zijn bevoegdheden van de Gemeenschappen en deelstaten. Het is dan ook de Erfgoedcel die ze opvolgt.

De sites KLM, Breendonk, Dodengang en Kemmelberg bevinden zich in een door de Gewesten beschermde context, als bouwkundig erfgoed of als waardevol of beschermd landschap. In het KLM zijn eveneens twee zalen van het Museum zelf beschermd. Structurele ingrepen moeten dan ook door de bevoegde administraties goedgekeurd worden. Met het fort van Eben-Emael komt daar nog een belangrijke erfgoedsite bij. Ook de militaire begraafplaatsen en een aantal ereperken zijn door de regionale administraties beschermd, waardoor wijzigingen eveneens het voorwerp zijn van overleg.

Hoewel het WHI geen specifieke dienst heeft die zich op onroerend erfgoed richt, krijgt de instelling toch ook heel wat vragen over buiten gebruik gestelde militaire infrastructuur, van kazernes en vliegvelden tot forten en bunkers. Gezien deze materie de bevoegdheid van de Gewesten en andere beleidsniveaus raakt, worden deze dossiers opgevolgd door de Coördinatiecél, toegevoegd aan de Erfgoedraad.

3.10 Militaire begraafplaatsen

Het WHI is belast met de controle op het onderhoud van zo'n 28.000 militaire graven in 21 militaire begraafplaatsen en ongeveer 80 ereperken in België, evenals van sommige Belgische graven in het buitenland, vooral in Frankrijk.

Dat onderhoud, met inbegrip van groenonderhoud, wordt verzekerd door Defensie via privécontractanten of gemeenten in het kader van dienstverleningscontracten of partnerschappen.

Alle graven in België worden minstens eenmaal per jaar gecontroleerd en in het buitenland is dat eenmaal om de vijf jaar. Naast fysieke observatie op de site gaat het hier ook om het opstellen van de nodige rapporten en de contacten met de bevoegde overheden om eventuele tekortkomingen m.b.t. contractuele verplichtingen van privépartners of openbare instellingen recht te zetten.

Deze opdracht wordt momenteel door 1 VTE (1 korporaal-chef) uitgevoerd.

Voortvloeiend uit deze opdracht heeft het voormalige IV-NIOOO het "Belgian War Dead Register" gecreëerd, een webstek die alle beschikbare informatie groepeerd over Belgische militairen gesneuveld tijdens de twee wereldoorlogen. Deze website, oorspronkelijk uitsluitend aan de doden van de Grote Oorlog gewijd, werd naar de Tweede Wereldoorlog uitgebreid, evenals naar andere conflicten waarin Belgische militairen betrokken waren.

Deze thematische webstek bevindt zich op het kruispunt tussen militaire geschiedenis en genealogie, wordt druk bezocht en is erin geslaagd een nauwe en trouwe relatie met het publiek op te bouwen, met een zeer levendige interactie als gevolg. Het publiek brengt

regelmatig gegevens over gesneuvelden aan. De site wordt op die wijze vervolledigd en geoptimaliseerd.

Het “Belgian War Dead Register” wordt door 1 VTE (1 onderofficier) beheerd.

Parallel met het “War Dead Register” loopt de campagne “Onze vergeten helden”. Die actie voorziet graven van militairen gesneuveld tijdens de twee wereldoorlogen en begraven in burgerbegraafplaatsen van een gedenkplaatje. Ze kent heel wat succes. In oktober 2019 hadden talloze gemeenten reeds een totaal van 6.500 Pro Patria 14-18 en 40-45 gedenkplaatjes besteld.

In het kader van de voorbereiding van het samenwerkingsakkoord tussen Defensie en het WHI heeft Defensie te kennen gegeven dat ze het beheer van alle militaire graven graag aan het WHI toevertrouwd zou zien.

Gelet op het belang van deze materie binnen de herdenkingsopdracht is dit een interessante opportuniteit, voor zover de nodige middelen (ongeveer 1,4 miljoen €/jaar) aan het WHI worden toegekend. Die middelen dienen om het lopende onderhoud en de aanverwante personeelskosten (ongeveer 5 VTE) te dekken⁸.

3.11 Communicatie en marketing

3.11.1 Generieke communicatie

De communicatie is essentieel voor de werking van het WHI.

Sinds zijn oprichting is het WHI zeer actief op het gebied van communicatie. Verschillende grote campagnes i.v.m. de museale realisaties en herdenkingsacties werden aan kleinschaligere acties gekoppeld.

Er dient nochtans te worden opgemerkt dat de menselijke middelen in dit verband eerder beperkt zijn.

Concreet berust de communicatie vandaag op de schouders van vijf personen, voor een totaal van 4,6 VTE (3,6 VTE niveau A en 1 VTE niveau B). De bezetting van de dienst fluctueerde ook in de tijd.

Gelet op het gebrek aan gecentraliseerde gegevens of een precieze beschrijving en op de beperkte tijd voor de opzoeken is het niet mogelijk de volledige inventaris van alle

⁸ Het voorstel moet het onderwerp uitmaken van een formeel akkoord vanwege de Raad van Bestuur en de voogdijoverheid. In dit stadium wordt het gegeven enkel pro memorie vermeld.

communicatieaspecten op te stellen en te beschrijven. De punten hieronder moeten als vaststellingen worden gezien. Een onderzoek ten gronde moet nog worden gevoerd.

3.11.2 Communicatiestrategie, generieke en diverse communicatie

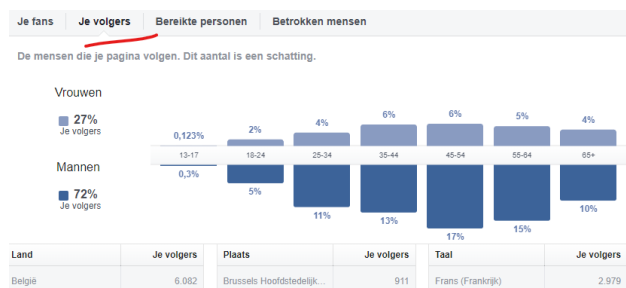
3.11.2.1 De hoofddoelgroepen

3.11.2.1.1 Het grote publiek

- Heel België
- 18 jaar en ouder

3.11.2.1.2 Profiel van de doelgroep Facebook WHI

- Bereik België 357.226 +/- * NL 137.598 - FR 162.688
- Followers België 6.082 +/- * NL 3.066 - FR 2.979
- Fans België 5.747 +/- * NL 2.899 - FR 2.822
- +/- * = overlapping Frankrijk en Nederland niet geëxtrapoleerd



3.11.2.1.3 De jongeren via het onderwijs

De educatieve dienst en de dienst Herinnering (die voor de herdenkingsopdracht instaan) richten zich op lager en secundair onderwijs (6-18 jaar) en bieden, naargelang de leeftijd, bezoeken aan de WHI-sites, pedagogische dossiers of andere educatieve instrumenten en herdenkingsinitiatieven zoals de Trein der 1000 of de jaarlijkse reizen naar Auschwitz uitgevoerd in samenwerking met Defensie.

3.11.2.1.4 Thematische niches

- Personen die zich sterk voor militaire en/of lokale geschiedenis interesseren, voor maritieme geschiedenis, voor tanks, militaire voertuigen, vliegtuigen,...
- Ad hoc communicatie via - dikwijls buitenlandse - "militaria"-communicatiekanalen (een occasionele advertentie, persartikel)

3.11.2.2 Belangrijkste communicatiemiddelen

Het WHI gebruikt momenteel volgende communicatiemiddelen:

3.11.2.2.1 De basisinstrumenten (generieke communicatie en herdenkingen)

Internetsites/platforms en eigen sociale netwerken

- www.warheritage.be/ (voorlopige site met een basisstructuur en minimale inhoud)
- www.klm-mra.be/
- www.breendonk.be/
- Thematische webstekken:
 - www.wardeadregister.be
 - <https://traindes1000.be/>
 - www.warheritage14-18.be/
 - www.belgiumremembers44-45.be/
- Facebook WHI
- Facebook KLM
- Facebook Fort van Breendonk – eigen webstek en FB
- Facebook Bastogne Barracks – eigen webstek en FB
- Gunfire – eigen webstek

Resultaat: een mozaïek van disparate sites, erfstukken uit het verleden, in afwachting van een nieuwe globale en volwaardige webstek.

Een nieuwe corporate site (met informatie over alle sites) wordt momenteel uitgewerkt en zal eind 2021 operationeel zijn.

Webstek www.warheritage.be (gehost door het WHI)

3.11.2.2.2 Thematische websites van bepaalde duur

www.warheritage14-18.be (WHI-site) en www.belgiumremembers44-45.be (een reeds bestaand platform opgemaakt door een derde). De site www.warheritage.be bood geen uitbreidingsmogelijkheden en daarom werd met satellietsites gewerkt. Dergelijke sites maken het mogelijk boodschappen rond een bepaald thema te groeperen. Er moet uiteraard bekeken worden hoe het publiek dat deze sites bezoekt na afloop van het evenement naar de stek van het WHI te doen overstappen.

Het WHI (en voordien het IV-NIOOO) heeft ook dergelijke tijdelijke sites ontwikkeld om het gebrek aan een moderne en evolutieve site goed te maken.

3.11.2.2.3 Thematische website van onbepaalde duur

www.wardeadregister.be (WHI-site, erfstuk van het IV-NIOOO): in 2020 trok deze site 29.154 bezoekers en werden 327.026 bladzijden bekeken (Google Analytics; site gehost door Blue For You – BOSA).

3.11.2.2.4 Facebook WHI

Sinds de tweede helft van 2019 werkt het WHI met een combinatie van “organieke” en “betalende” posts.

Sinds eind 2019 is het aantal followers geëvolueerd van 3.300 naar meer dan 25.000. Elke week wordt een stijging van 155% tegenover de week ervoor opgetekend (info JCA).

Een eigen elektronische nieuwsbrief

Aantal ingeschrevenen: 1.600 = 394 FR – 1.206 NL (AVG)

3.11.2.2.5 Folders

- Waaronder “KLM”, “Bastogne Barracks”, “Fort van Breendonk”
- Verdeling

Naargelang de aard van de communicatiecampagnes (2017-2019: vooral herdenkingen)

- P Presse: proactieve benadering van de pers, met berichten en persmappen (zie 3.11.2.4.)
- Facebook-posts
- Reclame in tijdschriften en kranten met grote verspreiding
- Affichage: Centraal Station Brussel, metronetwerk Decaux van 2 m²
- visitbrussels.be
- folders, brochures en affiches, met inbegrip van verdeling door gespecialiseerde firma’s, mailings, kanalen van partners
- Via kanalen van partners: sociale netwerken, nieuwsbrieven,...

3.11.2.3 Communicatiestrategie en -concept

Het structurele personeelsgebrek maakt dat de dienst zich dikwijls moet beperken tot zuiver operationele activiteiten en het hier-en-nu, ten nadele van een globale en gestructureerde marktbenadering.

Om het rijke potentieel vervat in de opdrachten van het WHI ten volle te benutten, moet de communicatie op een hoger organisatieniveau in het strategisch plan worden ingeschreven en steunen op grondige analyse, evaluatie en *lessons learned*.

Enkele krachtlijnen tekenen zich echter reeds af. De communicatie van het WHI heeft een verwijzingsaspect (“*referral*”) geïntegreerd om de aandacht te vestigen op de instelling als een geheel van 6 sites. Het WHI ontwikkelt momenteel een huisstijl, waardoor een visuele link tussen de verschillende WHI-sites zal worden bewerkstelligd. Deze visuele identificatie is al een eerste stap in een meer coherente communicatie.

Een globale strategie moet echter nog het daglicht zien en zal een prioriteit zijn zodra de dienst Communicatie over de vereiste menselijke middelen zal beschikken.

In 2020, tijdens de lock-downs, heeft het WHI zuiver digitale concepten uitgewerkt om een antwoord te bieden op de sluiting van de sites. Campagnes zoals “#culturesurvivechallenge” en “#wewillmeetagain – 8 mei – Gedenk uw held van de Tweede Wereldoorlog” maakten het mogelijk contact met het publiek te behouden en genereerden een niet te verwaarlozen publiek.

3.11.2.4 Doeltreffende perscampagnes

Het WHI is in staat de aandacht van de pers te trekken en te mobiliseren, zoals thematische persoverzichten het bewijzen.

Een tabel met de persoverzichten voor de verschillende projecten en operaties zit in bijlage 2.

Onderwerpen zoals de oorlogsgraven, militaire voertuigen, herdenkingsprojecten voor jongeren (Trein der 1000) wekken grote belangstelling bij de journalisten op.

Hieronder nog enkele bedenkingen i.v.m. de pers.

3.11.2.4.1 De naam “WHI” vs. de naam van de WHI-sites

Het WHI heeft tijd noch moeite gespaard om bij de pers de benaming “WHI” als algemene merknaam ingang te doen vinden. De meeste (institutionele of openbare) communicaties worden opgebouwd rond het merk WHI, dat desgevallend aan de betrokken site wordt gekoppeld.

Als de pers het persbericht als dusdanig overneemt, verschijnt de naam WHI steevast. Als een journalist zelf een artikel schrijft, is het gebruik van de merknaam WHI niet gegarandeerd (zelfs als het artikel op onze informatie wordt gebaseerd). Voor de pers is het WHI, gesticht in 2017, nog een jonge instelling. Er is nog een hele weg te gaan om de merknaam bij de journalisten ingang te doen vinden. Dat blijkt uit vermeldingen zoals

“World Heritage Institute” (lekker ambitieus) of “War Heritage Museum” (iets beperktere ambitie)...

Eenzelfde opmerking geldt ook voor projecten. De pers beperkt zich dikwijls tot de naam van het project (“Bevrijdingscolonne”, “Trein der 1000”), zonder die noodzakelijkerwijs aan het WHI te koppelen. Dat is begrijpelijk, want een journalist probeert dikwijls zo beknopt mogelijk te zijn. Het merk “WHI” valt dan wel uit de boot.

3.11.2.4.2 De aandacht van de pers trekken

Het WHI stuurt regelmatig persberichten uit. De instelling is proactief op dit vlak en neemt voor grote campagnes rechtstreeks contact op met essentiële journalisten. Een dergelijke benadering met het oog op meer interviews en/of reportages is redelijk doeltreffend, zoals bewezen door de resultaten bekomen voor “De Grote Oorlog voorbij”, “Oorlog-Bezetting-Bevrijding” of de “Bevrijdingscolonnen”. Dit vereist echter wel een intensieve opvolging en een doorlopende netwerking, die gelet op het personeelsgebrek niet makkelijk uit te werken zijn. Het is overduidelijk dat regelmatige contacten een grotere aanwezigheid van de instelling in de media opleveren, zoals bewezen door de betrekkingen met een blad zoals *Neptunus* of de contacten ontwikkeld met sommige journalisten van de nationale pers.

Voor wat betreft de tentoonstellingen stellen we vast dat de klassieke persconferentie steeds minder bijval kent en niet langer journalisten lokt. Vandaag moeten creatieve activiteiten worden aangeboden, die journalisten echt treffen en die hen zin geven om deel te nemen en die hen bijgevolg aanzetten om het publiek erover aan te spreken. Er moet gezocht worden naar raakpunten tussen het WHI en het publiek. Het aspect “ervaring” creëert een groot draagvlak in een maatschappij die op vermaak is gericht. We moeten er echter op toezien onze acties niet al té zeer op de verwachtingen van het publiek af te stemmen, want dan zouden we uiteindelijk rondjes gaan draaien. Projecten zoals de Bevrijdingscolonnen spraken tot de verbeelding (voertuigen op straat, “Living History”, nationaal én lokaal belang)⁹. De formule met de getuigen tijdens de vernissage van de expo “Oorlog-Bezetting-Bevrijding” werkte wonderwel en het is evident dat de aanwezigheid van koning Filip bij de lancering van de operatie “Onze vergeten helden” in Brussel of het vertrek van de “Trein der 1000” in 2015 (activiteit van het voormalige IV-NIOOO) een krachtig symbool was, dat de aandacht van pers én publiek trekt.

Dergelijke projecten leveren in elk geval goed gevulde persoverzichten op, maar garanderen daarom nog geen structurele impact op de bezoekerscijfers.

⁹ Het is interessant op te merken dat de preview van de Bevrijdingscolonne in het Jubelpark aan de vooravond van 21 juli 2019 heel wat journalisten heeft getrokken, terwijl dezelfde colonne geïntegreerd in het nationaal defilé niet duidelijk als een WHI-activiteit werd geïdentificeerd.

Een andere interessante formule uitgewerkt door het WHI is de samenwerking met partners (bijvoorbeeld bij de Bevrijdingscolleges voor lokale plechtigheden of in het kader van “Onze vergeten helden”). Ze bewerkstelligt een gezamenlijke benadering van de persnetwerken en maakt het mogelijk op lokale aspecten in te zoomen (met persberichten die lokale variabelen vermelden, naargelang de besproken plekken, personen of voorwerpen).

3.11.2.4.3 De beoordeling van de pers

De aandacht van de pers trekken is een uitdaging en eenmaal we die aandacht hebben, stelt de pers het WHI eerder positief-neutraal – maar zeer vluchtig – voor. Negatief commentaar is zeldzaam.

3.11.2.4.4 Het WHI en zijn positie als referentie

De pers zover krijgen dat ze de persberichten opneemt is een zaak. Er dient echter meer te gebeuren. We moeten een positie als referentie ter zake ontwikkelen, zodat journalisten voor informatie spontaan bij het WHI komen aankloppen. Dat leidt misschien niet tot meer artikels, maar creëert wel een band.

Journalisten doen soms wel een beroep op het WHI, maar om een echte referentie te worden heeft de instelling nood aan een meer doorgedreven netwerk.

3.11.2.5 Toeristische marketing en bijgevolg toeristische communicatie

Toeristische marketing – d.w.z. de actieve en doelgerichte benadering om doelgroepen tot een bezoek aan het WHI aan te zetten met aangepaste producten – is voor het WHI onontgonnen gebied.

Vermits een pertinente verhoging van het bezoekersaantal zich opdringt, heeft het WHI de studie “Toeristische marketing: analyse – strategie – actieplan” aan WES toevertrouwd, een bureau gespecialiseerd in toeristische marketing.

De analyse zal moeten uitmaken waarom de bezoekerscijfers dalen. In de loop van de maand juli 2021 zal deze studie aanbevelingen opleveren om het museale product, de marketing en de communicatie te heroriënteren. Het bureau zal het WHI vervolgens, tot 2025, in de implementering van toeristische marketing bijstaan.

Om een analyse te maken, is een veelheid aan gegevens m.b.t. doelgroepen en bezoekers vereist, maar daar beschikt het WHI nauwelijks over.

De Coördinatieceel Erfgoedraad is met deze studie belast.

3.11.2.6 Enkele conclusies m.b.t. de behoefte aan gegevens als basis voor analyse

Om de communicatiecampagnes beter te beheren, doeltreffender te maken en geen kennis te verliezen, hebben we nood aan centralisatie van verspreide gegevens, zoals bijgewerkte en volledige databanken, systemen voor distributie van promotiemateriaal naar onze eigen sites en die van de partners toe, gestandaardiseerde lijsten met elementen per campagnetype, ... Dat vereist systemen die gegevens automatisch kunnen verwerken en behandelen, evenals personeel om de opvolging te verzekeren.

Om de campagnes beter te beheren (communicatie, pers, toerisme), moeten ze grondig gemeten en geanalyseerd worden, met bestaande instrumenten (Google Analytics,...) of met op maat gemaakte instrumenten. Instrumenten om de persoverzichten en -contacten,

technische fiches voor communicatiecampagnes en gegevens m.b.t. bezoekers systematisch te centraliseren, zijn het overwegen waard.

Gegevens verzamelen moet een reflex worden. Zo zal het rapport “campagnes – investeringen – bezoekersstromen” bestudeerd kunnen worden. Op termijn zijn de voordelen daarvan ontelbaar. Het strategisch plan kan hiervoor een katalysator zijn.

3.11.2.7 Enkele conclusies m.b.t. communicatie

Een communicatiestrategie heeft nood aan een krachtige rode draad. Een logo en een baseline die de essentie van het WHI goed weergeven, zullen de communicatie van het WHI coherent maken.

Hoewel het verschillende actieterreinen betreft, zijn de generieke communicatie (groot publiek en doelgroepen) enerzijds en de toeristische marketing en communicatie anderzijds onderling verbonden.

Om beter op de hedendaagse wereld aan te sluiten, moeten we verder gaan in de ontwikkeling van digitale concepten, als aanvulling op klassieke concepten die slechts in een tweede fase een digitaal aanhangsel krijgen. Digitale communicatie is bovendien zeer visueel. Een goede grafische en audiovisuele ploeg is dus belangrijk.

3.12 Personeel

De studie uit 2016 die aan de oprichting van het WHI voorafging, voorzag een totale personeelsbezetting, na invoering van de PPS, van **212 VTE**.

Na grondige analyse van de behoeften van het WHI zonder de PPS schoof de MAESTRO-oefening 2.0 het cijfer van **228 VTE** naar voor. Dit is uiteraard louter indicatief.

Op 15/01/2021 telde de instelling **166 voltijdse equivalenten**, wat overeenkomt met 188 personen actief binnen het WHI. Vijf andere personen maken deel van het WHI-personeel uit, maar zijn niet actief want langdurig ziek, gedetacheerd of in loopbaanonderbreking.

Deze 188 personen zijn als volgt verdeeld:



CTD-CBD: 1% - CT-COD: 22% - Militairen: 41% - Opdrachthouders: 4% - Wetenschappers: 5% - Stagiairs: 7% - Statutairen: 20%

Het actieve personeel (188personen) is als volgt over de verschillende sites en departementen verdeeld:

Departement	Bastogne Barracks	Dodengang	Fort van Breendonk	Gunfire Brasschaat	Landen	KLM	Alg. totaal
1. Collectiebeheer	17				1	27	45
2. Sitebeheer	13	2	9	2	2	18	46
3. Publiekswerking	1					37	38
4. Steun	17					32	49
5. Directie						10	10
Algemeen totaal	48	2	9	2	3	124	188

Personeelsverdeling per graad en per departement:

Departement	A1	A2	A3	A4	B	C	Cdt	D	MAJ	SW1	SW2	Alg. totaal
1. Collectiebeheer	4	1			4	10		22		3	1	45
2. Sitebeheer	3				2	16	1	22	1	1		46
3. Publiekswerking	7		2		7	14		5		3		38
4. Steun	3	3			6	14	1	21		1		49
5. Directie	4	1		1	2	1		1				10
Algemeen totaal	21	5	2	1	21	55	2	71	1	8	1	188

Personeelsverdeling per graad en per site:

Sites	A1	A2	A3	A4	B	C	Cdt	D	MAJ	SW1	SW2	Alg. totaal
Bastogne Barracks						15		32	1			48
Dodengang						2						2
Fort van Breendonk					1	4		4				9
Gunfire Brasschaat	1					1						2
Landen						3						3
KLM (met inbegrip van het personeel van de centr. admin.)	20	5	2	1	20	30	2	35		8	1	124
Algemeen totaal	21	5	2	1	21	55	2	71	1	8	1	188

Het WHI is structureel geconfronteerd met een bijzonder complexe personeelssituatie.

Deze situatie omvat diverse aspecten:

- Een groot aantal verschillende statuten (statutairen, contractuelen, wetenschappers, militairen, opdrachthouders, gedetacheerden van Defensie,...);
- Een structureel gebrek in sommige kennisdomeinen (collectiebeheerders, restaurateurs, communicatie, boekhouding, beheer HR, educatie,...);
- Een behoefte aan zeer specifieke competenties die op de arbeidsmarkt moeilijk te vinden zijn. Het betreft vooral competenties m.b.t. collectiebeheer, zoals specialisten in blanke wapens, vuurwapens, militaire voertuigen, textiel (uniformen). Deze behoefte zal steeds groter worden door het progressieve vertrek van militairen uit het WHI. SELOR kan hier moeilijk op inspelen;
- Personeel verdeeld over heel België, maar niet noodzakelijk op de plekken waar dat nodig is (Bastenaken telt bijvoorbeeld een vijftigtal personeelsleden voor een theoretisch voorzien bestand van een twintigtal personen. Dat personeel kan door zijn statuut moeilijk op een andere site worden ingezet en beschikt niet noodzakelijk over de kennis voor een interne reffectatie);
- De personeelsbegroting slinkt structureel (-2%/jaar), terwijl de minimale personeelsbezetting voorzien in 2016 in het kader van een studie over de toekomst van het WHI in 2030 (212 VTE) niet verzekerd kan worden (vandaag 166 VTE, maar zonder PPS). Het fenomeen wordt verder uitvergroot door de problematiek van de vervanging van het militaire personeel. Bij het vertrek van militairen van de A-lijst (betaald door het WHI) die met pensioen gaan, wordt het beschikbare budget naar de rekrutering van een burgerlijke vervanger overgeheveld, maar vermits de militairen niet tot de kas van de parastatalen behoren, kost een burger in 2021 50% meer en in 2024 zelfs tot 57,4% meer, zonder dat het bedrag aan de dotatie wordt toegevoegd. Concreet betekent dit dat we vandaag 2 burgers kunnen aanwerven elk

keer 3 militairen het WHI verlaten en dat morgen 1 persoon 2 vertrekken vervangt. De militairen van de B-lijst worden door Defensie betaald en ter beschikking van het WHI geplaatst. Het werk van die personeelsleden is zeer nuttig voor de dagelijkse werking van het WHI. Bij hun vertrek zijn geen bijkomende financiële middelen voor vervanging voorzien. Rekening houdend met het vertrek van de militairen van de 2 lijsten zal slechts 1 vervanging voor 3 vertrekken kunnen worden verzekerd. Deze vraag doet trouwens een andere rijzen. Zou het niet opportuun zijn de kwestie van de terbeschikkingstelling van militair personeel voor het WHI opnieuw aan te snijden? Dat personeel beschikt misschien niet over sommige specifieke competenties, maar zou toch taken kunnen vervullen (onthaal, bewaking, onderhoud zware voertuigen, vliegtuigen of schepen) waarvoor burgerpersoneel moeilijk te vinden is. Een dergelijke benadering zou bijkomende kwantitatieve middelen opleveren en waarschijnlijk ook een oplossing bieden voor de sociale vraagstukken die door de sluiting van sommige kwartieren opduiken;

- Defensie legt het WHI zonder overleg bijkomende taken op. Na de oprichting van het WHI heeft Defensie inderdaad plots aangekondigd voor de sites Dodengang en Kemmel geen personeel meer ter beschikking te kunnen stellen (3 VTE). Het WHI heeft dus met eigen middelen personeel moeten aanwerven;
- De graden stemmen soms niet overeen met de in te vullen functies. Enkele voorbeelden: het directiecomité bestaat uit een DG A4, een ADG A2 contractueel, een A3, een A2, een SW2 en een SW1; de siteverantwoordelijken zijn nu eens officier (equivalent niveau A), dan eens onderofficier (equivalent niveau C, Landen), dan weer contractueel niveau C (Breendonk) of opdrachthouder niveau A (Dodengang/Kemmel en Gunfire) en voor het KLM is er zelfs niemand;
- De rekruteringen voorzien in het personeelsplan zijn moeilijk uit te voeren. Enerzijds omdat SELOR door de coronacrisis veel vertraging heeft opgelopen en anderzijds omdat geselecteerde en geslaagde kandidaten uiteindelijk vreemd genoeg niet in dienst wensen te treden (recent nog met drie laureaten voor de functie van communicatieattaché NL). Dit is meestal te wijten aan het systeem van SELOR, dat voorziet dat laureaten definitief benoemd kunnen worden in de instelling waarvoor ze reeds werken. Daarenboven is het algemeen geweten dat de SELOR-procedures (zeer) traag verlopen en dat de rekruteringen voorzien in het personeelsplan zelden binnen de nuttige termijnen tot stand komen (ter herinnering: verschillende rekruteringen voorzien voor 2020 en zelfs voor 2019 kregen nog geen "SELOR beheerder" toegewezen en de procedure werd dus nog niet eens opgestart, waardoor sommige laureaten pas eind 2021 of zelfs begin 2022 in dienst zullen kunnen komen!);
- In het kader van het netwerk van de Instellingen van Openbaar Nut, op 20/10/2020, heeft het WHI de vertegenwoordiger van SELOR aangesproken over de mogelijkheden voor het WHI om gecertificeerd te worden, waardoor het de rekruteringen zelf zou kunnen doen. Het bleek dat niets ons belette deze certificatie

voor twee personen aan te vragen, een per taalrol. Enkele dagen later heeft onze personeelsverantwoordelijke contact met SELOR opgenomen: SELOR wenste kleine structuren zoals het WHI niet te certificeren omdat de instelling onvoldoende selecties deed en dat het voor SELOR dus teveel moeite zou kosten om onze medewerkers inzake selectieprocedures up to date te houden.

Een recente doorlichting vanwege het Rekenhof heeft gebreken en vergissingen in het personeelsbeheer vastgesteld.

Een deel van de problemen was te wijten aan de niet-aanvaarding van een reeks teksten (organiek KB, KB taalkader, KB pensioenen,...), vooral door het ontbreken van een volwaardige regering. Andere fouten waren te wijten materiële vergissingen of gebreken in het beheer van personeelsdossiers.

Een deel van die vergissingen en gebreken weerspiegelt het chronische gebrek aan menselijke middelen en een belangrijk personeelsverloop binnen de personeelsdienst.

Dat personeelsverloop kan waarschijnlijk worden verklaard door het feit dat het personeel in dienst met een moeilijke en zware taak krijgt af te rekenen, zonder over veel loopbaanperspectieven in een kleine structuur zoals het WHI te beschikken, terwijl dat personeel wel degelijk over echte competenties beschikt, die in de rest van de federale openbare dienst sterk gezocht wordt.

Een instelling creëren door versmelting van vier entiteiten is niet eenvoudig en door de kennis waarover het beschikt, kan dat personeel heel makkelijk elders in het openbaar ambt even interessante maar minder stresserende betrekkingen vinden.

Er moet ten slotte ook worden opgemerkt dat de personeelsdienst voor het personeelsbeheer niet over doeltreffende informatica-instrumenten beschikt. Ter herinnering: het WHI had zich zelfs nog voor zijn oprichting (16 januari 2017) kandidaat gesteld om in de applicaties van BOSA te worden opgenomen (PersoPoint, PeopleSoft,...). Die integratie was oorspronkelijk voor begin 2018 voorzien, maar werd door BOSA systematisch uitgesteld, eerst tot 2019, dan tot 2020 en de integratie gebeurde uiteindelijk in april 2021.

Gelet op het feit dat het WHI besloten had gebruik te maken van de diensten van BOSA heeft de instelling niet ingezet op de ontwikkeling van eigen instrumenten. De totale wachttijd belooft nu ongeveer 4 jaar. Dat vormt een echte uitdaging inzake personeelsbeheer en bijkomend uitstel zou zeer moeilijk te verwerken zijn¹⁰.

¹⁰ De overdracht van dossiers werd op vraag van BOSA verschillende keer uitgesteld. Op 3 april 2019 informeerde BOSA het WHI over het feit dat de integratie tot in 2020 werd uitgesteld omdat andere

Het WHI is ten slotte ook nog steeds geconfronteerd met een praktisch probleem: de integratie van het wetenschappelijk personeel in de Crescendo-evaluaties. Ondanks verschillende contacten met BOSA hebben de systeembeheerders het probleem nog steeds niet opgelost. De evaluaties kunnen worden uitgevoerd, maar kunnen in het systeem niet geregistreerd worden.

De HR-dienst voor burgers telt vandaag 4 medewerkers (1 niveau A2 diensthoofd, 1 SW1 vrijwilliger om de dienst bij te staan in het kader van een geleidelijke werkhervatting na ziekte, 2 beampten niveau C).

De militaire HR-dienst bestaat uit 5 personen (3 adjudanten en 2 korporaals-chef). Ze beheren enkel het militaire personeel.

3.13 Financiën

Het WHI beschikt over financiële middelen aangeleverd door een subsidie van de Schatkist enerzijds en door eigen inkomsten anderzijds.

De tabel hieronder toont de financiële middelen sinds de oprichting van de instelling.

	2017	2018	2019	2020	2021
Subsidies	5.248.769,25€	12.421.824,00€	12.437.107,00€	13.106.000,00€	13.057.000,00€
Eigen ontvangsten	930.609,00€	1.408.624,00€	1.990.627,00€	798.929,00€	1.181.000,00€
Totaal	6.179.378,25€	13.830.448,00€	14.427.734,00€	13.904.929,00€	14.238.000,00€

instellingen dringender dienden te worden opgenomen (o.a. de Inspectie der Financiën). BOSA stelde bovendien dat kleine organisaties moeilijker te integreren zijn, omdat ze met verschillende statuten werken. Op 28 augustus 2019 werd de overdracht van de WHI-dossiers in juni 2020 voorzien, met integratie in juli 2020. In mei 2020 werd de overdracht nogmaals uitgesteld. Op 10 juni 2020 werd de integratie op 1 september vastgelegd, maar diende dadelijk naar 1 oktober te worden doorgeschoven. Het motief daarvoor: de juridische situatie van het WHI, in het bijzonder de verschillende statuten en loopbanen, maakte de juridische analyse zeer complex en zou niet op tijd zijn afgerond om integratie op 01-09 mogelijk te maken. Op 7 juli 2020 werd de integratie naar 1 november 2020 doorgeschoven, maar de overdracht van dossiers was voor 1 september 2020. Persopoint vroeg ons om in onze communicatie naar het personeel toe de integratiedatum niet te preciseren, want die datum kon nog veranderen. De juridische analyse vroeg meer tijd dan verwacht. Op 1 oktober 2020 werden alle personeelsdossier door BOSA ontvangen, maar de integratie werd naar een onbepaalde datum doorgeschoven. De medewerkers van Persopoint achtten dat de kennis van de HR-medewerkers van het WHI m.b.t. specifieke P&O vragen hier en daar onvoldoende bleek en Persopoint wenste hen te begeleiden door snel een opleiding te voorzien. Dat zou de integratie uiteraard vertragen. BOSA organiseerde een nazicht van de overgedragen dossiers en een opleiding voor het HR-personeel van het WHI. Op 18 november 2020 bevestigde BOSA de datum van 1 april 2021 voor de integratie van het WHI en stelde voor de opleidingen tot in 2021 uit te stellen. Omdat het WHI zich hier ongemakkelijk bij voelde, werden de opleidingen hervat. De integratie gebeurde uiteindelijk in april 2021.

Het WHI heeft bovendien net een subsidie van 196.000 € van Belspo ontvangen, in het kader van een BRAIN 2.0-project in samenwerking met het Koninklijk Afrikamuseum en de KUL over de Afrikaanse collecties voorgesteld en bewaard in de Historische Zaal.

Eind 2018 is het WHI van start gegaan met de ERP-applicatie Microsoft Dynamics. Die opstart werd mede mogelijk gemaakt door de steun van de firma Deloitte.

Die steun is echter zeer duur (tot vandaag meer dan 700.000 €) en de administratie wenst zo snel mogelijk over de nodige middelen te beschikken om een einde aan het contract te kunnen stellen.

In deze context slaagde het WHI erin de rekening 2019 binnen de gestelde termijnen in te leveren. Deze rekening werd nagekeken en gecertificeerd door de revisor en door het Rekenhof.

Hetzelfde geldt voor de rekening 2020 die zonder voorbehoud conform werd gecertificeerd, zowel door de revisor als door het Rekenhof¹¹.

De uitwerking van de boekhoudkundige dimensie van het ERP is vergevorderd en maakt het voortaan mogelijk betrouwbare cijfers i.v.m. uitgaven en ontvangsten te produceren.

Bepaalde punten moeten echter nog worden uitgewerkt, namelijk:

- De integratie van de begrotingsstructuur van het WHI in het ERP. Het project werd opgestart door de verantwoordelijke van de financiële dienst, maar zijn onverwacht vertrek heeft een bijkomende vertraging in dit dossier veroorzaakt. Het is echter nu wel mogelijk om uitgaven en ontvangsten per site en per project te ventileren;
- De uitwerking van een zo waterdicht mogelijke aankoopprocedure via het ERP in het kader van een “Three-way match”: de leverancier van het programma heeft bij de levering 6 maanden vertraging opgelopen. Het programma draait nu proef en zal waarschijnlijk in de loop van de maand september operationeel zijn;
- Een procedure voor de betaling van verplaatsingskosten werkt met een papieren versie. Ze moet nog geautomatiseerd worden (wat de overdracht van informatie tussen de medewerkers en de financiële dienst zal vergemakkelijken), maar is reeds operationeel;
- Kleine eenmalige uitgaven van de externe sites zullen in het kader van “globale bestelbonnen” per site gekanaliseerd worden;
- De toekomstige webstek van het WHI (nu in opbouw) zal ticket- en onlineverkoop mogelijk maken.

¹¹ Informatie gekregen van Deloitte op 28 januari 2021.

Er dient te worden opgemerkt dat de dienst Financiën op heel korte tijd 3 medewerkers heeft verloren (2 pensioneringen, 1 onvoorzien vertrek). Een medewerker moet heel binnenkort bij de dienst Logistiek aansluiten om de aankoopprocedure over te nemen. De dienst Financiën moet worden uitgebreid. SELOR heeft de vertraging opgelopen door de coronacrisis nog niet ingehaald en de rekruteringen voorzien in het personeelsplan 2020 werden nog niet gerealiseerd. Gelet op de situatie zal de dienst waarschijnlijk niet voor het tweede semester van het jaar versterkt kunnen worden.

De dienst telt momenteel 3 VTE (1 niveau A1, 1 niveau B, 1 niveau C) en krijgt twee dagen per week steun van een militair uit Bastenaken.

Een personeelslid belast met de huidige aankoopprocedure besteedt momenteel een deel van zijn werktijd (voor zover zijn taak hem dat toelaat) aan de dienst Financiën. Dat werd hierboven reeds vermeld. Dit zal niet meer kunnen zodra de nieuwe aankoopprocedure wordt opgestart, want die procedure voorziet een feitelijke scheiding tussen de aankoopprocedure en de behandeling van facturen (0,3 VTE adjudant).

3.14 Logistiek

Het WHI beschikt over een dienst Logistiek. Die telt 6 entiteiten:

- het centraal secretariaat waar alle papieren briefwisseling van het WHI toekomt. Het telt 3 medewerkers (2 van niveau D en 0,5 van niveau D);
- het bureel Transport beheert de voertuigen en telt 4 medewerkers (0,8 adjudant, 1 adjudant, 1 beambte niveau D en een stagiair niveau D);
- de cel Infra onderhoudt de gebouwen, voert kleine werkzaamheden uit en verzekert de opmaak van de tentoonstellingszalen. Ze telt 4 gespecialiseerde medewerkers: een elektricien, een loodgieter, twee schrijnwerkers (3 van niveau C, 1 niveau D);
- de cel Events bereidt de zalen voor recepties voor en telt 1 medewerker (1 sergeant-chef);
- de cel Coördinatie leidt het werk van de andere entiteiten, coördineert de voorbereiding van evenementen met de andere diensten, van telefonie tot contracten met Proximus en de aankoop van telefoontoestellen. Ze telt 3 medewerkers (1 niveau A1 diensthoofd, 1 commandant, 1 niveau B adjunct diensthoofd);
- de cel Magazijn beheert de voorraden van het WHI en telt 1 medewerker (1 korporaal-chef).

Entiteiten	A1	Commandant	B	ADJ	Sergeant	C	Korporaal	D	Totaal
Centraal secretariaat								3	3
Bureau Transport				1			1	2	4
Infra						3		1	4
Events					1				1
Coördinatie	1	1	1						2
Magazijn							1		1
Totaal	1	1	1	1	1	3	2	6	15

Zodra de nieuwe aankoopprocedure zal zijn afgerond (in samenwerking met Deloitte), zal die, samen met het personeel naar de dienst Logistiek worden overgeheveld. Een nieuwe entiteit zal worden opgericht: ze zal bestaan uit het centraal secretariaat, het personeel voorzien voor de aankoopprocedures en de cel Magazijn die de nieuwe naam Economaat zal voeren. Deze entiteit zal de aankopen coördineren, de leveringen ontvangen en beheren, en het materiaal van het WHI beheren.

De betrekkingen tussen deze diensten en de rest van het WHI zijn niet altijd even eenvoudig. De grieven betreffen meestal de niet-naleving van procedures enerzijds en anderzijds het feit dat deze procedures onduidelijk of niet gekend zijn.

De werkelijkheid ligt, zoals steeds, ergens tussen beide. De procedures worden soms té strikt toegepast, wat interne spanningen en vertragingen opwekt, maar soms zijn de procedures niet gekend of wordt er al te laks mee omgesprongen.

Dat punt vergt zeker en vast aandacht. De procedures worden nu duidelijker gesteld en een reorganisatie van de dienst Logistiek wordt momenteel doorgevoerd. Dat alles moet de betrekkingen met de andere diensten vlotter laten verlopen.

3.15 Informatica (CIS)

CIS is verantwoordelijk voor de aankoop en het beheer van het informaticapark van het WHI, beheert de vaste telefooncentrale van het WHI, waakt over het netwerk, koopt en onderhoudt de vereiste programma's en verzekert de technische bijstand voor de andere gebruikers. Het diensthoofd is onlangs overleden, maar een vervanger werd via SELOR gerekruteerd. De dienst telt momenteel 5 beampten (1 niveau A, 1 niveau B, 2 medewerkers van niveau B en 1 niveau C).

3.16 Besluiten

Het WHI is een relatief recente administratie die het resultaat is van de fusie van vier entiteiten die elk hun eigen geschiedenis en bedrijfscultuur hadden. Door alles wat

hierboven werd vermeld, kunnen we een aantal positieve en negatieve vaststellingen opsommen:

- De infrastructures zijn over het algemeen verouderd, ze worden weinig of niet onderhouden en zijn dikwijls niet aangepast aan de museale rol die ze te vervullen hebben;
- Het voorgaande punt impliceert ook dat de collecties soms in verre van optimale omstandigheden worden bewaard;
- De voorstellingen in de musea zijn dikwijls oubollig, ze doen evolueren is moeilijk, waardoor de collecties soms gevaar lopen;
- De collecties zijn zeer rijk, maar niet alle stukken zijn in de inventaris opgenomen. De objecten zitten in verschillende reserves in verschillende sites die ver van de centrale administratie liggen, waardoor het werk van de conservatoren er niet makkelijker op wordt;
- Er is een chronisch personeelsgebrek;
- Het personeel beschikt niet altijd over de vereiste technische vaardigheden of kennis;
- De personeelsverdeling is soms incoherent en beantwoordt niet steeds aan de behoeften;
- In sommige cruciale diensten (HR, Financiën, Logistiek) is het personeelsverloop groot;
- De uitwerking van HR-beheerinstrumenten heeft vertraging opgelopen;
- De instrumenten voor begrotingsbeheer en boekhouding zijn operationeel en leveren goede resultaten op;
- Procedures zijn ofwel niet gekend, ofwel onbestaand, ofwel te strikt toegepast, wat een risico op verlamming in de hand werkt;
- "Eiland"-mentaliteit;
- Confrontatie van verschillende bedrijfsculturen overgeërfd uit de oorspronkelijke entiteiten;
- Het aantal bezoekers stagneert globaal gezien, zelfs al zien sommige sites een stijging van de bezoekerscijfers (buiten corona);
- Tamelijk doeltreffende communicatiecampagnes;
- Het imago van het merk "WHI" moet nog worden opgebouwd;
- De infrastructures (behalve het KLM) bevinden zich op prestigieuze of historische plekken met een echt potentieel om publiek te trekken;
- Intern zijn de mogelijkheden in huis om kwaliteitsvolle museumprojecten te bedenken en te ontwikkelen, zoals bewezen door de nieuwe permanente tentoonstelling over de Tweede Wereldoorlog en onder andere het deel "Oorlog-Bezetting-Bevrijding" of de tijdelijke tentoonstelling "De Grote Oorlog voorbij. België 1918-1928";
- Erkende vakkennis inzake Herinnering en uiteenlopende activiteiten;

- Uitzonderlijke collecties die ons op de derde of vierde trede van internationale rangschikkingen plaatsen of zelfs op de eerste plaats voor de collecties over de Eerste Wereldoorlog;
- Gemotiveerd en enthousiast personeel;
- Reële mogelijkheden inzake ontwikkeling van bezoekerscijfers.

4 Externe analyse

4.1 Algemene situering van het WHI t.o.v. binnen- en buitenlandse instellingen

Bij de externe analyse van een instelling wordt deze zoveel mogelijk gesitueerd binnen alle domeinen van haar werkveld. We ervaren het als een tekort dat er voor de werking van het WHI nog nooit een volwaardige benchmarking gemaakt is en ook in het kader van dit strategisch plan zal dit slechts een aanzet zijn. Samen met bezoekersonderzoek is dit echter een ambitie die we willen meenemen naar de toekomst, want 'meten is weten' en vergelijken is dat evenzeer.

Gelet op de verschillende pijlers waarop het WHI steunt en de verschillende domeinen waarin gewerkt wordt, is een 1-op-1-vergelijking met andere instellingen niet evident. Hoewel al onze werkdomeinen gerelateerd zijn, is er immers geen enkele instelling in binnen- en buitenland die evenveel opdrachten als het WHI heeft.

In België zijn nagenoeg alle grote oorlogsmusea verbonden aan een historische site. Ofwel vallen de site en het museum grotendeels samen, ofwel kan het museumbezoek het startpunt zijn van een bezoek aan het omliggende slagveld. Het onderwerp van deze musea is dan ook meestal beperkt in tijd en/of ruimte (Mémorial de la Bataille de Waterloo 1815, Kazerne Dossin, ...). Ook bij de meeste sites van het WHI is dit het geval (Dodengang, Breendonk, ...), maar niet bij het KLM.

De hoge concentratie aan historische slagveldsites in België onderscheidt ons van andere landen, waar doorgaans veel minder conflicten uitgevochten werden en er veel minder oorlogsmusea en sites zijn. Daarbij is ook de Belgische staatsstructuur grondig verschillend. Musea, onroerend erfgoed, toerisme en educatie zijn bij ons bevoegdheden van de deelstaten, maar in tegenstelling tot andere landen met een federale structuur zijn zij binnen deze bevoegdheden volledig autonoom. Het WHI behoort tot de musea en wetenschappelijke instellingen die na de opeenvolgende staatshervormingen federaal gebleven zijn. Daarbij komt nog als particulariteit dat het WHI onder voogdij staat van de minister van Landsverdediging en niet zoals de andere federale musea onder de staatssecretaris bevoegd voor Wetenschapsbeleid.

Het gevolg daarvan is dat de belangrijkste oorlogsmusea in België zich in de voorbije decennia op gemeentelijk niveau ontwikkeld hebben (Bastogne War Museum, Memorial Museum Passchendaele 1917, ...). Dat lokale niveau, gecombineerd met een vaak internationale uitstraling vanuit hun historische locatie, zorgt ervoor dat deze musea dikwijls op zeer uiteenlopende middelen hebben kunnen rekenen. Zo werd de renovatie van het In Flanders Fields Museum in Ieper in 2013 gefinancierd met 10.000.000 € afkomstig van Europa, Toerisme Vlaanderen, de Provincie West-Vlaanderen, de stad Ieper en private

sponsors. De bouw en inrichting van het Mémorial de la Bataille de Waterloo 1815 kostte een gelijkaardig bedrag en werd eveneens door diverse overheden betoelaagd.

Door die lokale en regionale verankering zijn deze musea vaak ook sterk gelinkt aan de toeristische ontwikkeling van een bepaald gebied, waardoor ze een beroep kunnen doen op veel bijkomende middelen voor marketing en communicatie. We kunnen de financiering en werking ervan dan ook niet echt vergelijken met het WHI of in ieder geval niet met alle onderdelen ervan zoals het KLM. Voor de ontwikkeling van de sites buiten het KLM kan de vergelijking wel heel inspirerend zijn.

Voor het WHI in zijn geheel en het KLM als nationaal museum vinden we in het buitenland voorbeelden die beter aansluiten bij onze realiteit. De instelling die het dichtst onze werking benadert, zijn de Imperial War Museums (IWM) omdat deze ook bestaan uit verschillende sites en aan wetenschap, herinnering en netwerking doen. De Stichting Koninklijke Defensiemusea (SKD) in Nederland en het Australian War Memorial (AWM) in Canberra gaan eveneens sterk in onze richting. Zij het dat bij de eerste de herinneringsdimensie grotendeels ontbreekt en dat het tweede geen buitensites heeft. Verder doen noch IWM, SKD of AWM aan het beheer van oorlogsgraven, waarmee het WHI dus de meest alomvattende instelling is. In Frankrijk is het aantal nationale diensten en instellingen die werken rond militair erfgoed en herinnering het grootst, maar het Ministerie van Defensie bouwde hiervoor een sterke koepel uit, waar dan wel weer de oorlogsgraven inzitten. En zo heeft elk land zijn eigen organisatie.

In wat volgt maken we eerst een kleine 1-op-1-vergelijking met IWM, waarbij we uiteraard in het achterhoofd houden dat België het Verenigd Koninkrijk niet is. Het is echter de enige oorlogsgelateerde instelling waarmee we enigszins zo'n vergelijking kunnen maken. Daarna proberen we de belangrijkste onderdelen van onze werking kort te situeren tegenover het bredere werkveld in binnen- en buitenland, waarbij we vooral zoeken naar *good practices* en wat daarvoor nodig is.

4.2 Aanzet tot een 1-op-1-vergelijking met de Imperial War Museums (IWM)

IWM is een Britse museumorganisatie die vandaag vijf museum- en/of erfgoedsites beheert (IWM Londen, IWM North, IWM Duxford, Churchill War Rooms en HMS Belfast). Oorspronkelijk opgericht in 1917 als het Imperial War Museum in Londen groeide de instelling stap voor stap uit tot ze zich in 2011 transformeerde in het meervoudige 'Imperial War Museums'. Het betekende een herpositionering (inclusief nieuwe website, logo, uniformiteit op de museum- en erfgoedsites...) en een herlancering van het merk IWM in het Verenigd Koninkrijk en daarbuiten.

Naast het streven naar een uniform beheer van de verschillende sites zijn er inhoudelijk nog verschillende parallellen met het WHI te trekken. IWM zet sterk in op zijn militair-historische

collecties, die wereldfaam hebben. Deze bestaan uit ca. 155.000 kleinere stukken, 85.000 kunstwerken, voertuigen, vliegtuigen, enz., maar ook uit ca. 25.000 archiefbestanden, 23.000 uur film, 11 miljoen foto's, een uitgebreide bewaarbibliotheek en dergelijke meer. De collecties van IWM vormen zowat de kern van de instelling, met zelfs specifieke programma's rond verwerving, conservatie, restauratie, bruiklenen, digitalisering, enz.

IWM is ook actief op het vlak van immaterieel en onroerend erfgoed. Al tientallen jaren neemt de instelling getuigenissen van veteranen e.a. op, waarvan het er intussen meer dan 33.000 geregistreerd heeft. Inzake onroerend erfgoed is er een online *War Memorials Register* met 90.000 gedocumenteerde Britse oorlogsmonumenten. Ook grote delen van de collecties zijn digitaal ontsloten.

Daarnaast is IWM ook een onafhankelijke onderzoeksinstituut (*Independent Research Organisation*), wat zich vertaalt in vernieuwende wetenschapsprojecten, het stimuleren en begeleiden van doctoraten, diverse publicaties, enz.

Ook herinnering krijgt er vorm: via het IWM Institute wordt ingezet op een verbinding tussen academisch onderzoek en publiek engagement: schoolprogramma's, educatieve pakketten, veteranenwerking, enz. Het kan hiervoor wel dankbaar gebruik maken van de brede inbedding van *remembrance* bij alle lagen van de bevolking, dat zelfs één van de morele fundamenten van de Britse maatschappij is.

Een andere parallel vormen de IWM-partnerships met lokale, regionale en nationale actoren. Zo zijn er nationale en internationale partnerprogramma's ontwikkeld naar aanleiding van de herdenkingen van de Eerste en Tweede Wereldoorlog, is er een nationaal filmfestival, enz.

Tot slot zet IWM ook sterk in op commercialisering: niet zozeer van de inhoud, maar wel van historische locaties (bv. als filmlocatie), experts (sterke aanwezigheid in het publieke debat), productontwikkeling (bv. van een kookboek rond oorlogsvoeding tot keukenmateriaal met het logo van IWM), enz.

Op een wetenschappelijk verantwoorde manier, met bijzondere aandacht voor collecties, brengt IWM het verhaal van conflicten en de impact ervan op mensen, van de Eerste Wereldoorlog tot vandaag. De instelling durft buiten de lijntjes van de klassieke geschiedenis- en museumbenadering te kleuren, probeert actualiteit en verleden op een academische, maar publieksvriendelijke manier met elkaar te verbinden en is niet blind voor de vermarkting van het museumwezen.

Uiteraard zijn er ook verschillen met het WHI dat bv. een veel ruimere historische periode bestrijkt. In het Verenigd Koninkrijk wordt de nationale militaire geschiedenis verteld in de

Royal Armouries, het National Army Museum, het Royal Air Force Museum en het National Museum of the Royal Navy, waarvan sommige eveneens meerdere sites hebben.

Het draagvlak en de overheidssteun die IWM geboden wordt, is bijzonder groot. Zo wordt het algemene beleid uitgestippeld door een *Board of Trustees*, waar onder meer de Prime Minister, The Foreign Secretary, The Secretary of State for Defence, The Secretary of State for Culture, Media and Sport en de officiële vertegenwoordigers van de Commonwealth-landen in zetelen. In vergelijking met de Raad van Bestuur van het WHI is de *Board of Trustees* dus van een veel hoger politiek niveau. Dit illustreert meteen het belang van IWM voor een (oorlogs)erfgoedminnend Verenigd Koninkrijk, wat zich ook duidelijk vertaalt in financiën en bezoekerscijfers, die beide veel hoger liggen dan in het WHI.

Wat het jaar 2019-2020 betreft, gaat het voor IWM om een totaal van 61.044.000 £ aan inkomsten en 57.791.000 £ aan uitgaven. Deze cijfers zijn duizelingwekkend in vergelijking met de financiële situatie van het WHI, dat in 2019 kon rekenen op 14.427.734 € aan inkomsten en dat 14.257.148 € uitgaf. 12.684.000 £ was afkomstig van betalende bezoekers bij IWM, waarbij moet opgemerkt worden dat de permanente collectie in Londen gratis te bezichtigen is. In het WHI werd 1.907.168 € aan inkomsten uit bezoekers gegenereerd.

IWM trok in het werkjaar 2019-2020 2,2 miljoen bezoekers aan, zo'n 8% minder dan in 2018-2019. Bijna 25% van de bezoekers kwam uit het buitenland. In 2019 trok het WHI 296.084 bezoekers aan, waarvan in het KLM zowat 50 % buitenlandse bezoekers. Bij de cijfers van IWM moeten we ook opmerken dat drie van de vijf IWM-sites zich in Londen bevinden, in het centrum van het Verenigd Koninkrijk en de Commonwealth, waardoor het bezoekerspotentieel enorm is. IWM telt ook 530 personeelsleden, waar dat bij het WHI momenteel 188 VTE zijn.

Belangrijk is dat de instelling ook volop inzet op zijn digitale poot. In 2019-2020 telde de website maar liefst 12.265.000 bezoekers (een stijging met 7%). De website is helder, uitnodigend en vooral een enorme bron van kennis, die zowel bezoekers als onderzoekers aanspreekt. In 2019-2020 werd de kleine terugval aan inkomsten uit toegangsgelden volledig gecompenseerd door een stijging van de shop-verkoop, zowel op de sites zelf als online.

De verschillende domeinen van de vernieuwde IWM (collecties, wetenschap, herinnering, partnerships, sites...) sluiten heel goed aan bij de opdrachten van het WHI en kunnen voor onze instelling – ondanks de grote verschillen en zonder utopisch te worden – als *good practice* gezien worden.

4.3 Infrastructuur en museale presentaties

4.3.1 Cijfers en context

De vernieuwing van infrastructuur en museale presentaties gaan meestal samen, gezien museale vernieuwing in slechte infrastructuur weinig zin geeft. Voor het WHI is de vernieuwing van het KLM veruit de grootste uitdaging en daarom is het goed even te kijken naar wat zo'n vernieuwingen kosten. We maken daarbij al onmiddellijk de bedenking dat de gemaakte vergelijkingen niet altijd gelijk opgaan omdat sommige musea al een redelijke infrastructuur hadden en dat in de genoemde investeringen en oppervlaktes ook niet altijd een onderscheid gemaakt is tussen een gedeeltelijke of volledige renovatie van de museale ruimte of zelfs van de volledige oppervlakte (inclusief kantoren, depots e.d.). Een meer gedetailleerde benchmarking is hiervoor aan de orde, maar onderstaande cijfers geven toch al een beeld.

Naam	Kostprijs	Grootte +/-	Opening
WHI	€ 250.000.000 ?	35.000 m ²	?
Centre Pompidou, Parijs	€ 200.000.000	45.000 m ²	2026
Kanal, Brussel	€ 210.000.000	35.000 m ²	2023
KMSK, Antwerpen	€ 100.000.000	21.000 m ²	2022 ?
AfricaMuseum, Tervuren	€ 74.500.000	11.000 m ²	2018
Huis Europese Geschiedenis, Brussel	€ 56.000.000	8.000 m ²	2017
National Army Museum, Londen	£ 23.750.000	2.700 m ²	2017
NMM, Soesterberg	€ 160.000.000	30.000 m ²	2014
Rijksmuseum, Amsterdam	€ 375.000.000	30.000 m ²	2013
In Flanders Fields Museum, Ieper	€ 10.000.000	5.0000 m ²	2012
MHMB, Dresden	€ 63.000.000	21.000 m ²	2011
MAS, Antwerpen	€ 56.000.000	14.500 m ²	2011
Memorial 9-11, New York	€ 700.000.000	>10.000 m ²	2011
STAM, Gent	€ 15.000.000	20.000 m ²	2010

In de interne analyse werd de geraamde kostprijs voor de vernieuwing van het KLM geraamd op 250.000.000 €, wat gelet op zijn oppervlakte (ruim 35.000 m²) en de klassering van de gebouwen zeker niet overdreven is.

4.3.2 Publiek-Private-Samenwerking (PPS)

Om de renovatie van het KLM te financieren, werd al van bij de oprichting van het WHI gekeken naar een Publiek-Private-Samenwerking (PPS). In de museumwereld is dit echter niet altijd een succesformule gebleken. Het bekendste voorbeeld van een dergelijke mislukking zijn de Royal Armouries die in 1996 de Tower of London verlieten en naar een nieuw museum gingen in Leeds, gefinancierd via een PPS. Onder meer een overschatting van het aantal bezoekers (1997 - geschat aantal: 1.300.000 tegenover een werkelijk aantal van 344.000) noopte de Britse overheid tot ingrijpen om erger te voorkomen. Anderzijds is Leeds natuurlijk ook Londen niet.

Een voor het WHI vaak aangehaalde *good practice* wat PPS-structuur betreft, is het Nationaal Militair Museum (NMM) in Soesterberg van de Stichting Koninklijke Defensiemusea (SKD), dat in 2014 ingehuldigd werd. Concreet betrof het een partnership DBFMO (*Design, Build, Finance, Maintenance, Operate*). Deze werkwijze hield in dat de overheid jaarlijks 8.300.000 € (heden: 8.581.000 €) uitkeerde aan de private sector, die daarvoor de bouw, de financiering en het beheer van de site voor een periode van 25 jaar op zich nam. Na deze periode wordt het gebouw van het NMM eigendom van de Nederlandse Staat.

Het NMM maakt deel uit van de in 2014 opgerichte SKD, dat verder ook het MarineMuseum, het MariniersMuseum en het MarechausseeMuseum beheert. In 2019 telde het NMM 266.948 bezoekers en de SKD 398.222 bezoekers op zijn vier sites samen. Ter vergelijking: in 2019 telde het KLM 107.185 bezoekers en het WHI in zijn geheel 296.084 bezoekers. Het NMM doet het onder de vleugels van de SKD qua bezoekersaantallen wel een heel stuk beter dan het voormalige (verouderde) Legermuseum in Delft, dat ongeveer 61.000 bezoekers per jaar trok. De jaarlijkse kostprijs van de SKD in haar geheel voor de Nederlandse Staat bedraagt 16.300.000 €, waaronder ook het personeel van het NMM dat inhoudelijk werk doet of instaat voor het beheer van de collecties en het personeel en de werking van de drie andere musea.

Hoewel de Nederlandse PPS-formule dus globaal genomen een succesverhaal is, kan dit model niet zomaar naar het KLM overgezet worden:

1. Het NMM is een nieuwbouw, waardoor het becijferen van een totaalkost veel eenvoudiger is dan bij een renovatie (bv. de renovatie van KMSK Antwerpen werd eerst ingeschat op 50.000.000 € en is intussen verdubbeld).
2. Het KLM kan moeilijk met het voormalige Legermuseum in Delft vergeleken worden, want de collectie van het KLM is zowel kwantitatief als kwalitatief veel rijker. Vooral de kwantiteit speelt bij een renovatie een grote rol.
3. Nederland is een centraal bestuurd land met belangrijke nationale musea, terwijl nationale musea in België slechts een reststructuur binnen de federale Staat zijn waardoor het draagvlak ervoor veel minder groot is.

4. Het WHI is ook een wetenschappelijke instelling, wat inhoudt dat de verhaallijn en de herinnering in het KLM historisch onderbouwd en dus niet enkel commercieel aantrekkelijk moeten zijn. Ook de presentatie van de collecties heeft specifieke vereisten.

De voordelen van een PPS zoals het NMM zijn de vrij snelle realisatie, de spreiding van de financiële lasten voor de Staat, de exploitatie door een private partner waardoor het personeel van de SKD zich kan richten op het inhoudelijke werk en de commerciële dynamiek van een private partner gezien deze er ook een deel van zijn inkomsten uit haalt.

Nadelen zijn dat de totale kostprijs voor de Staat uiteindelijk hoger uitvalt en dat de instelling ook een deel van haar autonomie over de site opgeeft. Dit kan ten dele verholpen worden door zeer heldere en duidelijke afspraken omtrent de inhoudelijke inbreng en collectiegerelateerde aspecten zodat deze in een goeie verhouding staan tot de commerciële aspecten. Het Nederlandse praktijkvoorbeeld leert dat het lastenboek voor een dergelijke PPS daarbij cruciaal is en nooit gedetailleerd genoeg kan zijn. Alle niet-commercieel belangrijke zaken die niet in het contract staan, dreigen anders effectief ook niet te gebeuren.

4.3.3 Naar een herwaardering van het Jubelpark?

Een andere piste voor de vernieuwing van het KLM is om de musea en instellingen in het Jubelpark in hun geheel te bekijken, samen met de Koninklijke Musea voor Kunst en Geschiedenis, Autoworld en het Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium. De hele site kampt immers met dezelfde problemen: slechte infrastructuur, verouderde inrichting, mobiliteit, enz. Bovendien zijn alle historische gebouwen geklasseerd door het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en bij het KLM zelfs twee zalen van de binneninrichting. De herwaardering van de site in zijn geheel kan belangrijke efficiëntiewinsten opleveren en biedt ook kansen voor (de broodnodige) toeristische ontwikkeling (zie verder). Met de steun van Beliris zijn recent al een aantal grote werken aan de parkinfrastructuur zelf uitgevoerd.

4.4 Bezoekerscijfers

Het is ook interessant om even te bekijken hoe de bezoekersaantallen van het WHI zich verhouden tot andere museum- en erfgoedinstellingen in binnen- en buitenland.

Bezoekerscijfers WHI:

Naam	Jaar	Aantal
WHI (alle sites in België)	2019	296.084
KLM, Brussel	2019	107.185
Breendonk, Willebroek	2019	102.950
Dodengang, Diksmuide	2019	57.619
Bastogne Barracks, Bastenaken	2019	10.367
Commandobunker, Heuvelland	2019	9.916
Gunfire, Brasschaat	2019	8.047

Bezoekersaantallen van een aantal musea in België:

Naam	Jaar	Aantal
KMSKB (alle sites in Brussel)	2019	767.355
AfricaMuseum, Tervuren	2019	329.226
KMKG (alle sites in Brussel)	2019	277.790
In Flanders Fields, Ieper	2019	197.000
Autoworld, Brussel	2019	180.000
Mémorial 1815 Braine-L'Alleud	2019	162.109
Bastogne War Museum	2019	152.000
Pôle Muséal, Bergen	2019	136.373
MMP 1917, Zonnebeke	2019	125.255
Atlantikwall Raversyde	2019	114.385 incl. Walraversyde
G-Romeins Museum, Tongeren	2019	106.180
Kazerne Dossin, Mechelen	2019	79.395
Mons Memorial Museum	2019	16.377
Musée Wellington	2019	16.349
MAS, Antwerpen	2018	638.017
SMAK, Gent	2018	102.346
STAM, Gent	2018	63.035
IJzertoren, Diksmuide	2016	65.000
KBIN, Brussel	2015	300.011
MIM, Brussel	2015	154.187
Hallepoort, Brussel	2015	14.394

Bezoekersaantallen van een aantal verwante instellingen in het buitenland:

Naam	Jaar	Aantal
IWM (alle sites in het VK)	2019	2.231.000
Musée de l'Armée, Parijs	2019	1.252.095
SKD (alle sites in Nederland)	2019	398.222
NMM, Soesterberg	2019	266.948
AWM, Canberra	2017	ca. 1.000.000
MHMB, Dresden	2017	ca. 170.000

Wanneer we bovengenoemde cijfers vergelijken met die van het WHI, dan blijkt dat deze van het WHI eigenlijk niet zo slecht zijn. Ze zijn gelijkaardig aan die van de Koninklijke Musea voor Kunst en Geschiedenis (KMKG), waarvan het hoofdmuseum zich eveneens in het Jubelpark bevindt. Daarnaast beheert KMKG in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest ook nog de Musea van het Verre Oosten, de Hallepoort en het Muziekinstrumentenmuseum. Toch doet hun museum in het Jubelpark het een stuk beter dan het KLM. Het WHI haalt meer dan de helft van zijn bezoekers uit de sites Dodengang en Breendonk (57.619 en 102.950 op een totaal van 296.084). De cijfers van deze twee sites liggen dan zelf weer in de lijn van de andere grote regionale musea met een oorlogsthematiek.

Bij de buitenlandse musea moet bij de cijfers van het Musée de l'Armée in het Hôtel des Invalides (Parijs) opgemerkt worden dat de ticketverkoop gebeurt in combinatie met het graf van Napoleon en dat dus niet kan gezegd worden hoeveel bezoekers effectief speciaal voor het museum komen. Bij AWM moet dan weer opgemerkt worden dat dit eveneens het nationaal oorlogsmemoriaal is, waar in 1993 ook de Australische Onbekende soldaat bijgezet werd. Rekening houdend met zijn oppervlakte en rijkdom aan collecties moet echter onmiskenbaar vastgesteld worden dat het KLM bij de andere nationale musea achterop hinkt en de kloof met de jaren alleen maar groter lijkt te worden. Slechts een grondige make-over kan deze negatieve spiraal keren.

4.5 Collectiebeheer

4.5.1 Collectiebeleid

Eén van de grootste troeven van het WHI is ongetwijfeld zijn uitgebreide militair-historische collectie, die met 130.000 stukken naast de grote internationale spelers zoals IWM of het Musée de l'Armée kan staan. Officieel telt het Musée de l'Armée er 500.000, maar de registratie en telling verschillen en ook de inventarisatiegraad is niet dezelfde. De collectie van het WHI is ook heel erg internationaal, wat teruggaat tot de vele legers die in het verleden op het grondgebied van het huidige België gestreden hebben en op de Belgische strijdkrachten die altijd door verschillende landen van materiaal voorzien zijn.

In België kent het WHI met de site KLM ook zijn gelijke niet wat betreft het aantal collectiestukken dat permanent gepresenteerd wordt. Zo zijn in de Bordiauhal alleen al meer dan 3.000 stukken rond het interbellum en de Tweede Wereldoorlog opgesteld, waar er dat in het hele Bastogne War Museum 'slechts' 943 zijn. In Londen toont het volledig vernieuwde National Army Museum er 2.500.

Gezien het WHI geen deel van BELSPO uitmaakt, voert het zijn eigen collectiebeleid, maar een aantal aspecten ervan is problematisch zoals standplaatscontrole (inventarisnazicht), technische kennis, valorisatie en afvoer van militair-industrieel materiaal post-45. In het kader van dit strategisch plan zal voor elk punt een specifieke aanzet tot oplossing moeten gegeven worden. In de beleidsnota van de staatssecretaris voor Wetenschapsbeleid (oktober 2020) staat ook het volgende :

“Vandaag worden de federale collecties beheerd op basis van het individuele beleid van de wetenschappelijke instellingen, zonder het algemene kader van een federaal collectiebeleid (aankoop, inventarisatie-, uitleen- en valorisatiebeleid). Een algemeen beleid voor het beheer en het gebruik van de collecties op federaal niveau zal worden ontwikkeld en uitgevoerd in samenwerking met de wetenschappelijke instellingen. (...) De federale collecties in de Federale Wetenschappelijke Instellingen moeten in hun geheel worden geïnventariseerd en er moet worden gezorgd voor een regelmatige rapportering. “

Ook wat de digitalisering van de collectie betreft, is er ten opzichte van binnen- en buitenland een inhaalbeweging te maken. Musea zoals het In Flanders Fields Museum, IWM en AWM beschikken over uitgebreide online databanken. Vooral het AWM kan hier als *good practice* doorgaan omdat de gebruiker via één zoekfunctie meteen toegang krijgt tot collectiestukken, bibliotheek, fototheek, filmarchief enz. Het WHI heeft met CollecPro wel een eigen systeem, maar dit is niet klaar om online te gaan. Door o.m. de problematiek van het inventarisnazicht en het ontbreken van foto's en vertalingen, alsook technische problemen lijkt het WHI dit ook niet snel te kunnen oplossen.

4.5.2 Depotbeleid

Voor het collectiebeheer is ook depotvorming heel belangrijk. Tot dusver is een deel van de collecties verspreid over minderwaardige of slecht gelegen depots in vroegere militaire infrastructuur. Voertuigen waarvoor binnen geen plaats meer is, staan er soms gewoon onbeschermd buiten. Ook andere musea kampen met depotproblemen en soms komt het tot creatieve oplossingen. Zo werd het Erfgoeddepot van de stad Gent gebouwd onder de Ghelamco Arena. Ook andere grote binnenlandse musea (en archieven) lijken meer en meer te kiezen voor depots in het kader van PPS-projecten. Daarnaast zijn er ook private actoren,

zoals Katoennatie, die eveneens professionele opslagfaciliteiten voor musea en archieven aanbieden.

Bij de nationale militaire musea in het buitenland wordt, zoals bij ons, meestal gekeken naar militaire infrastructuur. Zoals aangegeven in de interne analyse wordt momenteel voor het WHI nagedacht over een toekomstgericht depotplan met vier depots in Brussel, Ieper, Bevekom en Bastenaken dat zeker de benchmark met de beste musea zou kunnen doorstaan.

4.5.3 Restauratiebeleid

Net zoals het WHI beschikken de meeste nationale musea ook over een professionele restauratiecapaciteit. Uniek is alvast het Vehicle Restoration Center in Bastenaken, waar rollend materiaal gerestaureerd wordt. Het centrum heeft een grote expertise ter zake en vindt enkel in het Verenigd Koninkrijk zijn gelijke in het Tank Museum van Bovington. Daar is een indrukwekkende restauratiefaciliteit opgebouwd met sponsoring, o.m. van het gamingbedrijf World of Tanks. De voertuigenrestauratie van het Musée des Blindés in Saumur gebeurt vooral met vrijwilligers en is vergelijkbaar met wat op de site van Gunfire gebeurt.

Verder is het ook een toenemende tendens om restauraties uit te geven aan gespecialiseerde bedrijven. Zo doet het NMM in Soesterberg geen eigen restauraties meer. Ook allerhande tussenoplossingen komen voor met een kleine eigen capaciteit voor basisrestauraties en uitbesteding van grotere opdrachten.

4.6 Archief- en documentatiebeheer

Het WHI beschikt ook over een zeer uitgebreide papieren collectie: officiële legerarchieven, private archieven, fototheek, cartotheek, boeken, kranten, tijdschriften, enz. Samen vormt dit zonder meer de rijkste oorlogsgelateerde collectie van het land en ze kan zich ook meten met de grote internationale verzamelingen.

Hoewel nagenoeg alle musea, zowel in binnen- als buitenland, een archief- en documentatiecentrum hebben, is de inhoudelijke afbakening ervan toch wel sterk verschillend. Het belangrijkste verschil zit hem in het beheer van de officiële archieven. In veel landen worden deze beheerd door het Rijksarchief zoals de National Archives in het Verenigd Koninkrijk en het Nationaal Archief in Nederland. Instellingen zoals IWM houden geen officiële archieven bij, behalve dan de foto- en filmcollectie, maar voor de rest wel alle andere types papieren collectie. Het AWM beheert dan wel weer een deel van de officiële archieven en in Frankrijk beheert Defensie deze helemaal zelf (o.m. te Vincennes).

De organisatie van de officiële militaire archieven in België is bovendien weinig samenhangend omdat de officiële stukken tot ca. 1940 bij het WHI liggen, deze erna bij een archiefdienst in Evere en de nog recentere op andere plaatsen bij Defensie, terwijl diverse archieven intussen ook al overgegaan zijn naar het Algemeen Rijksarchief. De zorg voor de persoonlijke dossiers die niet in het WHI bewaard worden, is door Defensie uitbesteed aan een private firma. In vergelijking met het buitenland kenmerken de archieven van Defensie in hun geheel zich door een relatief lage inventarisatiegraad en op digitaal vlak staan deze nog helemaal in hun kinderschoenen.

Een *good practice* is hier de ontsluiting van de Franse militaire archieven via “Mémoire des Hommes”. Miljoenen archiefstukken zijn gedigitaliseerd en gratis te consulteren. Ook in AWM is dit het geval, maar voor hoge resolutieafdrukken van foto's moet betaald worden, wat ook betekenisvolle inkomsten genereert. In het Verenigd Koninkrijk hebben de National Archives heel wat militaire archieven door private bedrijven laten digitaliseren. Deze zijn online te consulteren mits betaling. In België heeft ook het Algemeen Rijksarchief in het laatste decennium een digitale transformatie ondergaan en een nauwere samenwerking hiermee lijkt aangewezen, zeker sinds het in 2016 CegeSoma heeft opgenomen.

In de laatste jaren voor de fusie participeerde het KLM ook zelf aan een aantal digitaliseringsprojecten die toch vermeldenswaardig zijn zoals “Belgian War Press” dat met CegeSoma/Rijksarchief opgezet werd en een digitalisering en geo-referentie van de collectie Belgische luchtfoto's uit de Eerste Wereldoorlog. Dit laatste gebeurde in samenwerking met de Universiteit Gent en het In Flanders Fields Museum, waar de volledige databank te consulteren is.

4.7 Wetenschappelijk onderzoek

Bij de oprichting van het WHI is wetenschappelijk onderzoek bepaald als één van de vijf basisopdrachten van het WHI, zij het toegepast onderzoek in ondersteuning van de vier andere opdrachten. Naar bestuursvorm is het WHI een instelling van openbaar nut, maar ze is eveneens hernoemen in de lijst van de federale wetenschappelijke instellingen, in dit geval onder de voogdij van de minister bevoegd voor Landsverdediging. Als wetenschappelijke instelling beschikt het WHI over personeel met een wetenschappelijk statuut en wordt ook samengewerkt met andere wetenschappelijke instellingen zoals bv. het AfricaMuseum binnen het multidisciplinair onderzoekprogramma BRAIN-be1.

De wetenschappelijke activiteiten van het WHI kunnen zich het best ontwikkelen in de volgende domeinen: collectiebeheer (oorsprong van de stukken, restauratie, documentatie), museografie, (fundamenteel) onderzoek (hoofdzakelijk ter ondersteuning van tentoonstellingen en herinneringsactiviteiten), beheer van de archieven (in de brede zin van het woord, ook foto's en geografische kaarten) en militaire geschiedenis. Fundamenteel onderzoek binnen onze competentiedomeinen gebeurt nu al.

Het is ook wenselijk om, waar mogelijk, samen te werken met wetenschappelijke instellingen die van andere autoriteiten afhangen. De vraag moet ook gesteld worden in welke mate het wetenschappelijk beleid afgestemd kan of moet worden op dat van POD Wetenschapsbeleid (BELSPO). Hiervoor werd reeds een aanzet gegeven door de bevoegde staatssecretaris in zijn beleidsnota: *“Er zal ook worden nagedacht over de banden die het Federaal Wetenschapsbeleid en zijn instellingen kunnen verenigen met andere wetenschappelijke instellingen, zoals federale afdelingen (NICC, Sciensano, War Heritage Institute), of met universiteiten en instellingen zoals de Academia Belgica of de Stichting Biermans-Lapôtre. In dit verband kan worden gedacht aan een shared service center en kan worden gedacht aan permeabiliteit van de collecties.”* Ook internationale samenwerkingen, o.a. in het kader van ICOMAM, moeten kunnen overwogen worden.

Het is dus van essentieel belang dat een wetenschappelijk beleid, waaronder ook een publicatiebeleid, binnen de instelling wordt bepaald, rekening houdend met de bijzondere structuur van het WHI, in vergelijking met de meeste federale wetenschappelijke instellingen. Het is inderdaad zo dat de Wetenschappelijke Raad hier fungeert als adviesorgaan en dat het beleid, ook dus in het domein van het wetenschappelijk onderzoek, vastgelegd wordt door de Raad van Bestuur. De (nieuwe) voorzitter van de Wetenschappelijke Raad kan dat beleid nieuw leven inblazen en de directie van het WHI zal niet nalaten om advies te vragen teneinde het beleid inzake wetenschappelijk onderzoek mee te helpen bepalen.

Net zoals het WHI doen de meeste oorlogsgerelateerde musea in binnen- en buitenland vooral aan toegepast wetenschappelijk onderzoek, d.w.z. onderzoek met het oog op een bepaalde realisatie. Toch is hier en daar ook ruimte voor fundamenteel onderzoek. Als *Independant Research Organisation* begeleidde IWM in 2019 via *Collaborative Doctoral Partnerships* vijftien doctoraten, waren er zes grote onderzoeksprojecten en veertien eigen publicaties. Naar wetenschappelijke netwerking toe organiseerde het Franse Musée de l'Armée in 2019 acht (soms meerdaagse) colloquia rond zeer uiteenlopende thema's over militaire geschiedenis.

Een ander belangrijk element in verband met militaire geschiedenis in België is dat geen enkele universiteit er echt op inzet. Buitenlandse universiteiten hebben vaak wel hele trajecten opgezet rond wat internationaal aangeduid wordt als *new military history* en bij ons als conflictgeschiedenis. Deze nieuwe benadering van militaire geschiedenis gaat veel verder dan de klassieke *histoire bataille*. Conflictgeschiedenis plaatst conflicten in een breed maatschappelijk perspectief en bekijkt zowel de impact ervan lokaal als internationaal. Soms gebeurt dit zelfs interdisciplinair, zoals aan het Centre for War Studies and Conflict Archaeology van de Universiteit van Glasgow.

Aan de Belgische universiteiten wordt heel wat onderzoek gedaan naar de geschiedenis van de wereldoorlogen, maar het militaire perspectief komt daarbij zelden aan bod. De enige uitzondering hierop is de Koninklijke Militaire School (KMS), waar de huidige onderzoekscapaciteit echter zeer beperkt is. Ook CegeSoma, toonaangevend op het vlak van de studie van de wereldoorlogen, heeft niet de militaire insteek en deed bv. een beroep op het WHI en de KMS voor zijn referentiewebsite www.belgiumwwii.be. In de onderzoeksinstituten van de deelstaten focust het onderzoek dan weer op onroerend militair erfgoed (zie verder).

Voor het WHI ligt in België dus een uniek wetenschappelijk werkveld open, namelijk dat van de brede conflictgeschiedenis, waarin de instelling zich een centrale rol kan toemeten. De instelling kan daarin tegemoet komen aan de vraag naar expertise van verschillende overheden, gesteund door een grote publieksbelangstelling voor dit thema. Onderzoek kan zowel zelf als in dialoog met andere onderzoeksinstellingen, universiteiten en grote regionale musea worden uitgevoerd, want daar wordt ook vaak interessant wetenschappelijk werk geleverd.

In het onderdeel financiën komen we terug op de financiering van dergelijk wetenschappelijk onderzoek. Uiteraard moet dit onderzoek ook resulteren in publicaties, zowel in de wetenschappelijke wereld als naar een breed publiek toe.

4.8 *Remembrance, Mémoire* en educatie

In de interne analyse werd duidelijk uitgelegd hoe *Remembrance* en *Mémoire* zich verhouden tot de historische wetenschap en hoe in het WHI met beide omgegaan wordt. We hebben er ook de educatieve werking en *living history* aan toegevoegd omdat deze hier nauw mee verbonden zijn, maar er zich toch van onderscheiden.

4.8.1 Remembrance

In de meeste Westerse landen wordt de traditionele *Remembrance* gedragen door de militaire overheid en door verenigingen. Naar oorsprong zijn er bij de verenigingen deze die vanuit een bepaalde doelgroep ontstaan zijn zoals NSB/FNC en NCPGR/CNPPA en deze die de herinnering aan een bepaalde site of conflict levendig houden. Een voorbeeld van deze laatste is de Last Post Association die in Ieper al sinds 1928 instaat voor de organisatie van de dagelijkse Last Post.

Hoewel het WHI momenteel geen specifieke werking ter zake heeft, wordt toch aan heel wat klassieke herdenkingsinitiatieven geparticipeerd en dan vooral samen met Defensie. Het is één van de redenen waarom ook in het buitenland de nationale militaire musea een sterke band hebben met Defensie en ze meestal ook dezelfde herinneringscultuur uitdragen.

In het Verenigd Koninkrijk onderschrijft IWM het *Remembrance*-gegeven zoals dit mee uitgezet wordt door o.m. het Royal British Legion. Dit is de veteranenvereniging achter de *poppy appeal*, die elk jaar via collectebussen en afgeleide producten 50.000.000 £ opbrengt. Bij het gedenken van 100 jaar Grote Oorlog werkten ook in België zowel de federale regering als de deelstaten onder eenzelfde logo met klapprozen als hét *Remembrance*-symbool bij uitstek.

In Australië is AWM zelf één van de grote trekkers van *Remembrance*-initiatieven. Zo organiseert het elk jaar op 25 april de nationale *Anzac Day* herdenking, in 2019 voor 35.000 aanwezigen. Ook elders worden die dag overal in het land herdenkingsplechtigheden georganiseerd. In de Amerikaanse context wordt *Memorial Day* op dezelfde manier beleefd. Beide herdenkingen vinden ook op Belgische bodem plaats.

Bij de Bundeswehr is het herdenkingsgegeven om historische redenen problematischer. Sinds de *Traditionserlass* van 2018, die bepaalt dat de enige traditie van de Bundeswehr de Bundeswehr zelf is, moet de strijdmacht zich zeer terughoudend opstellen.

Een ander gegeven in dit verband zijn de oud-strijders en veteranen. Met de oprichting van het WHI gingen veel verantwoordelijkheden ter zake van IV-NIOOO over naar CDSCA, maar het herdenkingsthema blijft verbonden met het WHI. Verschillende landen hebben wel nog eigen veteraneninstituten en we zien dat de veteranen die deelgenomen hebben aan recente conflicten geleidelijk aan de rol overnemen van de oud-strijders van de Tweede Wereldoorlog en Korea, die intussen allen hoogbejaard zijn. Het lijkt belangrijk dat Defensie en ook het WHI in deze internationale evolutie meegaan.

4.8.2 *Mémoire*

Zoals aangegeven in de interne analyse wordt in verschillende landen ook aan herinneringseducatie gedaan, wat nog het best te vatten is met de Franse term *Mémoire*. Het Franse ONACVG (*Office National des Anciens Combattants et Victimes de Guerre*) zet zowel in op klassieke herdenking als op herinneringseducatie. De opdrachten van ONACVG zijn het best te vergelijken met die van het vroegere IV-NIOOO en de instelling speelt ook een belangrijke rol in het beheer van een aantal sites zoals Douaumont en het concentratiekamp Natzweiler-Struthof. Concentratiekampen en mensenrechten zijn thema's waar vanuit de *Mémoire* veel op gefocust wordt. Ook vanuit het Franse Ministerie van Onderwijs worden hieromtrent initiatieven genomen. Alle Franse regio's hebben een *rectorat* dat de werking ter zake coördineert, wat gedeeltelijk gebeurt met *delegués mémoire* van ONACVG.

In Duitsland werkt de Volksbund Deutsche Kriegsgräberfürsorge in haar benadering van de oorlogsgraven eveneens veel vanuit herinneringseducatie met onder meer de organisatie van jeugdkampen. Uiteraard heeft dit ook te maken met de rol van het land in beide

wereldoorlogen. De Commonwealth War Graves Commission kiest dan weer de weg van de klassieke *Remembrance*.

In eigen land zien we bij de musea een dubbele benadering: soms *Mémoire*, soms *Remembrance* en soms de twee samen. Beide sluiten elkaar ook niet uit, maar zijn complementair. In Vlaanderen zijn een aantal actoren die werken rond *Mémoire* samengebracht in het Bijzonder Comité voor Herinneringseducatie, maar dit heeft niet zoveel gewicht. In het zuiden van het land wordt hier veel meer belang aan gehecht dan in het noorden. Zo is er in de schoot van de Franse gemeenschap Démocratie ou Barbarie en zijn er ook op verschillende andere beleidsniveaus organisaties die zich hiermee bezig houden, zoals Hainaut Mémoire, AET en de Fondation Merci. Het WHI onderhoudt met elk van deze organisaties een goeie samenwerking. Ook sommige vaderlandslievende verenigingen zoals NCPGR/CNPPA werken hieraan mee.

4.8.3 Educatie

De educatieve dienst van het KLM heeft door de jaren een aanbod opgebouwd dat kwalitatief vergelijkbaar is met dat van andere grote musea. Zo zijn er degelijke educatieve pakketten, doe-elementen voor kinderen en worden ook lerarendagen en andere activiteiten georganiseerd. Tot eind 2020 bleef de werking echter beperkt tot het Museum zelf en kwantitatief worden minder schoolgroepen bereikt dan in veel andere musea, wat vooral een probleem is van communicatie en personeelsgebrek. In Breendonk worden wel veel schoolgroepen aangetrokken en de werking is ook daar educatief onderbouwd.

4.8.4 Living history

Living history of historische evocatie is een brede en bijzonder effectieve methode van educatie en kennisoverdracht. Door haar laagdrempeligheid wakkert ze als vanzelf de nieuwsgierigheid van toeschouwers aan die zich spontaan openstellen en indrukken opdoen die hen, door de directe confrontatie met het verleden, onbewust aanzetten tot reflectie. *Living history* kan verschillende vormen aannemen: van historisch rollenspel over collectief re-enacting tot herdenkingsgerichte evenementen en van het onderdompelend betrekken van bezoekers tot het zelf in de huid laten kruipen van.

Heel wat napoleontische musea en sites rond de Tweede Wereldoorlog zetten sterk in op *living history*. De voorbije jaren vonden twee van de belangrijkste evocaties in Europa ook plaats in België: in 2015 de evocatie van 200 jaar Slag van Waterloo die tot 55.000 geïnteresseerden per avond trok en in 2019-2020 de Bevrijdingscolonnes van het WHI en Defensie naar aanleiding van 75 jaar bevrijding.

Bij verschillende musea is *living history* een onderdeel van de vaste educatieve werking. In het Openluchtmuseum Bokrijk wordt op dagelijkse basis met rollenspelen gewerkt en zijn

deze zelfs een van de kernelementen van de publiekswerking. Ook in veel Britse, Duitse en Scandinavische (openlucht)musea wordt op die manier aan educatie gedaan.

Specifiek voor jongeren kiest het Memorial Museum Passchendaele 1917 er met de *Platoon Experience* voor om de deelnemers als groep (ca. 40 personen) één dag in een Australisch peloton tijdens de Slag van Passendale onder te dompelen. Na een museumbezoek (*history*) krijgen alle jongeren het uniform, de uitrusting én de identiteit van een Australiër die er effectief op 4 oktober 1917 bij was. Na een gamellenmaaltijd leggen zij te voet het exacte traject van de aanval af, met onderweg heel wat doe-opdrachten. Ze leren werken in groep en moeten ook in elke fase vaststellen hoeveel doden en gewonden er gevallen zijn en in welke omstandigheden (*experience*). Aangekomen op Tyne Cot Cemetery, de grootste CWGC-begraafplaats ter wereld, leggen ze hun uitrusting af en worden de graven van de gesneuvelden bezocht. Ze ontdekken dan ook de verhalen van wie thuis achtergebleven is en sluiten af met een klein herdenkingsmoment (*remembrance*).

Ook evocaties en demonstraties met voertuigen - vooral tanks - zijn zeer geliefd bij het grote publiek omdat die geschiedenis echt tot leven brengen. In Bastenaken en de Ardennen bestaat hieromtrent een zeer levendige traditie, vooral tijdens de jaarlijkse *Nuts Days* in december. In het Tank Museum in Bovington behoort dit soort evocaties tot de permanente werking.

Belangrijk bij historische evocaties rond conflicten is dat deze zoveel mogelijk aanzetten tot reflectie en er een herinneringsdimensie bijkomt, zodat nooit de indruk gewekt wordt dat oorlog een spelletje is. Afwijkende attitudes op dit vlak kunnen niet getolereerd worden. De kennismaking met techniek en waarden uit het verleden kan jongeren wel inspireren om vandaag met nieuwe technieken, maar met dezelfde waarden (vrede, vrijheid en democratie) te kiezen voor Defensie. Het devies van de Bevrijdingscolonnes was dan ook bijzonder goed gekozen: *Remembering the Past, Building the Future*.

4.8.5 Besluit bij Remembrance, Mémoire, educatie en *living history*

Op het vlak van *Remembrance, Mémoire, educatie en living history* mag besloten worden dat het WHI hier sinds zijn oprichting stevig op ingezet heeft en tot de betere leerlingen van de klas behoort. Het is nu belangrijk de werking hieromtrent structureel te verankeren. Het statuut van de veteranen en de problematiek van de vaderlandslievende verengingen verdienen wel bijkomende aandacht.

4.9 Onroerend Erfgoed

Traditioneel wordt onroerend erfgoed opgedeeld in archeologisch, bouwkundig, landschappelijk en varend erfgoed. De meeste sites van het WHI zijn door de Gewesten beschermd als onroerend erfgoed, vooral bouwkundig erfgoed. Voorlopig is alleen het Fort

van Breendonk daadwerkelijk eigendom van het WHI, voor de andere treedt het WHI slechts op als gebruiker/beheerder.

Het WHI heeft zelf geen uitgebreide inhoudelijke werking inzake onroerend erfgoed, maar er zijn wel een aantal medewerkers die op dit domein een bepaalde expertise hebben en de instelling wordt ook vaak gecontacteerd m.b.t. forten, bunkers, monumenten, enz. Vragen en dossiers dienaangaande belanden meestal bij de Coördinatiecel, verbonden aan de Erfgoedraad. Deze cel, waarvan de opdrachten in de bijlagen terug te vinden zijn, richt zich op de externe netwerking van het WHI en werkt op domeinen die raakvlakken hebben met andere beleidsniveaus. De Erfgoedraad fungeert hier als overlegplatform, waarin de deelstaten en de belangrijkste musea en sites in het land op het vlak van militair erfgoed en herinnering vertegenwoordigd zijn.

Gezien de Gewesten bevoegd zijn voor onroerend erfgoed, is het ook daar dat de grootste expertise te vinden is, zowel inzake beheer (inventarisatie, beschermingen, restauraties) als inzake wetenschappelijk onderzoek. Die instellingen zijn:

- Agentschap Onroerend Erfgoed (Afdeling Onderzoek en Bescherming)
- Agence wallonne du Patrimoine (Direction de l'Appui scientifique et technique)
- Urban Brussels (Directie Cultureel Erfgoed)

4.10 Oorlogsgraven

Zoals aangegeven in de interne analyse focust deze werking op het toezicht op de oorlogsgraven onder het beheer van Defensie enerzijds en op het beheer van een historische databank van de graven van alle militaire oorlogsslachtoffers anderzijds.

Internationaal zal het wel niemand verbazen dat de Commonwealth War Graves Commission hier met kop en schouders bovenuit steekt. De organisatie beheert dan ook wereldwijd de graven of nagedachtenis van 1,7 miljoen doden en dat volgens de allerhoogste standaard. Naar schaal en werkveld gaat de vergelijking met de Belgische situatie niet op, alhoewel de CWGC ook heel wat begraafplaatsen in België heeft waardoor bezoekers sowieso de vergelijking maken. Bovendien organiseren Defensie en het WHI via bilaterale overeenkomsten ook het onderhoud van CWGC-graven op gemeentelijke begraafplaatsen en doen andere landen dit eveneens voor de Belgische graven in het buitenland.

De organisatie die het meest overeenkomt met wat het WHI en Defensie in België doen, is de Nederlandse Oorlogsgravenstichting. Deze beheert 50.000 graven, vooral van de Tweede Wereldoorlog, een databank met in totaal meer dan 130.000 oorlogsslachtoffers en staat ook in voor de organisatie van herdenkingen. In 2015 ontving de stichting voor haar werk een dotatie van de Nederlandse Staat ten bedrage van 3.174.000 €.

Met het War Dead Register, de databank van oorlogsslachtoffers en hun graven, beheert het WHI een online tool die sterk geapprecieerd wordt en die volledig in de lijn ligt van wat andere landen doen. Het zal er in de komende jaren op aankomen deze uit te breiden naar alle Belgische oorlogsslachtoffers vanaf 1830.

Belangrijk is hier aan te stippen dat op gemeentelijke begraafplaatsen ook veel militaire oorlogsslachtoffers liggen die niet door Defensie en het WHI onderhouden worden. Na de Eerste Wereldoorlog zijn de stoffelijke resten van ca. één op vier en na de Tweede Wereldoorlog van ca. drie op vier omgekomen militairen immers gerepatrieerd naar gemeentelijke begraafplaatsen. Het onderhoud van deze graven, waarvan er intussen al veel verdwenen zijn, is de verantwoordelijkheid van de gemeentebesturen. Met het project “Onze vergeten helden” stelt het WHI wel plaatjes ter beschikking om op hun graven aan te brengen en deze worden ook in het War Dead Register opgenomen. Graven van oudstrijders, vaak lang na de oorlog overleden, zijn volledig de verantwoordelijkheid van de families en de gemeenten. Het WHI komt hier niet tussen.

De zorg voor de oorlogsgraven is iets wat bij de publieke opinie heel gevoelig ligt. Verwaarlozing in het onderhoud leidt al snel tot parlementaire vragen en wordt ook in de pers breed uitgesmeerd. Defensie wil in de toekomst graag het beheer van de oorlogsgraven in zijn geheel aan het WHI overlaten. Indien het WHI hiervoor de nodige middelen krijgt (geraamd op 1,4 miljoen € + 5 VTE), kan dit voor het imago van de instelling een belangrijke troef zijn, want het is de meest diepgaande verankering van de instelling op gemeentelijk niveau.

4.11 Communicatie en marketing

Net zoals bedrijven moeten musea en erfgoedinstellingen naambekendheid genereren en zoveel mogelijk belangstelling voor wat ze aanbieden. Het WHI heeft nood aan een sterke communicatie, zowel voor zijn positionering in het erfgoedlandschap en als voor het aantrekken van bezoekers naar zijn sites.

4.11.1 Communicatiestrategie

Musea zoals het In Flanders Fields Museum en het Bastogne War Museum hebben een heel sterke communicatiestrategie. Bij elke campagne komen ze verrassend anders uit de hoek, maar toch altijd weer herkenbaar en dat via zeer diverse communicatiekanalen. Het museum in Ieper werkt hiervoor nauw samen met een privaat bedrijf, terwijl het museum in Bastenaken zelf gerund wordt door een bedrijf gespecialiseerd in tentoonstellingen en museumcommunicatie.

Belangrijk in de communicatiestrategie is ook hoe extern naar het WHI gekeken wordt. De naambekendheid van het WHI is weliswaar groeiende, maar merknamen zoals het

Legermuseum en Breendonk zijn vele keren sterker. Naar de buitenwereld toe heeft het WHI nood aan een consequente communicatie die de centrale instelling met haar sites verbindt en deze op een unieke manier situeert in het brede werkveld, met een sterke eigen *look and feel*. Voor velen ligt zelfs de naam van de instelling echter al moeilijk in de mond...

Een ander belangrijk element is hoe het aspect communicatie meegenomen wordt in alles wat de instelling doet. Zo is het belangrijk dat bij de ontwikkeling van nieuwe publieksprojecten al van in de conceptfase door een communicatieve bril gekeken wordt, anders riskeren de eindproducten 'onverkoopbaar' te zijn. De best scorende musea stellen zich ook voortdurend in het perspectief van de bezoeker-consument.

4.11.2 Gediversifieerde communicatie

De tools van de communicatie moeten meer dan ooit gediversifieerd zijn, een én-én-én-verhaal.

Een degelijke website is alvast een goed begin. In 2018 trok deze van IWM 11,4 miljoen unieke bezoekers. Deze zoeken er niet alleen naar info over sites of projecten, maar doen er ook steeds meer aan shopping en online ticketaankoop. De belangrijkste reden waarom bezoekers echter naar de website surfen, zijn de vele databanken en historische informatie die daar online te vinden zijn, waardoor het totale aantal page views kan oplopen tot 8,5 miljoen per week!

In corona-tijden werd de digitale achterstand met andere musea pijnlijk duidelijk. In plaats van online ticketverkoop moet bij het WHI per e-mail gereserveerd worden en dient alles manueel verwerkt. Ook geen online databanken met foto's, films, collectiestukken e.a. waarvan heel wat musea beamen dat ze een belangrijke troef zijn om bezoekers aan te trekken. De website van het Musée de l'Armée heeft veel minder onderzoeksmogelijkheden, maar was in hetzelfde jaar goed voor 637.000 bezoekers. Nog in 2019 telde de website van het Museum M, een stadsmuseum in Leuven, 155.826 webgebruikers.

Niemand zal in twijfel trekken dat ook sociale media steeds belangrijker worden en zowel het draagvlak van een museum kunnen verbreden als er meer bezoekers voor genereren. Kwantitatieve vergelijkingsgegevens over sociale media zijn echter moeilijk te vinden en worden niet graag vrijgegeven. In ieder geval stellen we vast dat de meeste musea, zowel in binnen- als buitenland, simultaan op een veelheid van platformen actief zijn.

Belangrijk bij sociale media is dat de topics die er aan bod komen heel divers zijn, dat ze emoties genereren en zoveel mogelijk inspelen op de actualiteit. Sociale media die puur aankondigingen maken voor de eigen activiteiten hebben meestal weinig succes. Indien het WHI zich ten volle wil presenteren als nationale referentie voor militair erfgoed en

herinnering, dan moeten ook de meest diverse onderwerpen hierrond aan bod komen, ook van derden.

Sociale media hebben eveneens een grote wervende kracht, zeker voor participatieve projecten. Zo organiseerde het WHI op 8 mei 2020 met veel succes een digitale herdenking n.a.v. 75 jaar einde van de Tweede Wereldoorlog. Het WHI focust momenteel op Facebook en is van 3.300 volgers in 2019 geëvolueerd naar meer dan 25.000 volgers begin 2021. Een toenemende tendens in dit verband is het beroep doen op *influencers*.

Ook gedrukte communicatie is nog altijd heel belangrijk: affichage, flyers, maar ook andere zoals bv. onderleggers voor horecazaken. Het WHI beschikt momenteel over weinig gedrukte communicatie over zijn werking en sites, en maakt deze enkel op bepaalde tijdstippen voor evenementen. Bij dit type communicatie is ook de verspreiding heel belangrijk en in veel musea durft het daar nogal eens te haperen. Voor een communicatiedienst is het organiseren van reguliere distributie van promomateriaal een belangrijke taak. Bij veel musea bestaat ook een tendens om hiervoor met externe distributiefirma's samen te werken.

4.11.3 Pers

Persoverzichten van Belgische musea zijn niet zo gemakkelijk vast te krijgen en ook lang niet elk museum maakt ze. In het jaarverslag van de KMSK van 2015 lezen we dat de tijdelijke tentoonstellingen 440 keer de pers haalden en al de overige topics 320 keer.

In 2019 werd het KBIN 1.305 keer genoemd in de geschreven pers en 197 keer op radio en TV. De meeste reportages gingen over onderzoeksgelateerde kwesties (maritieme vervuiling enz.). Deze over het museum zelf waren beperkt tot 399 en 59; het betrof hier vaak ook vermeldingen in de marge.

In hetzelfde jaar haalde het AfricaMuseum 1.131 artikels in de binnenlandse pers en 50 in de buitenlandse. Heel wat artikels gingen over de controverses rond ons koloniaal verleden en waren niet altijd unaniem positief. Aan de andere kant stond het museum hiermee wel in het centrum van het maatschappelijk debat, wat belangrijke bezoekersstromen genereerde.

Voor de pers lijkt het WHI alvast nog niet de ingeburgerde referentie te zijn op het vlak van militair erfgoed en herinnering en bij maatschappelijke debatten spelen we nauwelijks een rol. Naar persbelangstelling voor onze programmatie toe is er ook een opmerkelijk verschil tussen deze binnen en buiten het KLM. Het KLM lijkt te worstelen met een oubollig, statisch imago en wordt te veel aangevoeld als een museum van het oude Belgische leger, waardoor zowel de Nederlandstalige als de Franstalige pers er moeilijk de weg naar vindt.

Evenementen die het WHI daarbuiten organiseert en waar laagdrempeligheid, nabijheid en beleving meespelen, genereren veel meer pers aandacht.

Ook actieve persopvolging is een issue, want zolang we niet dé spontane referentie zijn, zullen journalisten ook niet zelf spontaan naar ons toe komen, tenzij het over zaken met grote nieuwwaarde gaat. Een andere vaststelling is dat de interesses bij de Vlaamse, Waalse en Brusselse pers ook niet altijd dezelfde zijn, wat de benadering zeer arbeidsintensief maakt.

4.11.4 Toeristische marketing

Ook de link met toerisme is heel belangrijk. In België focussen Toerisme Vlaanderen (Visit Flanders), Visit Brussels en Wallonie Belgique Tourisme (Visit Wallonia) op het aantrekken van buitenlandse toeristen. De provinciale toeristische federaties (Westtoer, Fédération du Tourisme du Luxembourg belge, ...) organiseren het binnenlandse toerisme. De expertise van beide is enorm. Op niveau van de deelstaten werden de herdenkingen van 100 jaar Grote Oorlog en 75 jaar bevrijding niet toevallig vanuit toerisme getrokken om voor de evenementen en herdenkingen ook zoveel mogelijk bezoekers aan te trekken. In Vlaanderen werd hiervoor het Toerisme Plus-concept ontwikkeld omdat herdenkingstoerisme natuurlijk geen kusttoerisme is. Dit concept kan voor het WHI inspirerend zijn.

Het is ook belangrijk te beseffen dat bezoekers steeds minder gewoon even naar een museum gaan. Ze zoeken in tegendeel naar een totaalbeleving in een bepaalde omgeving waar ze één of twee zaken bezoeken, iets recreatiefs doen en ook lekker gaan eten. Schoolgroepen, binnen- en buitenlandse touroperators hebben dan weer andere vereisten. Voor elke doelgroep moeten programma's, arrangementen, combi-tickets enz. uitgewerkt worden en deze moeten dan ook weer op beurzen, evenementen en online gepromoot worden.

De noodzakelijke kruisbestuiving tussen musea en toerisme kan niet genoeg benadrukt worden. Bij veel oorlogsmusea in België is dit ook de commerciële sterkte. In die mate zelfs dat bv. het In Flanders Fields Museum en het Memorial Museum Passchendaele 1917 slechts één balie hebben met de gemeentelijke diensten voor toerisme. Dat werkt niet alleen kostenbesparend, maar de bezoekers aan het museum genereren toerisme en toeristen zorgen voor museumbezoek. Vanuit het standpunt van de bezoeker maakt het ook niet uit hoe hij zijn informatie krijgt.

Op 15 januari 2021 is het WHI gestart met een studie toeristische marketing die moet resulteren in een concreet actieplan. Dit is in ieder geval een domein waarop het WHI zich nog niet gewaagd heeft, maar waarvan het belang cruciaal is om meer bezoekers aan te trekken.

4.11.5 Communicatie en marketing: personeel en middelen

Gegevens over personeel en middelen die musea en sites inzetten voor communicatie en marketing zijn moeilijk te vinden en worden niet graag overgemaakt.

Bij grote, goed gepromote tentoonstellingen wordt vaak voorgesteld om zo'n 25% van het totale budget te reserveren voor communicatie. In 2019 werd in het WHI voor de communicatie rond "Oorlog-Bezetting-Bevrijding" in de Bordiauhal 100.000 € uitgegeven op een investering van 2.400.000 € of 4,7%, wat voor het budget van de instelling al heel erg veel was.

Naar de toekomst toe is niet alleen een stevig communicatiebudget nodig, ook een sterk en gedreven team van specialisten op de diverse domeinen van communicatie en marketing is onontbeerlijk. IWM heeft hiervoor een 35-tal medewerkers in dienst. IFFM heeft er acht, hetzelfde aantal als de SKD, buiten het privaat gepromote NMM. Voor een instelling als het WHI lijkt een tiental medewerkers zeker aan de orde, momenteel zijn het er 4,6 VTE.

Daarnaast kan ook gedacht worden aan het campagnegericht samenwerken met externe communicatiebureaus, waarvoor dan natuurlijk weer budget nodig is. Vaak worden daarbij ook mediapartnerships ontwikkeld.

4.12 Personeel

4.12.1 Cijfers en context

Bij een externe analyse moet uiteraard ook naar het personeel gekeken worden.

Personeelsaantallen van een aantal musea in België:

Naam	Jaar	Aantal / VTE
WHI	2021	188 VTE
KBIN, Brussel	2019	356 VTE
AfricaMuseum, Tervuren	2019	246 VTE
Pôle Muséal, Mons	2019	83
Bastogne War Museum	2019	17 VTE
Mémorial 1815 Braine-L'Alleud	2019	12 VTE + tijdelijk personeel
MMP 1917, Zonnebeke	2019	14 VTE, inclusief toerisme
KMKG, Brussel	2016	241 VTE
KMSKB, Brussel	2016	200 VTE

Personeelsaantallen van een aantal verwante instellingen in het buitenland:

Naam	Jaar	Aantal / VTE
IWM (alle sites)	2019	530
Musée de l'Air, Parijs	2019	400 VTE
AWM, Canberra	2019	329
Musée de l'Armée, Parijs	2019	186 VTE

In bijna alle federale wetenschappelijke instellingen is het personeel de voorbije jaren gevoelig verminderd. Tussen 2008 en 2016 evolueerde bv. KMKG van 328 naar 241 VTE en KMSKB van 228 naar 200 VTE. Met 200 VTE voor 767.355 bezoekers doet KMSKB het heel erg goed, ondanks een tekort aan personeel. Net zoals het WHI ontbreken zij de medewerkers om steeds weer nieuwe grote huisproducties op te zetten, maar dit wordt opgelost met varianten van *blockbusters* zoals Dali en Margritte, Margritte en Ensor, Ensor en ... Ook kant-en-klare tentoonstellingen uit buitenlandse musea worden overgenomen, zoals de Kubrick-expo.

De verhouding bezoekerscijfers-personeel van het WHI sluit het best aan bij deze van KMKG, dat zijn hoofdsite eveneens in het Jubelpark heeft en dat met gelijkaardige problemen kampt als WHI. Begin 2021 telde het WHI nog 166 VTE, zonder de 33 voorziene (achterstallige) rekruteringen. Met 246 VTE zit het AfricaMuseum op één gemoderniseerde site in een luxepositie.

Bijkomend bij het WHI is dat zowel in binnen- als buitenland geen enkele oorlogsgerelateerde instelling zoveel uiteenlopende opdrachten heeft als het WHI, waaronder het beheer van verschillende sites en depots in alle uithoeken van het land. We brengen hier ook in herinnering dat bij de oprichting van het WHI tegen 2030 een evolutie naar 212 VTE vooropgesteld werd, NA de realisatie van een PPS. Vandaag zijn het er in de feiten 188 zonder PPS. Dit komt omdat vanuit een andere logica gesteld is dat de basisbegroting van het WHI de som is van de begrotingen die de verschillende instellingen hadden op het ogenblik van hun fusie in 2017.

De nationale militaire musea in het buitenland hebben beduidend meer personeel dan het WHI. De grote regionale slagveldmusea doen het dan weer met veel minder personeel (gemiddeld zo'n 15 VTE) en halen in verhouding tot de bezoekerscijfers de beste resultaten. Ze hebben echter meestal wel infrastructuur die op punt staat, minder grote collecties om te beheren en geen nationale opdrachten. Toch moeten we ook vaststellen dat personeel en middelen er doorgaans een stuk efficiënter beheerd worden, er minder *overhead* is en dat de commerciële drive er veel hoger ligt. Binnen het WHI sluit de site Breendonk hier het best bij aan, wat ook te maken heeft met het feit dat de site tot 2017 zelfstandig beheerd werd.

Voor zover we zicht hebben op de personeelsstatuten van de andere instellingen is ook de diversiteit ervan bij het WHI uitzonderlijk groot, wat het personeelsbeheer aanzienlijk bemoeilijkt. In het WHI zijn er bovendien maar tien personeelsleden die een gunstig wetenschappelijk statuut hebben. Bij de tien federale wetenschappelijke instellingen onder BELSPO zijn er dat gemiddeld dertig.

In Nederland werden de vele statuten binnen de SKD, voortkomend uit de samengevoegde entiteiten, gehomogeniseerd. Daarbij is doorgaans het beste uit de vroegere statuten overgenomen, een beetje zoals bij de politiehervorming in België. Dit betekende een gevoelige meerkost, maar op termijn werd dit gecompenseerd door een veel grotere efficiëntiewinst.

4.12.2 Vrijwilligers en vzw's

In Nederland telt de SKD zo'n 350 vrijwilligers, die op verschillende domeinen van de werking ingezet worden, zelfs voor onthaal of behoud en beheer. Een voorbeeld van vrijwilligerswerk inzake behoud en beheer is het restaureren van voertuigen, wat bv. ook gebeurt op de site Gunfire van het WHI. In het Memorial Museum Passchendaele 1917 bemannen vrijwilligers in het weekend de balie en shop; ze staan ook mee in voor de organisatie van evenementen. Het gaat om een vijftigtal vrijwilligers, zowel actieven als jong gepensioneerden. De vrijwilligers krijgen een vrijwilligersvergoeding, maar er wordt ook gebruik gemaakt van de regeling voor het onbelast bijverdienen tot 500 € per maand.

De praktijk in de meeste musea leert dat vrijwilligers echt essentieel geworden zijn in de museumwerking, maar dat het ook belangrijk is deze goed te omkaderen met voldoende vast personeel in een systeem van wederzijdse rechten en plichten. Een situatie zoals op Gunfire waarbij een hele site door vrijwilligers gerund wordt, is absoluut te vermijden.

De Vlaamse overheid stimuleert in haar beleid het inzetten van vrijwilligers in musea, maar weigert ook sommige musea te erkennen en te betoelagen wanneer de rol van de vrijwilligers niet goed gedefinieerd is of ze in structurele functies dienen als ersatz voor ontbrekend vast personeel. Franstalig België is hieromtrent wat toleranter. Vooral bij kleinere musea komt belangenvermenging met vriendenkringen of vzw's vaak voor, die er soms zelfs een parallelle museumwerking op na houden met eigen patrimonium en zelfs eigen collectiestukken.

De toestand in het KLM met verschillende vzw's, waarvan de gemiddelde leeftijd vrij hoog is en waarvan niet altijd duidelijk is op welke manier deze nu effectief bijdragen tot de werking van de instelling, valt op termijn niet aan te houden. Ook de relatie tussen vriendenkring en personeel in het Fort van Breendonk dient uitgeklaard. Nieuwe overeenkomsten dringen zich op en het is in alle opzichten belangrijk dat vzw's binnen de instelling als enige

doelstelling hebben de instelling zelf bij te staan. Bij andere ambities moeten ze zich organiseren buiten de instelling.

4.12.3 Werking

Een ander punt dat musea en erfgoedinstellingen als heel belangrijk aanstippen is de bedrijfscultuur. Alle medewerkers moeten doordrongen zijn van de missie van de instelling en deze in haar geheel uitdragen. Zoals aangegeven in de interne analyse is het WHI het resultaat van een fusie en fusies zijn nooit eenvoudig. Gelet op de brede waaier aan opdrachten en personeelsstatuten lijken verschillende departementen, diensten en sites het nog steeds moeilijk te hebben om het geheel van de nieuwe instelling te zien en uit te dragen. Bij elke fusie is dit nochtans één van de meest kritische succesfactoren: personeel dat trots is op zijn instelling.

In de interne analyse is ook verwezen naar de erfenis van het verleden, een problematiek waarmee heel wat overheidsinstellingen te maken hebben en zeker het WHI. Het verleden is echter wat het is, maar de toekomst hebben we zelf in handen. De grote pensioneringsgolf stelt ons niet alleen voor het verlies van expertise, maar biedt ook mogelijkheden naar het rekruteren van nieuwe profielen en dynamische medewerkers met nieuwe inzichten die de instelling kunnen uitdragen.

In vergelijking met andere musea lijkt het WHI toch vrij veel interne problemen te hebben op het vlak van management, personeelsbeleid, financiën en logistiek, waardoor de werking van de instelling bemoeilijkt en soms zelfs onmogelijk gemaakt wordt. Het is heel belangrijk dat medewerkers op de juiste plaats ingezet worden en dat zij hiervoor de juiste competenties hebben, zo niet moeten deze bijgespijkerd worden. Leidinggevenden moeten eveneens beschikken over voldoende management skills om de noodzakelijke veranderingen vorm te geven (*change management*). Een goede historicus is ook niet noodzakelijk een goede teamleider, zeker bij grotere teams. Een goed HR-beleid is zorgzaam en zet het personeel aan tot een proactieve attitude. Bij het WHI lijkt deze te vaak reactief.

Toch zijn er nog instellingen die in hetzelfde schuitje zitten, zoals KMKG waar de transitie naar een moderne overheidsinstelling eveneens heel moeilijk loopt. Net zoals bij het WHI lijken ook daar maar weinig initiatieven door te dringen die vanuit het openbaar ambt genomen zijn om de manier van werken binnen de overheid te moderniseren: *New Way of Working* (NWOW), *Business Process Re-engineering* (BPR), *Business Process Modelling* (BPM), *Lean Academy*, enz.

4.13 Financiën

4.13.1 Cijfers en context

De financiële situatie voor een mastodont als het WHI is precair. De instelling heeft namelijk niet alleen een zeer brede waaier aan opdrachten uit te voeren, maar dient ook te investeren in permanente en structurele werken op haar sites, die doorgaans over een slechte basisinfrastructuur beschikken. In deze context kan erop gewezen worden dat een instelling als het Koninklijk Belgisch Instituut voor Natuurwetenschappen (KBIN) sinds 2018 extra renovatiesubsidies krijgt voor zijn museum (2018: 343.891 €, 2019: 1.027.492 €).

We vergelijken de financiële toestand van het WHI even met onze burens van KMKG en met het AfricaMuseum in Tervuren, dat in 2018 volledig gerenoveerd werd.

	AfricaMuseum	KMKG	WHI
Inkomsten	19.561.000	17.300.840	14.427.734
Uitgaven	18.127.000	17.499.295	14.257.148
Inkomstenbron			
Dotatie	10.197.000	13.987.496	12.437.107
Eigen inkomsten (toegangsgelden, shop, projectsubsidies, ...)	9.364.000	3.313.344	1.990.627

Uit deze vergelijking zijn alvast volgende conclusies te trekken:

- De dotatie van het AfricaMuseum bedraagt 82% van die van het WHI, maar de oppervlakte van het museum bedraagt slechts 31% van het KLM (11.000 t.o.v. 35.000 m²). Het AfricaMuseum is bovendien volledig gerenoveerd en het heeft geen buitensites.
- Sinds de vernieuwing van het AfricaMuseum is het aandeel van de toegangsgelden in de eigen inkomsten sterk gestegen tot 3.382.000 € in 2019. Zonder vernieuwing was dit niet mogelijk geweest.
- Het AfricaMuseum haalde in 2019 ook 4.967.000 € uit projectsubsidies, vaak voor natuurwetenschappelijk onderzoek, maar ook heel wat andere. De meeste van die projectsubsidies betreffen onderzoeksprojecten. Bij het WHI waren de binnengehaalde projectsubsidies heel gering.
- Ook KMKG genereerde een pak meer eigen inkomsten bij ongeveer gelijke bezoekersaantallen. Projectsubsidies spelen ook voor deze instelling een belangrijke rol.

4.13.2 Projectsubsidies

Aangaande projectsubsidies zien we bij KBIN dezelfde evolutie als bij het AfricaMuseum. In 2019 werd naast een dotatie van 16.580.000 €, 4.194.040 € inkomsten uit de bezoekers aan

het museum gehaald en maar liefst 9.890.284 € uit projectsubsidies. Het zoeken naar projectsubsidies, zowel voor onderzoek als voor publieksprojecten (zoals tentoonstellingen), is een constante geworden in de museale wereld. Extern gegenereerde middelen geven een boost en uitstraling aan het museum en genereren op zich weer nieuwe middelen met nieuwe projecten en meer bezoekers, eigen aan een dynamische ontwikkeling.

Het WHI heeft momenteel niet voldoende competent personeel voor het maken van projectdossiers, noch om er de opvolging van te verzekeren. Specifiek voor onderzoeksprojecten stelt het hoofd van het wetenschappelijk personeel ook dat niet alle calls van BELSPO e.a. aansluiten bij het WHI en dat uiteindelijk slechts één op de vier ingediende projectdossiers gehonoreerd wordt, waardoor het beter is hieraan geen personeel te verspillen. Als er anderzijds niet op een proactieve manier werk gemaakt wordt van onderzoeksprojecten die aansluiten bij calls, zullen er ook nooit voldoende middelen voor onderzoek ter beschikking zijn. In 2020 gingen de meeste BELSPO-middelen naar klimaat, koloniale geschiedenis en informaticatoepassingen.

Hetzelfde geldt voor tentoonstellingen, die zonder projectsubsidies vaak heel moeilijk de nodige (inter)nationale uitstraling krijgen. De negatieve spiraal van het niet zoeken naar projectsubsidies moet in ieder geval doorbroken worden. Verschillende overheidsdiensten, universiteiten e.a. hebben personeelsleden die zich specifiek richten op het zoeken naar externe middelen, uiteraard in nauwe samenwerking met de betrokken diensten. Het rekruteren van dergelijk personeel kan zeer lonend zijn. Hoe meer projecten worden binnengehaald, hoe meer en gemakkelijker het ook wordt om er binnen te halen. Een opwaartse spiraal dus.

Voor specifieke doelen, die zich goed lenen voor communicatie en participatie, vindt ook *crowd funding* in de museale sector meer en meer ingang. Een typisch voorbeeld hiervan kan de restauratie van een tank zijn. Maar ook om dit te organiseren is personeel nodig.

4.13.3 Shop - Horeca - Mice

Een andere bron van inkomsten is deze uit shops, horeca en MICE (*Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions*). Bij IWM zijn al deze commerciële activiteiten ondergebracht in een eigen bedrijf, IWM Trading Company, dat in 2019 voor de instelling 5,6 miljoen £ genereerde.

Museumshops zijn voor musea heel belangrijk. Om omzet te genereren, is het belangrijk dat deze attractief ingericht zijn en dat het aanbod hedendaags is en de nieuwste trends volgt. Museumshops zijn ook geen synoniem voor *bookshops*, maar kunnen er wel mee gecombineerd worden. In Tongeren herwerkte het Gallo-Romeins Museum zijn

boekenaanbod met Standaard Boekhandel. In 2019 werden 3.010 boeken verkocht, waarvan de helft kinderboeken en strips. Het museum verkocht ook 2.620 eigen publicaties.

Bij de federale musea zijn de KMSK de sterkste speler. In 2015 haalden zij 2,79 miljoen € omzet uit hun verschillende museumshops. De aankoopkosten bedroegen 1,37 miljoen € en de kosten van het personeel dat ervoor ingezet werd 479.000 €. De nettowinst was dus 941.000 €. In zijn niche is de museumshop van de KMSK ook één van de belangrijkste kunstboekhandels van België.

Een museumshop draait echter vooral op gadgets. Het Musée de l'Armée in Parijs heeft eveneens een prestigieuze boekhandel, die zelfs 70% van het aangeboden volume vertegenwoordigt, maar slechts 30 % van de omzet. Het grootste deel van de omzet zijn kleine memorabilia rond Napoleon. In het Mémorial de la Bataille de Waterloo 1815 overheersen de Napoleon-memorabilia eveneens op de boeken over hem. Ook thematisch gelinkte streekproducten doen het goed, zoals *Waterloo Beer*, *The Beer of Bravery* met een aangepaste stenen bierpot.

Een mooi voorbeeld van een kleinere museumshop die ook goed rendeert, is die van Autoworld, het private automuseum in het Jubelpark.

De sites van het WHI hebben ofwel geen museumshop ofwel is er een weinig aantrekkelijk aanbod dat door – of ten voordele van – een vzw uitgebaat wordt. Zodoende loopt het WHI hier een belangrijke bron van inkomsten mis. De huidige omzetcijfers voorgelegd door de vzw's zeggen weinig over het potentieel dat ze hebben.

Ook het horecaluik wordt zonder return overgelaten aan vzw's. Een voorbeeld van *good practice* zijn de overeenkomsten die het Gallo-Romeins Museum van Tongeren en het AfricaMuseum afgesloten hebben met Bistro Garden, een zusteronderneming van Lunch Garden. In Tongeren hebben zij in 2019 Bistro Bacchus ingericht en voordien in Tervuren Bistro Tembo. De inrichting van deze zaken is gericht op beleving met een duidelijke knipoog naar de musea zelf. De aangeboden gerechten zijn kwaliteitsvol met veel aandacht voor streekproducten en er zijn ook gerechten met een respectievelijk Romeinse en een Afrikaanse inslag. Een dergelijke horecazaak genereert niet alleen inkomsten voor de instelling, ze trekt bovendien ook zelf bezoekers aan en is een stimulans voor de toeristische ontwikkeling rond de site.

Ook locatieverhuur (MICE) kan extra financiële middelen genereren, maar de infrastructuur van het WHI is momenteel niet van die aard dat ze dit op grote schaal toelaat. Momenteel gebeurt het wel, zij het eerder beperkt.

4.13.4 Financiële werking

Een laatste punt dat de financiële toestand van de instelling kan verbeteren, is een betere financiële monitoring. Zonder gedetailleerde financiële planning en maandelijkse opvolging kan niet tijdig bijgestuurd worden. Zo zorgde de coronaproblematiek in 2020 ervoor dat heel wat rekruteringen uitgesteld werden. Omdat er onvoldoende zicht was op de cijfers, kon ook niet tijdig een begrotingswijziging doorgevoerd worden, waarbij middelen voor personeel naar werking en investeringen overgezet werden en waardoor uiteindelijk een voor het WHI absoluut recordbedrag van 2.180.000 miljoen € onbenut bleef. Bij KMKG bleef dit beperkt tot 783.000 €.

Grotere musea en overheidsinstellingen beschikken ook alle over een intern controlesysteem (ICS). Dit gaat veel verder dan een zuivere controle op de uitgaven, maar het zorgt er ook voor dat de beschikbare kredieten optimaal gebruikt worden naargelang de prioritaire doelstellingen van de instelling. Een ICS kan ook op alle activiteiten van het WHI toegepast worden. Het INTOSAI-model (*INTOSAI GOV - 9100 Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*) is specifiek uitgewerkt voor openbare instellingen en administratie.

4.13.5 Conclusie bij de financieringsproblematiek

Samengevat is de financiële situatie van het WHI problematisch en zijn er vanuit de benchmarking verschillende elementen naar voor te schuiven die deze samen structureel kunnen verbeteren:

- Structurele verhoging van de dotatie
- Investerings in de sites waardoor deze meer bezoekers trekken en dus meer inkomsten genereren
- Ontwikkeling van horeca en shop op de sites
- Inzetten op toeristische marketing
- Continu zoeken naar projectsubsidies voor onderzoek en publieksprojecten
- Maandelijkse monitoring van de financiële toestand en de introductie van een intern controlesysteem

4.14 Besluit en aanbevelingen m.b.t. de externe analyse

Uit de benchmarking en een aantal *good practices* kunnen we bij wijze van besluit toch al enkele elementen aanreiken voor de toekomstige externe positionering van het WHI. Deze kunnen dan meegenomen worden bij het bepalen van de ambitie, prioriteiten en doelstellingen van de instelling.

1. Het WHI heeft meer opdrachten dan elke andere instelling die we in binnen- en buitenland bekeken hebben. Bij de analyse van de individuele opdrachten heeft echter geen enkele instelling hiervoor minder gekwalificeerd personeel en middelen ter beschikking dan het WHI en er is een totaal gebrek aan structurele investeringen. Hoe de instelling ook georiënteerd wordt, zonder een structurele verbetering hierin door de overheid zal deze in elke benchmarking blijvend achterop hinken ten opzichte van het werkveld.

Het WHI zal echter ook zelf een aanzienlijke inspanning moeten doen en meer middelen genereren. Dit kan door een stijging van de bezoekerscijfers, maar veel belangrijker nog door het systematisch zoeken naar projectsubsidies. De vaststelling dat er niet genoeg mensen en middelen zijn voor onderzoek en publieksprojecten is in deze dus niet genoeg. Projectsubsidies hebben net tot doel meer middelen te genereren en de dynamiek van de instelling aan te zwengelen. Hetzelfde geldt voor horeca en shop: ook hier moet de huidige patstelling doorbroken worden zodat geleidelijk aan middelen gegenereerd worden die in de lijn van andere musea liggen. Ook een betere financiële monitoring en de introductie van een intern controlesysteem kunnen een aanzienlijke vooruitgang betekenen.

2. Bij de benchmarking van de sites is er ook een duidelijk verschil tussen het KLM en de andere sites.

Het KLM dient uiteindelijk de rol van nationaal museum op te nemen, waarbij in de aangehaalde voorbeelden uit het buitenland heel wat *good practices* zitten. Een complete make-over, zowel van de infrastructuur als van de museologie, is echter een sine qua non, anders zal het deze rol nooit kunnen opnemen en zal de kloof met de andere nationale musea alleen maar groter worden.

Voor de andere sites moet vooral gekeken worden naar hoe de oorlogsmusea in België, verbonden aan een historische plaats, zich ontwikkelen. Daarbij zal voor elke site moeten gezocht worden naar een dynamische inbedding in een thematisch werkgebied en/of een toeristische regio, waarbij zowel het WHI in zijn geheel als de verschillende sitemerken versterkt worden. Het is noodzakelijk dat de instelling dit inhoudelijk en organisatorisch mogelijk maakt. Daarvoor zullen ook hier investeringen aan de orde zijn, maar deze zijn een stuk haalbaarder en er kunnen ook samenwerkingsverbanden voor opgezet worden. Een strategie waarbij in afwachting van duidelijkheid over de toekomst van het KLM, de beschikbare middelen op de sites ingezet worden, kan op korte termijn het meest lonend zijn.

3. Ook andere opdrachten van het WHI, zoals collectiebeheer, archiefbeheer en communicatie, kunnen momenteel onvoldoende ingevuld worden. Eén constante is alvast de grote digitale achterstand. Voor elk specifiek domein zullen creatieve en

toekomstgerichte oplossingen moeten gevonden worden en bij gelijkblijvend personeel en middelen zullen ook prioriteiten en structurele keuzes onvermijdelijk zijn. Daarna zal het er voor alle betrokkenen op aankomen om zich hieraan te houden, zelfs bij externe druk (politiek, vzw's enz.).

Even belangrijk is een structurele oplossing voor de problemen inzake management, HR, financiën en logistiek. De werking van de instelling lijdt onder een gebrekkige interne organisatie en de afwezigheid of het niet toepassen van processen en procedures. Ook het sectair denken vanuit departementen, diensten en sites zal moeten overstegen worden, anders heeft de instelling in haar geheel geen toekomst. Een goeie bedrijfscultuur met een gezamenlijk doel zal ook in belangrijke mate de ontevredenheid bij het personeel wegnemen.

4. Ten slotte zal één van de belangrijkste uitdagingen van het WHI er naar buiten toe ook in bestaan zijn diverse werkdomeinen samen te brengen tot een *Unique Selling Proposition* (USP), zonder de merknamen van de al bekende sites en producten uit het oog te verliezen. Op basis daarvan dient dan een ambitieuze communicatiestrategie uitgewerkt te worden, zoals bv. in 2011 het Imperial War Museum opnieuw in de markt gezet is of zoals bv. het In Flanders Fields Museum er een hele sterke heeft. De gekozen USP moet onze rol van nationaal museum verbinden met onze sites, met onze andere opdrachten en met de andere actoren in België die rond oorlogsgelateerde thema's werken. Een grootste gemene deler dus die ons bovendien op internationaal niveau ook nog eens aan de andere bindt, maar die er ons tegelijk van onderscheidt.

Deze USP is eigenlijk al sinds de oprichting van het WHI naar voor geschoven en moet tevens het thema worden voor de vernieuwing van het KLM: "Belgium, Battlefield of Europe". Dit thema geeft immers zin aan de herinrichting van het KLM als (inter)nationaal museum, het maakt de perfecte link naar onze diverse sites overal in het land, laat de noodzakelijke samenwerking met andere beleidsniveaus en andere actoren in België toe én het is ook een wezenlijk internationaal thema met veel toeristisch potentieel. Tot op heden is er echter nog niet veel mee gedaan. In wat volgt, zal het er nu op aankomen deze USP op alle vlakken uit te werken en er voldoende personeel en middelen voor vrij te maken.

5 SWOT-analyse WHI

	Positive impact	Negative impact
INTERNAL	<u>Strengths</u>	<u>Weaknesses</u>
EXTERNAL	<u>Opportunities</u>	<u>Threats</u>

Strengths	Weaknesses
<p><u>Organisatie & institutioneel kader</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Het feit dat het WHI (in België) inzake conflictgeschiedenis een quasi alleenheerser is wat de instelling toelaat een voorname rol te spelen in zijn domein, hetzij als organisator, hetzij als coördinator van activiteiten - Opgebouwde (inter)nationale uitstraling van het verleden - Creatie WHI = samenbrengen van verschillende disciplines en organismes onder één centraal beleid 	<p><u>Organisatie & institutioneel kader</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Integratie van de verschillende componenten tot één instelling is nog geen feit: waardoor de perceptie blijft bestaan dat het WHI slechts een koepel is boven de vier samenstellende organisaties - De combinatie van instelling van openbare nut en wetenschappelijke instelling leidt tot spanningen m.b.t. de prioriteiten van het WHI - Gebrek aan verstandhouding tussen bepaalde sites en de centrale administratie (elkeen werkt in zijn hoekje, zonder naar de anderen om te zien) - Onvoldoende wetenschappelijke uitstraling - Er is nog veel onzekerheid over de concrete invulling van het statuut van wetenschappelijke instelling voor wat betreft het wetenschappelijk beleid - Perceptie bij zekere samenstellende entiteiten dat ze hun eigenheid verliezen of dat ze naar de achtergrond geduwd worden - Het WHI wordt nog door veel medewerkers gepercipieerd als zijnde een koepelorganisatie van de vier samenstellende entiteiten

<p><u>Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Een directiecomité (DirCo) werd in plaats gesteld en leidt het WHI op een collegiale wijze - De verstandhouding tussen de leden van het directiecomité is uitstekend en meningsverschillen worden altijd op een serene wijze opgelost, tot bevrediging van betrokkenen - Het DirCo zorgt ervoor dat een evenwicht gevonden wordt tussen de verschillende opdrachten van het WHI - Het DirCo telt zowel administratieve als wetenschappelijke leden - Het DirCo heeft bij verschillende gelegenheden het personeel over zijn visie ingelicht (nieuwjaarswensen, presentatie PPS-project) - Het DirCo heeft een zeer constructieve relatie met de vakbonden opgebouwd 	<p><u>Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Te veel raden of comités in het besluitproces (DirCo, RvB, BOC, Wetenschappelijke Raad, Erfgoedraad, ...) - De verhouding RvB – Directie kan beter - Te weinig transversaal management : veel voorstellen moeten tot de directie alvorens goedgekeurd te worden - Gebrek aan visie op lange termijn waardoor de bepaling van prioriteiten op zich laat wachten - Gebrek aan ambitie, aan moderne – of baanbrekende – ideeën - De indruk steeds in spoedmodus te moeten werken - Het gebrek aan eendracht tussen de directeurs. Wordt gepercipieerd en kan verwarrend zijn voor het personeel. Dit wordt versterkt door het ontbreken aan een duidelijke afbakening van de taken tussen beide functies - Gebrek aan interne procedures en als ze er zijn worden ze niet altijd nageleefd
---	---

<p><u>Human resources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Algemene vakkennis van het wetenschappelijk en het administratief personeel dat unieke kwalificaties heeft - Goodwill, enthousiasme, plichtbewustzijn, samenwerkingsgeest en passie bij een deel van het personeel waarop het WHI drijft - Reactiviteit van het personeel en flexibiliteit van de medewerkers 	<p><u>Human Resources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gebrek aan personeel en competenties in de ondersteunende processen: administratie, logistiek, CIS, HR, infra - Gebrek aan competentie management: personeel op verkeerde functies - Gevaar voor verlies aan expertise (ook materiaal- en technische kennis neemt af), door pensioneringsgolf en door groot personeelsverloop - Verschillende personeelsstatuten maken het beheer moeilijk - Verschillende verloningen voor hetzelfde werk leiden tot frustratie bij sommigen personeelsleden - Gebrek aan goodwill, enthousiasme, plichtbewustzijn, samenwerkingsgeest en passie bij een deel van het personeel - Geen functiebeschrijvingen, noch voor de medewerker, noch voor zijn dienst - Gebrek aan motivatiebeleid: geen doorlopende vormingen om up-to-date te blijven (o.a. in de digitalisering van de werkmethodes), gebrek loopbaanperspectieven, geen bevorderingen, het gevoel ondergewaardeerd te worden en gebrek aan erkenning maar ook aan sancties, geen corporate training (die het samenhorigheidsgevoel voedt), aan bedrijfscultuur, wat soms leidt tot gebrek aan solidariteit onder de personeelsleden - Er bestaat bij sommigen een perceptie van algemene ontmoediging, malaise, gelatenheid - Zware, onevenwichtige en onrealistische werklast voor een aantal collega's - Gebrek aan transparantie inzake personeelsbeleid - De kleine omvang van de organisatie en de opgelegde beperking in de promotiemogelijkheden (weinig of geen hoge rangen) zal de personeelsleden met potentieel aanmoedigen om naar andere organisaties van het openbaar ambt te willen gaan
---	--

a supprimé:

<p><u>Partnerschappen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Het WHI wordt gesteund door een groot aantal vzw's en zeer gekwalificeerde vrijwilligers - Internationale contacten vooral op museaal vlak - Steunverlening van Defensie op verschillende vlakken - De directie werkt met succes aan partnerschappen voor BB en voor Liberation Garden - Erfgoedraad is een ideaal middel om samenwerkingen te promoten en te coördineren en het WHI te waarderen 	<p><u>Partnerschappen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Risico van belangenvermenging voor personeelsleden die ook lid zijn van een 'bevriende' vzw - Gebrek aan transparantie bij het afsluiten van partnerschappen - Gebrek aan belangstelling voor de vzw's, wat schadelijk kan zijn voor het imago van het WHI
<p><u>Begroting en financiën</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vaste dotatie door Defensie - Mogelijkheid om inkomsten te genereren 	<p><u>Begroting en financiën</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Zoektocht naar inkomsten (sponsoring, fondsen) te weinig uitgewerkt - De uitbreiding naar alternatieve inkomsten (horeca, shop, verhuren zalen) blijft moeilijk - Kieskeurige administratieve procedures inzake aankopen - De financiële structuur is geen weerspiegeling van het organogram - Geen gefundeerde opbouw van de begrotingsramingen - Geen investeringsplan op korte, middellange en lange termijn - Implementatie van de door de Firma DELOITTE opgestelde processen blijft uit - Nog steeds hulp nodig van een derde (Firma Deloitte) voor het afsluiten van de rekeningen. Te weinig kennis en competenties aanwezig bij betrokken personeel om dit nu volledig in eigen beheer te doen - Geen periodieke financiële rapportage beschikbaar - Gebrek aan 'sense of urgency' m.b.t. tot het verbeteren van de budgettaire en financiële processen

<p><u>Infrastructuur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Talrijk en verdeeld over het hele land - De renovatie van onze zalen en sites/ recente permanente opstellingen (Bordiau III, Dodengang...) - Gratis infrastructuur ter beschikking gesteld (behalve Breendonk) door de federale overheid (Regie der Gebouwen en Defensie). Het WHI draagt enkel de huurderlasten en niet de eigenaarslasten - De directie heeft de principes van een PPS voor het KLM uitgewerkt en die door de RvB en een vorige minister laten goedkeuren 	<p><u>Infrastructuur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Infrastructuren in slechte staat, vooral KLM (zalen van de permanente opstelling, sanitair, liften, verlichting, ...) oude gebouwen (problemen met conservatie van stukken en archieven) - Te weinig opslagcapaciteit voor de reserve aan collectiestukken - Toegankelijkheid andersvaliden - Investerings in de infrastructuur niet in eigen handen (Defensie/ Regie der Gebouwen) - Er bestaat binnen het WHI een spanningsveld m.b.t. de prioriteiten in investeringen van de infrastructuur voor de bezoekers: moet de inspanning naar het KLM als vlaggenschip van het WHI, wetende dat dit honderden miljoenen zal kosten of naar de "provinciale" sites waar veel minder middelen nodig zijn
<p><u>Events en tentoonstellingen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Het WHI heeft op zeer korte termijn en met weinig middelen grote en ambitieuze projecten tot een goed einde gebracht (De Grote Oorlog voorbij 1918-1928, Oorlog-Bezetting-Bevrijding, de bevrijdingscolonnies, 2 x 21 juli,...) - Het WHI heeft de herdenkingen van WO I en WO II kunnen benutten om zijn bestaan in de kijker te plaatsen 	<p><u>Events en tentoonstellingen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Soms niet volledig aangepast aan het personeel en de beschikbare middelen - Te veel belang voor tijdelijke tentoonstellingen en herinnering - Gebrek aan investeringen in de permanente tentoonstellingen - Enorm gebrek aan projecten voor het grote publiek – te veel nicheprojecten, en globaal genomen te weinig dragende projecten, wat de verwarring enkel maar groter maakt - Oude tentoonstellingen/verouderde museologie - Gebrek aan langetermijnvisie - Gebrek aan digitale tools die aan de culturele vraag van vandaag beantwoorden - Gebrek aan een kosten/baten analyse bij het opstellen van het activiteitenplan
<p><u>Communicatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lancering van onze virtuele bezoeken - Gebruik van de sociale media in het aankondigen van activiteiten 	<p><u>Communicatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ontoereikende interne communicatie (nog versterkt door corona) - Gebrek aan harmonie in de communicatie van de zes sites (verschillende Facebook-pagina's, enz.) - Bekendheid productnaam WHI laat te wensen over/Naambekendheid 'War Heritage Institute' ontbreekt/ Gebrek aan zichtbaarheid van het merk WHI bij het grote publiek - Communicatietools (website, flyers ...) kunnen beter aangewend worden

<p><u>Erfgoed</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Zeer uiteenlopend en uniek - Ruime geografische verdeling van de WHI-sites over heel België - De diversiteit, de schoonheid en de historische waarde van onze verschillende sites - Onze unieke collecties en objecten die een nationaal én internationaal verhaal kunnen vertellen, op wereldniveau - Gekende merknamen (KLM, Breendonk, Dodengang, War Dead Register...)/ De internationale bekendheid en de faam van sommige sites (KLM en Breendonk) - De actieve deelname aan de internationale museale wereld via ICOMAM - Het herdenkingswerk (en dus de duurzaamheid) evenals de combinatie van de twee concepten: vele mogelijkheden 	<p><u>Erfgoed</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Geen promotiebeleid - Online beschikbaarheid van collecties - Geen wetenschappelijk tijdschrift - Achterstand op gebied van catalografie, preventieve conservatie, digitalisering, digitale ontsluiting en gebrek aan langetermijnvisie ter zake - Het beheer van de heel grote hoeveelheid collectiestukken wordt bemoeilijkt door plaatsgebrek, het ontbreken van een afstootbeleid (overtollige collectie, onherstelbaar beschadigd of die het doel van de instelling voorbijschiet), de versnippering van de collectie over diverse sites, depots en reserves, intern en extern. Het inventarisnazicht loopt achter - Te veel giften worden aanvaard zonder respect voor de voorziene procedures
<p><u>Logistiek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Een volwaardige logistieke dienst werd opgericht 	<p><u>Logistiek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Geen duidelijk omlijnende bevoegdheden en talrijke uiteenlopende bevoegdheden, wat de capaciteit niet ten goede komt (events, vaste telefoon, kopiemachines, Proximus, met inbegrip van internettoegang) - Logistieke organisatie: gebrek aan duidelijke, werkzame en soepele interne werkprocessen - Onvoldoende gebruik van de informaticatools - Implementatie van de door een externe consultant opgestelde processen is nog steeds niet gebeurd

Sites	Sites
<ul style="list-style-type: none"> - Grote belangstelling van Breendonk voor alles wat doorgeven van de herinnering en democratische waarden betreft: grote troef voor het schoolpubliek - Site KLM: prestigieus en goed gelegen, in hartje Brussel, hoofdstad van Europa en op 500 m van de Europese instellingen - Bastenaken ligt in een zeer toeristische omgeving en beschikt ongetwijfeld over een grote aantrekkingskracht met het historische verleden van de stad tijdens WOII. De aanwezigheid van andere musea gewijd aan deze evenementen kan gezien worden als een "force multiplier" - De sites Kemmelberg en Dodengang (en binnenkort Ieper als "open depot") liggen in het midden van een (oorlogs)toerisme-regio en kunnen dus gemakkelijker bezoekers aantrekken dan andere minder goed gelegen sites van het WHI 	<ul style="list-style-type: none"> - De stofferige indruk van de site KLM zal niet kunnen verdwijnen zonder een heel diepe renovatie. Het opruimen van de zalen is maar een lapmiddel en zeker ontoereikend voor de uitstraling van een prestigieus gebouw, dat beschouwd wordt als het vlaggenschip van het WHI - De site Bastenaken wordt de facto in twee gesplitst en zal in de toekomst beheerd worden door het WHI en de intercommunale IDELUX waarvoor er nog geen akkoord is over de samenwerking. Bovendien is het gedeelte WHI (Vehicle Restoration Centre en open depot) waarschijnlijk minder aantrekkelijk dan de McAuliffe-kelder - De verdeling van de activiteiten tussen de site Breendonk en de vzw De vrienden van Breendonk is onduidelijk - Geen eigen personeel permanent aanwezig op de site Kemmelberg, beperkte opening - Landen is rommelig (collectiestukken en algemeen materiaal) en de infrastructuur verkeert in slechte staat - Door de aanwezigheid van de centrale diensten op de site van het KLM wordt er geen siteverantwoordelijk aangeduid, zoals wel het geval is op de meeste andere sites (Breendonk, Bastenaken, Brasschaat) - Brasschaat: de erbarmelijke staat van de infrastructuur, de afwezigheid van voltijds WHI-personeel, de moeilijke ligging en een gebrek aan interesse vanuit het gemeentebestuur maken van de site een weinig aantrekkelijke plaats

Opportunities	Threats
<p><u>Organisatie en institutioneel kader</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Er is politieke steun om het project WHI te laten slagen - Unieke instelling in haar domein, met een meersporenbeleid - Het WHI, een wetenschappelijke instelling en tegelijkertijd onder de bevoegdheid van het Ministerie van Defensie, kan alleen positief bijdragen aan het onderwerp van de instelling verbonden aan Defensie 	<p><u>Organisatie en institutioneel kader</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De complexe structuur van de Belgische Staat / het WHI is een federale instelling waarvan de activiteitendomeinen onder de bevoegdheid van de Gemeenschappen komen zoals cultuur, onderwijs, toerisme, onroerend erfgoed: moeilijkheid om een nationale visie uit te werken, meerdere gesprekspartners, ... - Politieke evolutie van België: regionalistische ambities, gebrek aan interesse voor alles wat "nationaal" is - Verhouding Instelling van Openbaar Nut - Wetenschappelijke Instelling - instelling verbonden aan Defensie - Deze politieke steun dreigt te verdwijnen indien de actuele problemen m.b.t. HR, Fin, Log, niet opgelost worden - Er is nog steeds geen beheerovereenkomst tussen het WHI en de regering waardoor niet duidelijk is wat er van het WHI verwacht wordt op politiek niveau
<p><u>Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De oprichting van het WHI kan een nieuw elan en een nieuwe adem geven aan het KLM - Herinneringseducatie is een troef die uitgebaat dient te worden en het draagvlak van het WHI kan vergroten - De automatisering van processen zoals in andere instellingen en het openbaar ambt zou kunnen uitgebreid worden naar het WHI - Moderne managementtechnieken zouden hun plaats moeten vinden binnen het WHI : change Mgt, Lean, BPR, BPM, NWOW, enz. - Nieuwe leden RvB – nieuwe start. Samen toekomstvisie ontwikkeling 	<p><u>Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Onduidelijk afbakening rollen en bevoegdheden RvB - De politisering van technische beslissingen kan de uitvoering van de WHI-opdrachten in de weg staan

<p><u>Beleid</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe regering / minister met belangstelling voor dit thema - Het afsluiten van een beheercontract met een samenwerkingsakkoord met Defensie kan voor het WHI meer duidelijkheid geven en nieuwe perspectieven bieden - Herwaardering van de site Jubelpark met Europese middelen in het kader van de post-corona relanceprogramma - Opening naar andere wetenschappelijke instellingen zoals aangekondigd door de staatssecretaris belast met het wetenschappelijke onderzoek 	<p><u>Beleid</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Overeenkomsten die niet worden nageleefd (Sart-Hulet) - Gebrek aan politieke interesse voor een uitbreiding van het WHI in het Jubelpark (PPS)
<p><u>Human resources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De terbeschikkingstelling van militair personeel opnieuw mogelijk maken - De vertrekken ten gevolge van de pensioengolf is de gelegenheid om nieuwe competenties en profielen aan te werven - Doeltreffende vaccinatie/ verdwijning corona: werkmethodes beter aangepast aan de dagelijkse werking voor de activiteiten met publiek - De pandemie heeft nieuwe gewoontes met zich meegebracht die de motivatie en de productiviteit van het personeel kan verhogen (telewerken, flexibelere uurroosters, ...) 	<p><u>Human resources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Voorzienbare moeilijkheid om voor zeer specifieke functies geschikt personeel te vinden - Selor-procedures zijn lang en complex, met als gevolg dat sommige geslaagde kandidaten niet komen - De voorgestelde plannen om de mobiliteit van ambtenaren te vergemakkelijken en uit te breiden (brief minister belast met Ambtenarenzaken) naar andere sectoren kan de oorzaak zijn van een 'brain-drain' en verlies van competenties - Impact van de lockdown op de werkmethodes: telewerken zal moeten teruggeschroefd worden voor sommige medewerkers wat een negatief effect kan hebben op de motivatie - Technische ondersteuning door andere instellingen (Persopoint, Crescendo) loopt mank
<p><u>Partnerschappen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De historische band met Defensie kan nieuwe opportuniteiten aanbieden voor het verwerven van unieke stukken, de organisatie van evenementen (via de Task Force), het beheer van sites, enz. - De steun van dynamische externe structuren (vb. Brussels Museums) - Opties om nieuwe partnerschappen aan te gaan in het kader van de Erfgoedraad: Leopoldsborg, Bastogne, Eben-Emael 	<p><u>Partnerschappen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De geleidelijke verwatering van de band met Defensie en dus de verdwijning van kennis (vb.: zware tuigen) - Afhankelijkheid van de houding van Defensie, steun niet steeds gegarandeerd in deze moeilijke budgettaire situatie

<p><u>Begroting en financiën</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Het afgewerkte beheercontract zal een beter zicht op de behoeften bieden - Het moet mogelijk zijn om bijkomende bronnen van financiering te vinden naast de jaarlijkse dotatie: sponsoring voor sommige projecten (EU, BELSPO); uitbreiding van commerciële activiteiten (horeca en shops op de sites), merchandising, verhuur van zalen voor PR-activiteiten, enz. - De nabijheid van de EU in combinatie met het prestigieus kader van de Jubelpark kan uitgebaat worden om Europese gelden te verkrijgen (vb.: budget te verdelen tussen de verschillende instellingen) - Middelen kunnen vrijgemaakt worden in het kader van relanceprogramma's 	<p><u>Begroting en financiën</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tekort aan budget: dalende werkingsmiddelen: onzekerheid over de dotatie (dalende subsidies), dalende inkomsten vanwege minder bezoekers in lockdown-tijden - Buitengewone subsidies voor renovatie van de sites en voor de PPS zullen (waarschijnlijk) niet beschikbaar zijn - Herleiding of stagnatie van de staatssubsidies post-corona. Nakende economische crisis door de impact van de lockdown - Stijgend kostenplaatje voor de uitwerking van nieuwe projecten gezien het publiek steeds veeleisender wordt - Lineaire besparingen van 2% op personeelskosten - Onvoorziene besparingen
<p><u>Infrastructuur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Akkoord bereiken met Defensie, waardoor een gelijkaardig beheer voor al onze sites mogelijk zou worden [oude en nieuwe] - Site KLM: de renovatiewerken van het dak, een mogelijke herwaardering Jubelparksite in zijn geheel (samenwerking burens, triomfboog publiekstrekker) kan de aantrekkelijkheid voor de (inter)nationale bezoekers doen toenemen - Uitwerking van de PPS in het KLM 	<p><u>Infrastructuur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De slechte staat van de gebouwen van het KLM, die calamiteiten tot gevolg heeft (wateroverlast, defecte verwarming, ...) - De afhankelijkheid tegenover derden (Regie der Gebouwen – Defensie) - Mobiliteitsbeleid van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest: bereikbaarheid KLM (vervoer + parking) - Onzekerheid m.b.t. de beschikbaarheid en het definitieve statuut van de sites van Defensie - De klassering door externe autoriteiten belemmert het beheer

<p><u>Events en tentoonstellingen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Met nieuwe tijdelijke of permanente tentoonstellingen op nieuwe sites de opdrachten van het WHI uitvoeren en nieuwe doelgroepen treffen met vernieuwende thema's - Door de uitbouw van de site Ieper kan een nieuw depot (eventueel kijkdepot) verschijnen - Het feit dat het Jubelpark de 3e meest bezochte toeristische site in Brussel is - De nabijheid van andere prestigieuze musea (KMKG, Autoworld) - De aanwezigheid van het WHI binnen internationale organisaties (ICOM, ICOMAM, ICMG, organisatie van internationale colloquia) - Brede publieke belangstelling voor militaire geschiedenis (succes van herdenkingen cfr. 75 jaar bevrijding) - Einde van de grote herdenkingen einde WO I en II, laat toe om activiteiten te organiseren rond andere thema's - Veranderende samenstelling bevolking en nieuwe maatschappelijke tendensen: nieuw discours + vernieuwende en actuele thema's presenteren (post '45) om zo aan te sluiten bij de hedendaagse geschiedenis van conflicten - Uitbreiding naar de thematiek van de Rechten van de Mens en mogelijke actualisering op verschillende sites - Ontwikkeling van schoolbezoeken op alle sites - Mogelijkheid om deel te nemen aan grote gemeenschappelijke evenementen met goede zichtbaarheid (Nocturnes), evenals aan een belangrijk museumnetwerk - Technologische ontwikkelingen moeten meer en beter aangewend worden om de aantrekkelijkheid van onze tentoonstellingen te vergroten 	<p><u>Events en tentoonstellingen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De sanitaire crisis en de opeenvolgende sluitingen; cultuur en onderwijs worden sinds maart 2020 verwaarloosd - Verminderde aandacht voor cultuur en geschiedenis bij de jeugd (minder lesuren op school) - Concurrentie van virtuele producten en/of grote publieksevenementen - Concurrentie op de markt van de traditionele vrijetijdsbesteding (na corona) - Concurrentie van actoren (privé of openbaar) die op het gebied van geschiedenis en herinnering meer middelen dan het WHI hebben - Sommige termijnen zijn veel te kort om evenementen of tentoonstellingen voor te bereiden - Einde van de grote herdenkingen einde WO I en II, aandacht voor krijgsgeschiedenis daalt - Twijfels over het terugkomen van de bezoekers (nationale, internationale, scholen) na lange en verschillende periodes van sluiting wegens corona. Heropstarten bezoek scholen na corona-periode - Zolang het samenwerkingsakkoord met KMKG niet afgesloten is zoals voorzien in het KB van 15 nov 2020 blijft het statuut van de Hallepoortcollectie onzeker
<p><u>Communicatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nieuw communicatieplan met de opstart van de toekomstige nieuwe webstek - Contract m.b.t. de toerisme marketing is een opportuniteit om onze communicatiestrategie aan te passen aan de nieuwe noden 	<p><u>Communicatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gebrek aan een periodieke publicatie over de activiteiten en het wetenschappelijk werk van het WHI om de instelling bekend te maken

<p><u>Erfgoed</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De oude zalen die uniek ter wereld zijn - De actieve deelname aan de wetenschappelijke of academische wereld vb. via het publicatiebeleid - Online beschikbaarheid van de referentie- en studiecollecties zou toelaten om het WHI en zijn musea toegankelijker te maken voor het publiek 	<p><u>Erfgoed</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stijgende kostprijs van collectiestukken - Geen afstootbeleid: het is nu niet mogelijk om sommige erfgoedstukken met industrieel karakter, post-45, die vanuit Defensie komen en die het WHI-verhaal niet op betekenisvolle wijze verrijken, af te stoten
<p><u>Sites</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Het aanvaarden van de site Eben-Emael aangeboden door Defensie zou een rijke aanvulling zijn voor het erfgoed van het WHI - Het ter beschikking stellen van Ieper en Bevekom als depot zal toelaten om de reserves op een logische wijze op te delen, beter te beheren en deels open te stellen voor het publiek (concept van open depot) op plaatsen die nu al een zeker publiek aantrekken 	<p><u>Sites</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Een diepgaande renovatie van de site KLM blijft onzeker zolang er geen positieve beslissing valt over de voorgestelde PPS (of voorstel van een alternatieve financiering) - Onzekerheid over de toekomst van de site Brasschaat bij gebrek aan politieke wil van het gemeentebestuur - De museale omgeving van Bastogne Barracks kan niet concurreren met die van het Bastogne War Museum - Er is nog geen zekerheid over de samenwerking met de intercommunale Idelux m.b.t. het beheer van de site Bastogne Barracks

6 Opdrachten, visie en waarden

6.1 Kader

De reden van bestaan van het WHI is: “De instelling heeft tot doel het uitwerken en het uitvoeren van het beleid inzake het beheer van het roerend, onroerend en immaterieel erfgoed van de gewapende conflicten op Belgisch grondgebied en van de gewapende conflicten waarbij Belgen in het buitenland waren betrokken, en het voorstellen van de geschiedenis en de herinnering van deze conflicten in een militaire, politieke, technologische, economische, sociale en culturele context, zowel op Europees als op internationaal niveau, op een wijze die de waarden van een democratische samenleving integreert en die bijdraagt aan de uitstraling van België”.

De vijf opdrachten van het WHI zijn:

1. Het beheer, de verwerving, de conservatie en de restauratie van collectiestukken, documenten en immateriële getuigenissen i.v.m. het onderwerp van de organisatie;
2. Het beheer van eigen sites, de organisatie en de coördinatie van een netwerk van historische militaire sites, bestaande uit eigen sites, sites in concessie en geassocieerde sites;
3. De ontwikkeling van een gevarieerde, creatieve en stimulerende patrimoniale werking die het publiek een bijzondere en verrijkende ervaring inzake militaire geschiedenis aanbiedt en het promoten van de toegankelijkheid tot de collecties d.m.v. tentoonstellingen of andere middelen;
4. Het doorgeven van herinneringen i.v.m. alle vormen van gewapend conflict en slachtoffers (zowel burgers als militairen) van gewapende conflicten waarin Belgen betrokken waren; de organisatie waakt over het onderhoud van militaire begraafplaatsen, ereperken, terechtstellingsoorden en nationale gedenktekens eigendom van de federale Staat;
5. Het wetenschappelijk onderzoek en het aanzetten tot wetenschappelijk onderzoek i.v.m. alle elementen hier vermeld.

6.2 Ambitie

Het WHI, als enige instelling van het genre in België, wenst DE referentie te worden inzake vrijwaring van militair erfgoed (collecties, historische sites, immaterieel erfgoed), geschiedenis van alle aspecten van gewapende conflicten en herinneringsoverdracht in het kader van “België, slagveld van Europa”. Met andere woorden: op termijn wensen we dat iedereen die aan militaire erfgoedconservatie doet en dat alle activiteiten i.v.m. de herinnering aan conflicten op Belgisch grondgebied of waarbij Belgen (als strijders of als slachtoffers) betrokken waren via het WHI passeren.

Deze visie geeft aan het WHI een centrale rol inzake beheer van militair erfgoed, inzake organisatie van herdenkingsevenementen en inzake herinneringsoverdracht. Het WHI kan die rol dan als organisator of als coördinator invullen.

6.3 Visie

De opdrachten van het WHI kunnen in twee krachtlijnen worden ondergebracht: enerzijds een “museale” krachtlijn met de vrijwaring van het erfgoed en de museale opwaardering van dat erfgoed waarmee de geschiedenis van de gewapende conflicten systematisch, objectief en wetenschappelijk wordt voorgesteld; anderzijds een krachtlijn m.b.t. “herinnering” die op haar beurt kan worden onderverdeeld in een luik “herdenking” (= het accent ligt op de erkenning van diegenen die onder gewapende conflicten hebben geleden) en een luik “herinneringsoverdracht” (= een meer educatieve en zelfs politieke connotatie, in de beste zin van het woord, waarbij universele waarden zoals verdraagzaamheid, respect voor diversiteit en democratie worden verdedigd en verspreid).

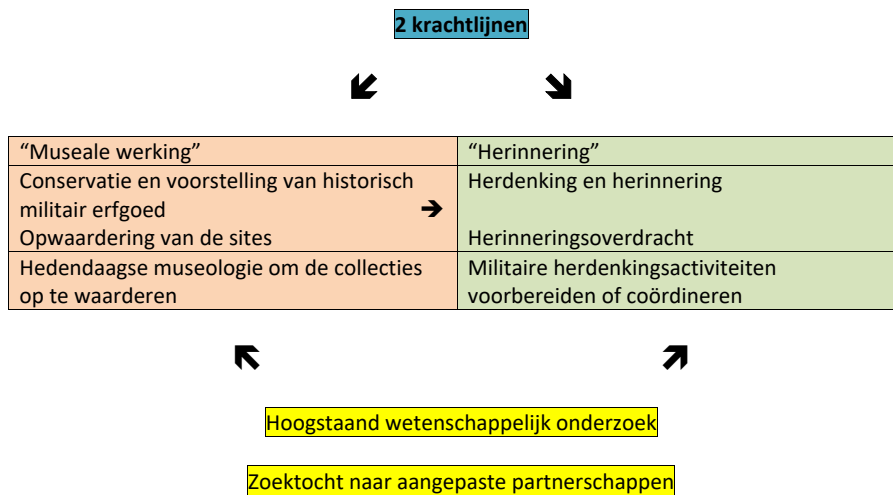


Fig. 1: De opdrachten van het WHI

De verschillende opdrachten houden duidelijk onderling verband: de vrijwaring van collecties en sites heeft enkel zin als die collecties en sites ter beschikking van het publiek kunnen worden gesteld. Tijdelijke tentoonstellingen en permanente museumopstellingen zijn bouwstenen van de herinneringsoverdracht.

Collecties Sites	Sites - Museologie	Herinneringsoverdracht
Beheer van collecties en sites: - beschrijving en inventaris - restauratie en preservatie - bruikleen - onderzoek -...	Opwaardering van de objecten op de eigen sites om te herinneren aan evenementen en die te herdenken, de herinnering doorgeven,...	- Een activiteit buiten de sites organiseren om te herinneren aan evenementen en die te herdenken,... - Een educatieve werking organiseren

Fig. 2: De interacties tussen de hoofdopdrachten van het WHI

De interacties tussen collectiebeheer, publiekswerking en herinneringsoverdracht – zowel in de pedagogische dimensie als in de herdenkingsdimensie – evenals andere herdenkingsevenementen geven aan dat alle activiteiten van de instelling binnen een globale visie moeten worden uitgewerkt en dat de sites en diensten van de instelling transversaal moeten ageren om de generieke opdracht van herinneringsoverdracht en herdenking naar het publiek toe te verwezenlijken.

Specifieke herdenkingsevenementen zullen steeds worden georganiseerd. Zo bijvoorbeeld de Trein der 1000, waarbij om de drie jaar zo'n duizend leerlingen uit de laatste jaren van het secundair een begeleid bezoek aan het kamp van Auschwitz brengen, of de bedevaart van Breendonk. Voor de bedevaart wordt overwogen de actie naar het Ereperk der Gefusilleerden in Brussel en het Nationaal Monument van het Verzet in Luik open te trekken, waarbij de drie plekken elk jaar worden afgewisseld. De vaderlandslievende verenigingen worden hier uiteraard bij betrokken.

Andere evenementen, gelijkaardig aan de acties die de aandacht op het einde van de twee wereldoorlogen hebben gevestigd, zullen verder worden ontwikkeld, onder andere in nauwe samenwerking met Defensie. Daarvoor zal een cel "Herdenkingsplanning" binnen Defensie worden opgericht en het WHI zal daar structureel deel van uitmaken. Bijzondere aandacht zal uitgaan naar de periode na 1945 en de naar de Koude Oorlog.

De herinneringsoverdracht veronderstelt bovendien ook "acties" die specifiek op de jeugd inspelen, die in nauwe samenwerking met de Gemeenschappen aan de hand van een omvangrijk educatief aanbod bestemd voor leerkrachten en scholen concreet worden uitgewerkt, en die de ethische waarden van de democratie inhouden. Deze Herinnering moet uiteraard op solide historische fundamenten rusten.

Als federale wetenschappelijke instelling is het ook essentieel dat al onze activiteiten wetenschappelijk onderbouwd zijn, waardoor het publiek een stevige basis kan worden aangereikt. Om de zichtbaarheid van de instelling te verhogen, zal de onlineplaatsing van de collecties (te beginnen met de topstukken) en een deel van het archief en de fototheek in de heel nabije toekomst worden ontwikkeld.

Het publicatiebeleid moet worden heropgestart om de historici de kans te bieden de resultaten van hun onderzoek te delen, en om de wetenschappelijke uitstraling van het WHI te versterken. Die publicaties zullen rond het thema “Belgium, Battlefield of Europe” draaien en het WHI zal daarvoor samenwerken met universiteiten en wetenschappelijke instellingen, evenals met binnen- en buitenlandse musea.

De activiteiten van het WHI zijn verspreid over verschillende sites die historisch zeer representatief zijn en die bijdragen tot de invulling van de opdrachten. Deze verscheidenheid vult op nuttige wijze de museumsite van het Jubelpark aan, waar een volledig overzicht wordt geboden van de conflicten die over de afgelopen zeshonderd jaar en tot vandaag plaatsvonden in België of waaraan Belgen deelnamen. Een bezoek aan de historische sites (Dodengang, Kemmelberg, Bastogne Barracks, Breendonk) moet dus zo georganiseerd worden dat het de bezoekers warm maakt voor een uitdieping van hun ervaring in een ruimer kader: het KLM. Omgekeerd moet een bezoeker van het KLM zin krijgen om de historische sites aan te doen, om zijn nieuwsgierigheid meer gericht te kunnen voldoen. Deze visie zal later naar alle geassocieerde sites en partners van het WHI in de Erfgoedraad kunnen worden uitgebreid, waardoor het kernthema van het WHI, “Belgium, Battlefield of Europe”, perfect zal worden geïllustreerd.

De opwaardering van de sites vraagt echter heel wat investeringen op het gebied van infrastructuur. Het WHI rekent op de instroom van nieuwe middelen om het KLM te renoveren en zijn aantrekkingskracht te verhogen. Meer algemeen gesteld, wenst het WHI samen te werken met alle partners van het Jubelpark om het onthaal, de aantrekkingskracht en de uitstraling ervan te versterken.

De andere sites zullen ook het voorwerp van omvangrijke investeringen en doorgedreven renovaties moeten uitmaken. Voor Breendonk denken we aan de bouw van een bezinningsruimte en de herstelling van het dak; voor Bastenaken aan de inrichting van een “open depot” voor de pantservoertuigen; voor Kemmelberg aan de bouw van een onthaalgebouw waar de site in context kan worden geplaatst. De optimalisering van deze sites is een *conditio sine qua non* voor de grondige herinrichting of de modernisering (naargelang de gevallen) van de museumparcours.

Het WHI ontwikkelt een structurele oplossing voor de problematiek van de opslagruimtes. Bastogne Barracks beschikt reeds over een open depot met rollend materieel uit de Tweede Wereldoorlog, waarvan de ontwikkeling loopt en die in een lokale dynamiek moet worden ingepast. Twee nieuwe depots zullen het licht zien: in Ieper voor rollend materieel post-45 en in Bevekom voor vliegtuigen en aanverwant erfgoed. De collecties zullen uit de sites van Brasschaat en Landen komen (die het WHI zal verlaten), evenals uit het depot van Sart-Hulet (dat reeds gesloten is). Een doeltreffende en aantrekkelijke inrichting van deze depots zal

uiteraard omvangrijke middelen vereisen en hun uitbating moet op een lokale verankering kunnen steunen. Gelet op de technische aard van deze historische, maar recente, collecties is een nauwe samenwerking met Defensie aan de orde.

Het WHI wenst dat deze sites eigen activiteiten gaan ontwikkelen, waardoor ze hun mogelijkheden nog beter in de verf kunnen gaan zetten, mét lokale verankering. De lokale siteverantwoordelijken zullen dus worden aangemoedigd om concrete voorstellen te formuleren die voor goedkeuring zullen moeten worden voorgelegd teneinde de coherentie binnen het globale activiteitenprogramma van het WHI te verzekeren. Na bevestiging zullen de voorstellen ontwikkeld kunnen worden, met de eigen middelen van de site en indien nodig met de steun van de centrale diensten. Specifieke en tijdelijke partnerschappen met lokale overheden of privépartners moeten tot de mogelijkheden behoren.

De overdracht van het Fort van Eben-Emael aan het WHI, gevraagd door Defensie, zal het historische aanbod van het WHI verder uitbreiden, voor zover de middelen daarvoor ter beschikking worden gesteld. De site wordt momenteel door een vzw beheerd en die zal na overdracht de site voort blijven uitbaten. Met het museum van Leopoldsburch en de heringerichte site van de McAuliffe-kelder van Bastogne Barracks zal het WHI over drie sites beschikken als embryo van het netwerk van de geassocieerde sites en sites in concessie, zoals voorzien door de wet tot oprichting van het WHI. De cel ter ondersteuning van de Erfgoedraad wenst dit netwerk uit te breiden en ofwel zelf, ofwel in samenwerking met de partners binnen de Erfgoedraad grote activiteiten met betrekking tot de geschiedenis van de gewapende conflicten te organiseren en te coördineren, zowel op nationaal vlak als op meer regionaal of lokaal niveau.

Op vraag van Defensie zal het WHI instaan voor het onderhoud van de oorlogsgraven dat momenteel door Defensie wordt waargenomen, mits uiteraard de terbeschikkingstelling van de daarvoor vereiste middelen (personeel, materiële middelen, begroting). Deze overdracht vult op logische wijze de controle op de staat van de oorlogsgraven aan waarvoor het WHI nu reeds verantwoordelijk is. Deze activiteit zal de lokale verankering van het WHI via een globale benadering van het beheer van de oorlogsgraven enkel versterken, met inbegrip van inventarisering van en aandacht voor de graven die nu buiten het beheer van Defensie vallen. Initiatieven zullen bovendien blijven genomen worden om de graven van tijdens een conflict overleden strijders buiten militaire begraafplaatsen op te lijsten.

Door de oprichting van het WHI werden opdrachten m.b.t. veteranen tot dan uitgevoerd door het voormalige Instituut voor Veteranen verdeeld over enerzijds de Centrale Dienst voor Sociale en Culturele Actie (voor wat betreft de bevoegdheden, rechten en plichten inzake sociale hulpverlening) en anderzijds het WHI (voor wat betreft bevoegdheden, rechten en plichten inzake herinnering en communicatie). De definitie van het statuut van veteraan, de daaraan verbonden rechten en de verleningsvoorwaarden blijven de

bevoegdheid van Defensie. Veteranen moeten de erkenning krijgen die ze verdienen. Naast eventuele materiële en sociale voordelen – waar ze met hun huidige statuut trouwens nog geen recht op hebben – zou de organisatie van gedenkplechtigheden ter erkenning van de door hen geleverde inspanningen en gebrachte offers meer dan welgekomen zijn. Het WHI zou, in nauwe samenwerking met Defensie, onze veteranen in de schijnwerpers moeten zetten. Op het vlak van erkenning zou op termijn geen onderscheid meer moeten worden gemaakt tussen veteranen en oud-strijders.

Voor al deze opdrachten lijkt een nauwe samenwerking tussen het WHI en Defensie meer dan noodzakelijk. We denken bijvoorbeeld aan de restauratie van zwaar materieel, de voorbereiding van herdenkingen en plechtigheden, het eerbetoon aan veteranen, de toegang tot archieven, maar de lijst is verre van volledig.

Publiek warm maken voor ernstige onderwerpen zoals gewapende conflicten vraagt belangrijke inspanningen inzake communicatie. In het verleden werden die inspanningen niet altijd geleverd (door omstandigheden inherent aan de oprichting van het WHI en door een chronisch personeelsgebrek in dit domein), maar het WHI onderneemt nu de nodige stappen om zijn zichtbaarheid te vergroten en de belangstelling van het publiek te wekken. Een studie over toeristische marketing loopt trouwens.

Het WHI zou bovendien ook aandacht willen besteden aan recente maatschappelijke evoluties, in het bijzonder in verband met gender en diversiteit. Militaire geschiedenis is algemeen genomen eerder een mannenaangelegenheid, maar de rol van vrouwen in gewapende conflicten mag niet over het hoofd worden gezien. De meeste slachtoffers waren dikwijls vrouwen en vrouwen bleken onontbeerlijk in de overlevingsstrijd gevoerd door de burgerbevolking, de zorgverlening aan slachtoffers en de herinvoering van de vrede. Acties zullen worden ondernomen om in musea en tentoonstellingen een grotere plaats voor vrouwen vrij te maken en deze aandacht zal systematisch in alle nieuwe activiteiten worden doorgetrokken. Eenzelfde respect voor personen van de LGBTQI+-gemeenschap zal ook aan de dag worden gelegd.

De Belgische samenleving is eveneens begaan met de rol die ons land in zijn voormalige kolonies heeft gespeeld. Kolonisatie en dekolonisatie komt in de sites van het WHI niet specifiek aan bod, maar schemeren in verschillende zalen van het KLM wel door. Het WHI zal waken over een meer evenwichtige behandeling van dat verleden dat uiteraard ook militaire episodes bevat, en zal waar nodig de elementen in context plaatsen.

Daarbij zal rekening worden gehouden met de conclusies van de speciale parlementaire commissie over Congo.

6.4 Waarden

Aan de hand van allerlei soorten herinneringsoverdracht (herdenkingen, plechtigheden, tijdelijke en permanente tentoonstellingen, opstelling van pedagogische dossiers, ...) moet de instelling universele waarden doorgeven: vrijheid onder al haar vormen, respect voor de mens en zijn diversiteit, mensenrechten zoals vermeld in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens gepubliceerd door de VN. Het WHI verdedigt logisch genoeg ook de waarden uitgedragen door Defensie.

6.5 Opdrachtverklaring

De opdrachtverklaring, meestal aangeduid met de Angelsaksische term "Mission Statement", kan in overweging worden genomen voor elke organisatie die er een publiceert als een manifest aan het adres van de buitenwereld. Daarin worden dan vermeld: essentiële opdrachten, reden van bestaan, beoogde visie, algemeen kader waarin de opdrachten zullen worden uitgevoerd en waarden die aan de hand van activiteiten zullen worden verdedigd. Deze opdrachtverklaring moet uiteraard door alle personeelsleden van de instelling worden gedragen.

Het WHI ontwikkelde eind 2018 reeds een dergelijke opdrachtverklaring die vervolgens, na goedkeuring van de Raad van Bestuur, op de webstek werd gepubliceerd.

Ze is nog steeds actueel, maar vraagt wel een "bijwerking", onder andere inzake opdrachten (onderhoud van oorlogsgraven, begeleiding van veteranen) en waarden (gender, (de)kolonisatie). Het ontwerp voorgesteld in het kader van de strategische ontwikkeling van het WHI volgt hieronder.

De aangepaste versie van de opdrachtverklaring zit in bijlage.

7 Strategische doelstellingen van het WHI

De strategische doelstellingen die hieronder worden vermeld, zijn evenwaardig en staan dus niet in een orde van belangrijkheid of volgens prioriteit opgelijst.

1. Collecties tentoonstellen en bezoekers een unieke ervaring bieden:

- a. De collecties vrijwaren en ze volgens de principes van de hedendaagse museografie tentoonstellen, met aangepaste audiovisuele en digitale middelen;
- b. In de voorstelling van de geschiedenis van gewapende conflicten wordt niet enkel rekening gehouden met militaire aspecten, maar ook met politieke, technologische, economische, sociale en culturele facetten;
- c. Het thema “Belgium, Battlefield of Europe” moet de rode draad van alle tijdelijke of permanente tentoonstellingen zijn.

2. Het WHI wil op Belgisch vlak de essentiële speler inzake herinneringsoverdracht met betrekking tot strijders, veteranen en (burgerlijke en militaire) slachtoffers van conflicten zijn. De instelling wenst bij het grote publiek in het algemeen en bij de jongeren in het bijzonder een kritische bespiegeling op te wekken, een verantwoorde burgerzin aan te scherpen en de democratische waarden te promoten.

3. Er dient een strategische communicatie te worden uitgewerkt om de instelling, haar opdrachten en haar activiteiten voor het voetlicht te brengen. Daarvoor zal een webstek worden ontwikkeld en zullen de sociale media maximaal worden aangewend. Het netwerk van de sites en organismen belast met de vrijwaring van het militaire erfgoed vormt een andere springplank om deze doelstelling te bereiken.

4. Samenwerkingen zullen worden uitgewerkt: met andere wetenschappelijke instellingen, met universiteiten en met instellingen actief binnen het werkdomein van het WHI. Alle activiteiten georganiseerd door het WHI (zowel de opwaardering van de collecties als de herinneringsoverdracht) moeten inderdaad op een stevige wetenschappelijke basis steunen. Het WHI zal de raadgevingen van de Wetenschappelijke Raad ter harte nemen en actief naar die Raad voor advies toestappen.

5. Om de sites uit te baten en nieuwe financieringsbronnen te vinden, dienen partnerschappen te worden opgezocht en ontwikkeld. Die partners kunnen zowel op Europees, regionaal of lokaal vlak tot de openbare sector behoren, als uit de bedrijfswereld of de verenigingsmiddens komen.

8 Operationele doelstellingen

8.1 Naar een nieuwe benadering van de sites

Het WHI werd opgericht op 1 mei 2017 met als sites het Koninklijk Museum van het Leger en de Krijgsgeschiedenis (Brussel), het Nationaal Gedenkteken Fort van Breendonk (Willebroek), de Dodengang (Diksmuide), de Commandobunker Kemmelberg (Heuvelland), Gunfire (Brasschaat), Bastogne Barracks (Bastenaken) en het gesloten depot in Landen. Eind 2020 werd gestart met een kritische evaluatie van het functioneren van de instelling, die moet uitmonden in een strategisch plan waarin de belangrijkste onderdelen van de werking tot en met 2025 vastgelegd worden. De sites nemen hierin een prominente plaats in.

8.1.1 Probleemstelling

Bij de interne en externe analyse van de instelling, alsook bij de SWOT-analyse, werden een aantal structurele problemen met betrekking tot de sites vastgesteld. De belangrijkste zijn:

- de nefaste gevolgen van het losmaken van het WHI van Defensie (o.m. verdwijnende knowhow voor het beheer van zwaar materiaal);
- de gebrekkige infrastructuur van een aantal sites (vooral Gunfire en KLM);
- het gebrek aan investeringen in de museografie (focus te veel op het tijdelijke, enige uitzondering: de succesvolle realisatie van Bordiau III in KLM);
- de personeelsproblematiek (tekort in aantal en aan competenties);
- de onduidelijke verhouding tussen de centrale administratie en de sites;
- het ontbreken van een sterke communicatiestrategie en van expertise inzake toeristische marketing om meer bezoekers naar de sites te trekken.

De sites zijn de meest visibele dimensie van het WHI. Ze brengen de instelling dicht bij het publiek, maken ze tastbaar, verankeren de doelstellingen ervan en geven ze draagvlak. Inzetten op de sites is dan ook essentieel om de publieke participatie aan het WHI te vergroten. Bovendien vormen de jaarlijks ca. 300.000 bezoekers op die sites ook een essentiële bron van inkomsten. Met een steeds kleiner wordende dotatie vanuit de overheid is het belangrijk deze inkomsten te verhogen. Het prioriteren van de sites in het strategisch plan is dan ook een logische stap.

8.1.2 Toekomstplan

Het toekomstplan voor de sites bestaat uit zeven grote actiepunten, die deze op alle vlakken moeten versterken tot dynamische entiteiten die meer bezoekers genereren.

8.1.2.1 Structurele samenwerking met Defensie

De banden tussen het WHI en Defensie worden opnieuw aangehaald. De samenwerking zal zich in belangrijke mate richten op de sites, waarvan Defensie, op het KLM en Breendonk na, ook eigenaar is. Daarbij wordt gezocht naar een WIN-WIN op alle vlakken met het WHI als hoeder van het patrimonium, de tradities en de historische waarden van Defensie.

Van het WHI naar Defensie toe zal deze samenwerking zich o.m. manifesteren door :

- het doorgeven van herinnering met intensieve samenwerking op het vlak van herdenkingen: "Remembering the Past, Building the Future";
- de vorming van militairen rond het omgaan met geweld en extremisme (bv. bezoek aan Breendonk);
- militair-technische educatie naar technische scholen in de nieuwe 'open depots', belangrijk voor de rekrutering (zie punt 2);
- aandacht voor de huidige Defensie op de verschillende sites en de inzet van een selectie rollend materieel van het WHI om een brede publieke belangstelling te genereren;
- zorg voor de oorlogsgraven.

Van Defensie naar het WHI behelst dit o.m.:

- een engagement voor het in goede staat houden van de bestaande infrastructuur op de sites als eigenaar;
- de erkenning van het WHI als geprivilegieerde partner bij technische en administratieve steunverlening;
- het aanbieden van uit omloop genomen materiaal en steun bij het uitbouwen van een collectie rond meer recente conflicten;
- de detachering van militair personeel (zie punt 5);
- vertegenwoordiging in de Raad van Bestuur (binnen pool aanduidingen MoD).

8.1.2.2 Reorganisatie van de sites

Het WHI sluit de sites in Brasschaat en Landen en creëert twee nieuwe sites in Ieper en Bevekom. Brasschaat wordt verlaten omwille van de slechte infrastructuur, het gebrek aan opslagcapaciteit (waardoor veel stukken buiten staan) en het weinig toeristische karakter van de site in zijn huidige vorm. Het depot in Landen ligt heel perifeer en laat evenmin ontsluiting toe.

De site in Ieper is goed gelegen en biedt 19.000 m² loodsen in goede staat. De site in Bevekom biedt de mogelijkheid om hier een nieuwe luchtvaartdepot in te richten, waar ook restauratiewerkzaamheden kunnen uitgevoerd worden en dat complementair is aan de uit haar voegen barstende luchtvaartafdeling van het KLM.

Inhoudelijk en beheermatig worden de sites als volgt gereorganiseerd:

PLATEAU WEST:

- Diksmuide: loopgraven 14-18 (herdenkingsoord)
- Kemmel: commandobunker Koude Oorlog
- Ieper: 'open depot' rollend erfgoed post-1945 (opening 2026)

PLATEAU CENTRUM:

- KLM: overzichtsverhaal van 10 eeuwen conflictgeschiedenis
- Bevekom: 'open depot' vliegend erfgoed

PLATEAU NOORD:

- Breendonk: memoriaal voor verzet en deportatie (herdenkingsoord)

PLATEAU OOST:

- Bastogne Barracks: 'open depot' rollend erfgoed 1940-1945

Voor de drie 'open depots' wordt een authentiek belevingsgericht concept ontwikkeld met een museale functie en living history om een zo breed mogelijk publiek aan te trekken. Hiervoor wordt op de sites in Ieper en Bastogne een selectie voertuigen operationeel gehouden (in principe voertuigen waarvan meer dan 1 exemplaar in de collectie aanwezig is).

De ontwikkeling van het 'open depot' in Ieper wordt uitgekozen als pilootproject voor de twee andere. Tegen het voorjaar 2022 zullen het WHI en Defensie hiervoor samen een masterplan maken waarin o.m. de financiering, de museografie, de verhuizing, het personeel, de vrijwilligerswerking, de exploitatie, de partnerships en de marketing uitgewerkt worden. Defensie en het WHI stellen hiervoor een projectteam samen, dat voor het WHI op directieniveau opgevolgd wordt.

Het fort van Eben-Emael wordt eveneens aan het WHI toegevoegd, zij het dan onder het statuut van 'site in concessie' en beheerd door de vzw die thans tot ieders tevredenheid instaat voor de uitbating ervan. De opmaak van een KB dat de aanduiding van de sites in concessie regelt, dringt zich op.

8.1.2.3 Evenwichtige investeringen op alle sites

In de periode 2021-2025 voorziet het WHI binnen zijn begroting een evenwichtige reeks investeringen op de verschillende sites:

INVESTERINGEN SITES 2021-2025						
	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAAL
KLM	137000	180000	10000	100000	200000	627000
Bastenaken	215000	151000	120000	0	0	486000
Breendonk	270000	150000	125000	25000	0	570000
Dodengang	37000	0	0	0	0	37000
Kemmelberg	18000	0	300000	200000	0	518000
leper	0	0	0	300000	300000	600000
Bevekom	10000	100000	150000	150000	100000	510000
TOTAAL	687000	581000	705000	775000	600000	3348000

Voor het KLM wordt in de aanloop naar 2030 (200 jaar België) gekeken hoe de buitenkant van de gebouwen op de volledige Jubelparksite kan gerestaureerd worden (o.m. met Beliris). Een complete make-over van de museografie van het KLM, waarvan destijds sprake in het kader van een PPS, behoort voorlopig niet tot de mogelijkheden. In plaats daarvan worden elk jaar enkele delen opgefrist, zoals thans ingezet met de zaal 14-18. Hiervoor zijn o.m. investeringen voorzien in de zaal 'Wapens en Harnassen' en in de luchtvaarthal. In een verdere toekomst kan hierop alsnog een interne renovatie volgen, gesteld dat hiervoor op de één of andere manier de nodige middelen gevonden zouden worden (geraamd op 80 miljoen euro).

De grote loods met WOII-voertuigen in Bastogne Barracks wordt omgevormd tot 'open depot'. Ook op verschillende andere plaatsen op de site worden werken uitgevoerd en het VRC krijgt een nieuwe zandstraalcabine. De werken in Bastenaken zullen klaar zijn bij de heropening door de stad en IDELUX van de McAuliffe-kelder in 2023. De ambitie is hier dat Bastogne Barracks naar buiten toe verder als één site gepresenteerd wordt.

In het Nationaal Gedenkteken Fort van Breendonk worden in 2021 belangrijke dakwerken gepland en in de twee daaropvolgende jaren krijgt ook de museografie een volledige upgrade. Ook het onthaal wordt vernieuwd en er komt eveneens een reflexieve ruimte op maat van de vele scholen die het fort bezoeken.

Aan de Dodengang worden enkele kleine werken voorzien.

De commandobunker in Kemmel is een verborgen parel van het WHI en misschien ook wel de site met het grootste groeipotentieel. Om deze te ontsluiten komt er een onthaalgebouw op de site waarin ook een inleiding gegeven wordt op de Koude Oorlog en het bezoek aan de bunker. Naar architectuur toe wordt dit een sober en modern opgevatte nieuwbouw bij het oorspronkelijke gebouwtje boven de bunker (bv. met glas of cortenstaal), rekening houdend

met het beschermde karakter van de omgeving. Ook de landschappelijke inrichting van de site wordt verbeterd.

Ieper wordt een nieuwe site, waar het WHI vanaf 2023 19.000 m² loodsen overneemt van het CCMP, op een toeristisch interessante locatie en op een boogscheut van de bunker in Kemmel. Vier loodsen worden ingericht als 'open depot' rond zwaar materiaal post-45, de rest blijft gereserveerd voor gesloten stockage. Hiervoor wordt een innovatief belevingsgericht concept uitgewerkt. De opening van de site is voorzien voor het voorjaar van 2026.

Ook in Bevekom wordt begonnen met de ontwikkeling van een 'open depot', aansluitend op de luchtmachtbasis, waar een deel van het vliegend erfgoed van het WHI ondergebracht wordt. De invulling hier zal complementair zijn aan de luchtvaarthal van het KLM en wordt geïntegreerd bekeken. In deze legislatuur wordt geïnvesteerd in de bouw van een loods rond de pas verworven C-130 en de museale opstelling ervan. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de vzw 1 Wing Historical Center.

8.1.2.4 Actieve partnerships

De door het WHI voorziene investeringen zullen volstaan om de sites Dodengang en Breendonk af te werken en de sites in Kemmel, Bastenaken, Ieper en Bevekom elementair in te richten. Voor een kwaliteitsvollere ontwikkeling moeten bijkomende middelen gezocht worden via externe partnerships en subsidiekanalen (Europese, regionale, provinciale, gemeentelijke, private).

Voor de site in Bastenaken ligt een partnership met de stad en IDELUX voor de hand, gezien zij al een deel van de site (de McAuliffe-kelder) van het WHI overgenomen hebben. Voor de Kemmelberg kan dit mogelijk met de Provincie West-Vlaanderen, gezien de site in het midden van een provinciaal domein ligt. De ontwikkeling van partnerships voor Ieper en Bevekom zullen meer tijd in beslag nemen, ook al omdat de noodzakelijke investeringen daar veel groter zijn.

Het netwerk 'Belgium, Battlefield of Europe' moet een belangrijke rol spelen in het identificeren van partnerships, gezien de deelstaten hierin samengebracht worden met alle regionale en lokale actoren op het vlak van militair erfgoed en herinnering. Ook het actieplan volgend uit de studie toeristische marketing (zie punt 7) kan aanzetten tot partnerships en regionale samenwerkingsverbanden. Bezoekers gaan immers niet naar het WHI, maar een weekendje naar de Westhoek of de Ardennen, waar onze sites deel uitmaken van een specifiek verhaal. Ook Brussel heeft zijn toeristische eigenheden en Breendonk steunt in belangrijke mate op schoolbezoeken.

8.1.2.5 *Personeel voor de sites*

De personeelsbezetting op de sites en de manier waarop het personeel als één team samenwerkt en de ambitie heeft om te excelleren, zullen in belangrijke mate het succes bepalen. In het kader van de vooropgestelde samenwerking met Defensie zal hiervoor opnieuw geleidelijk militair personeel gedetacheerd worden, in totaal een 70-tal VTE's tegen 2025.

De profielen van het te detacheren personeel van Defensie worden door het WHI bepaald en geïnteresseerden kunnen dan vanaf een bepaalde leeftijd op vrijwillige basis voor die functies solliciteren. De modaliteiten hiervoor worden verder uitgewerkt en opgenomen in de beheers- en samenwerkingsovereenkomst met Defensie.

Doordat het militair personeel in essentie regelmatig zal wisselen, is het belangrijk dat het WHI een over eigen kader beschikt om de continuïteit te verzekeren. Dit kader bestaat meestal uit een sitemanager en drie medewerkers voor administratie/financiën, communicatie/events en educatie/scholen/gidsen, aangevuld met enkele eigen onthaalmedewerkers.

Vanuit Defensie wordt voor de 'open depots' een gedetacheerde met affiniteit voor het onderwerp aangeduid als adjunct-sitemanager. Hij/zij zorgt voor de liaison met de verschillende diensten binnen Defensie en staat mee in voor het algemeen beheer van de site, de teamgeest en de militaire aspecten van het personeelsbeheer. Ook het onthaal (waarvoor een veiligheidsopleiding vereist), het collectiebeheer en de technische functies op de site worden waargenomen door gedetacheerden van Defensie.

De tegen 2025 volledig in te vullen personeelsbezetting voor de sites ziet er als volgt uit:

PERSONEEL SITES	NOORD	WEST	CENTRUM	OOST	TOTAAL
HORIZON 2025	Breendonk	leper / Kem. / Dod.	KLM / Bevekom	Bastenaken	
Sitemanager	1 x A2	1 x A2	1 x A2	1 x A2	
Adjunct-sitemanager	0	1 x Def. (leper)	1 x Def.	1 x Def.	
Administratie / Financiën	1 x B	1 x B (3 sites)	1 x B (2 sites)	1 x B	
Communicatie / Events	1 x B (nu C)	1 x B (3 sites)	1 x B (2 sites)	1 x B	
Educatie / Gidsen	1 x B	1 x B (3 sites)	1 x B	1 x B	
Collecties	0	1 x Def. (leper)	1 x Def. (Bevekom)	1 x Def. (VRC)	
Restauraties	0	Vrijwilligers vzw	Vrijwilligers vzw	10 x Def. (VRC)	
Onthaal / Veiligheid	5 x C	2 x C (3 sites)	4 x C (KLM)		
	1 x Def.	13 x Def. (3 sites)	15 x Def. (2 sites)	3 x Def.	
Infra / Logistiek	2 x Def.	4 x Def. (3 sites)	6 x C/D (2 sites)	1 x Def.	
			4 x Def. (2 sites)		
TOTAAL	12	25	35	20	92
	WHI: 9	WHI: 6	WHI: 14	WHI: 4	WHI: 33
	Defensie: 3	Defensie: 19	Defensie: 21	Defensie: 16	Defensie: 59

Inzake het collectiebeheer beschikt elk plateau over een collectieverantwoordelijke die transversaal werkt binnen het technisch kader van Departement I en die samen met de centrale collectiediensten ook het inventarisnazicht op de site organiseert. De site KLM heeft geen eigen collectieverantwoordelijke omdat zich hier de grootste centrale reserve bevindt en ook de centrale collectiediensten werkzaam zijn. Breendonk heeft evenmin een eigen collectieverantwoordelijke omdat het aantal collectiestukken hier heel beperkt is.

Voor de restauratie van voertuigen wordt enkel in Bastenaken voorzien in een professionele capaciteit, die echter werkt voor de volledige voertuigencollectie van het WHI. Ook post-45 voertuigen die een grondige restauratie vragen, worden hier behandeld. Restauraties door vrijwilligers zijn meestal kleiner van aard en/of nemen meer tijd in beslag. De technische aansturing gebeurt eveneens door Departement I.

Bij de sluiting van CCMP-leper kan Defensie in een uitdovingsscenario tijdelijk meer personeel detacheren indien dit voor oudere personeelsleden een sociale oplossing kan betekenen. Het WHI zal hier zijn verantwoordelijkheid opnemen en deze personen inzetten voor de inrichting van de site.

8.1.2.6 Duidelijke verhouding tussen de centrale administratie en de sites

De verhouding tussen de centrale administratie en de sites wordt uitgewerkt rond volgende speerpunten:

1. De departementshoofden werken met de centrale diensten de concepten, kaders, systemen, processen en procedures uit waarbinnen en waarmee de sites functioneren. Voorbeelden hiervan: CollecPro, Website, Intranet, ERP, Scope, Veiligheid, toekomstig logistiek systeem, enz.

2. De sitemanagers zijn verantwoordelijk voor de volledige operationele werking op de sites. Ze zorgen er ook voor dat de technische richtlijnen van de departementen correct geïmplementeerd worden. Dit geldt in het bijzonder ten opzichte van de verantwoordelijken administratie/financiën, communicatie/events en educatie/scholen/gidsen, alsook voor de militaire collectieverantwoordelijken zwaar materiaal.

3. De centrale diensten ondersteunen de sites bij zaken die de dagelijkse werking te boven gaan. Voorbeelden hiervan: uitwerken van tentoonstellingen en educatieve pakketten, grote communicatiecampagnes, verhuizingen, enz. De eindverantwoordelijkheid ligt hiervoor bij de departementen, die de projecten ter zake afstemmen met de sitemanagers.

4. Bij de begrotingsopmaak zitten de directie en de sitemanagers samen om een concreet plan op te maken voor het volgende werkjaar, op basis van wat vastgelegd is in het strategisch plan. Daarin worden zowel personeel, investeringen als werking (programmatie) afgesproken en wordt ook vastgelegd welke zaken op de sites ontwikkeld worden door het personeel van de sites zelf en welke zaken ontwikkeld worden door de centrale diensten. De financiële middelen hiervoor worden op aparte posten voorzien in de begroting. De jaarplannen voor de sites maken deel uit van het algemeen jaarplan van de instelling en worden goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

5. Bij elke begrotingswijziging kan de jaarplanning bijgestuurd worden en zijn budgettaire verschuivingen mogelijk. Toegezegde middelen voor de sites worden bij niet-benutting teruggenomen door de centrale administratie.

6. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de jaarplannen, al dan niet met bijsturingen, berust bij de sitemanagers, die op basis hiervan ook door de directie geëvalueerd worden. De centrale diensten kunnen eveneens verantwoordelijk zijn voor bepaalde ontwikkelingen, voor zover deze vastgelegd zijn in het jaarplan. De realisatie hiervan wordt eveneens meegenomen in hun respectieve evaluaties.

7. De huidige coördinatierol bij de directeur Sites staat in voor de afstemming tussen de verschillende sites alsook voor sitegebonden aangelegenheden die niet tot de competenties behoren van de andere departementen zoals ticketverkoop, publieksonthaal, inrichting shops e.a., alsook administratieve steun. De directeur vertegenwoordigt de sites ook op permanente basis in het directiecomité. De sitemanagers bezorgen hem maandelijks een

rapport over de werking van de sites binnen hun plateau en dit volgens een vaste format. Om de twee maanden wordt ook een fysiek overleg georganiseerd tussen de verschillende sitemanagers en de directie.

8.1.2.7 Sitegerichte communicatie

Het WHI ontwikkelt een nieuw online webplatform, dat zowel voorziet in een corporate website als in spin-offs voor de verschillende sites. De sites leveren de info hiervoor aan, alsook de inhoud van hun berichten voor de sociale media van de instelling.

Op elk plateau komt hiervoor een communicatieverantwoordelijke die zich specifiek toelegt op regionale en sitegerichte communicatie. Deze zal hiervoor nauw samenwerken met de communicatiedienst van de centrale administratie en kan hierop ook beroep doen bij grotere campagnes, voor grafische vormgeving, enz. Anderzijds kan ook de communicatiedienst de medewerking vragen van de regionale verantwoordelijken bij het uitrollen van een nationale campagne.

Het totale communicatiebudget van het WHI voor de periode 2021-2025 is opgetrokken van 80.000 naar 200.000 euro op jaarbasis. Een deel van dit budget wordt gereserveerd voor specifieke acties op de sites. Deze worden opgelijst in het actieplan toeristische marketing, waarvan de uitwerking door een extern bureau begeleid wordt. De centrale en de regionale verantwoordelijken zorgen samen voor de uitvoering ervan.

8.1.2.8 Commerciële aanpak

Aan de dynamisering van de sites wordt ook van bij het begin een structurele commerciële reflex gekoppeld, gericht op het verhogen van het aantal bezoekers en de inkomsten uit deze bezoekers. In 2023 moeten de eigen inkomsten opnieuw op het topniveau van 2019 zitten en daarna elk jaar met 5% stijgen.

In de periode 2021-2025 is het ook de ambitie om alle sites te voorzien van een modern onthaal en een museumshop met een hedendaags aanbod. De middelen daartoe zijn voorzien in de investeringen, behalve voor het KLM. Daar is er momenteel nog een werking met een vzw en zullen ook infrastructuurwerken noodzakelijk zijn. Interne verschuivingen binnen de voorziene begrotingen voor het KLM zijn mogelijk.

In dezelfde periode worden voor elke site ook de horeca-mogelijkheden bekeken, in samenwerking met de private sector. Dit kan gaan van het plaatsen van automaten over een basic cafeteria tot een volledig ingerichte horecazaak. Voor elke site moet tegen eind 2024 een concreet uitgewerkt plan op tafel liggen, klaar om aan te besteden.

Ook de actiepunten 4 en 7 betreffende de partnerships hebben een commerciële dimensie.

8.1.3 Plaats van de sites in het organogram van het WHI

Het huidige departement II Sites is niet van dezelfde aard als de andere drie departementen van de instelling, in die zin dat in de sites ook opdrachten van de departementen collectiebeheer (I), publiekswerking (III) en steun (IV) vervat zijn.

In het verleden was het dan ook niet altijd duidelijk wat nu precies tot het domein van de sites behoorde en wat niet. Ook een alternatief organogram zonder een apart departement Sites werd reeds geopperd. De andere departementen kunnen dan in steun zijn van de sites of ernaast staan. In feite komen we hier voor een deel ook op het klassieke spanningsveld tussen een dominant verticale organisatiestructuur versus een dominant horizontale structuur. De theoretische oplossing is een matrixmodel of een hybride structuur met verticale én horizontale sturing, maar de implementatie ervan is voor het WHI op dit ogenblik zeker niet evident.

In het kader van het strategisch plan wordt dan afgesproken de sites op hun huidige plaats in het organogram te houden en het organogram in zijn geheel te evalueren tegen eind 2023. Het kan aangewezen zijn hiervoor externe hulp in te roepen.

8.2 Operationele doelstellingen i.v.m. Herinnering

Het WHI wil op Belgisch vlak de essentiële speler inzake herinneringsoverdracht met betrekking tot strijders, veteranen en (burgerlijke en militaire) slachtoffers van conflicten zijn. De instelling wenst bij het grote publiek in het algemeen en bij de jongeren in het bijzonder een kritische bespiegeling op te wekken, een verantwoorde burgerzin aan te scherpen en de democratische waarden te promoten.

Zoals dat reeds werd aangegeven, bestaat de herinneringsoverdracht uit twee dimensies: enerzijds een meer Angelsaksische benadering die de zuivere herinnering en de herdenking van beleefde conflicten benadrukt (dikwijls “Remembrance” genoemd) en anderzijds een meer continentale benadering die de vorige met een overpeinzing over de oorzaken van conflicten aanvult en uit die beschouwing ook ethische, morele en politieke lessen wil trekken. Deze tweede benadering wordt meestal “herinneringsoverdracht” of kortweg “Herinnering” genoemd.

De actualiteit (nazigroet in Breendonk, duizelingwekkende toename van haatberichten op sociale netwerken, blootlegging van gewelddadige, racistische en extremistische bewegingen die tegen de waarden van een democratische samenleving ingaan) geeft meer dan ooit aan dat er grondig aan verantwoordelijk burgerschap moet worden gewerkt. De

herdenkingsopdracht, gebaseerd op het aanhalen van feiten uit het verleden en op de morele, ethische en politieke lessen die eruit getrokken kunnen worden, is een waardevol instrument ter zake. Conform met de organieke wet tot oprichting van het WHI wenst de instelling de actie op dit vlak voort te zetten en verder uit te diepen.

Het WHI wil de conflicten waarbij Belgen betrokken waren blijvend in de schijnwerpers zetten en zal zijn beleid in dit verband voortzetten.

8.2.1 Acties in het kader van de “Remembrance”:

De herinnering aan de oorlog in Korea en aan de inzet van de militairen die vandaag een veteranenstatuut genieten zal aan de hand van een reeks specifieke activiteiten worden aangewakkerd. We denken hierbij aan plechtigheden op militaire begraafplaatsen, specifieke voorstellingen op symbolisch geladen data zoals daar zijn 8 mei, 21 juli en 11 november, maar ook aan de publicatie van gefilmde getuigenissen in de documentaire reeks “Velddagboek” zoals dat reeds in het verleden gebeurde.

Een bijzondere inspanning zal ten slotte worden geleverd om de signalisatie op militaire begraafplaatsen te verbeteren en die begraafplaatsen beter voor het voetlicht te brengen.

De begroting voor deze activiteiten:

	Herdenking van de veteranen (21 juli + Korea + andere)	Signalisatie militaire begraafplaatsen
	<i>Werkingsbegroting</i>	<i>Investeringsbegroting</i>
2021	10.000€	
2022	10.000€	15.000€
2023	10.000€	15.000€
2024	10.000€	25.000€
2025	10.000€	25.000€
Totaal	50.000€	80.000€

8.2.2 Acties in het kader van de “Herinnering”:

Inzake Herinnering moet het WHI het hoofd bieden aan een reeks nieuwe uitdagingen waarvoor adequate oplossingen moeten worden geformuleerd.

8.2.2.1 De herinneringsoverdracht en het wegvallen van de getuigen:

Met het verstrijken van de jaren wordt het steeds moeilijker getuigen – onder andere van de nazimisdaden – te vinden die zich kunnen verplaatsen en kunnen getuigen.

Om dit spijtig genoeg natuurlijke fenomeen te omzeilen had het vroegere IV-NIOOO een campagne opgestart waarbij getuigenissen werden opgenomen. Deze getuigenissen bestaan en zullen via een onderdeel van de webstek beschikbaar zijn (in voorbereiding). Dit webstekonderdeel, specifiek gewijd aan getuigenissen en aangepast aan gebruik in scholen, zal de titel “Een stem uit de kampen” dragen.

In de toekomst zullen getuigenissen die dat nog niet zijn ter beschikking van het publiek worden gesteld.

Alternatieve technieken om de herinneringsoverdracht te bewerkstelligen zullen verder moeten worden uitgediept. We denken onder andere aan de “dramatisering van de Herinnering” zoals verschillende gespecialiseerde theatergezelschappen dat doen. Het KLM heeft in het kader van het eeuwfeest van de Eerste Wereldoorlog reeds dergelijke toneelstukken laten opvoeren.

In deze context zal het WHI zijn actie bij scholen en lokale groeperingen voortzetten om de Herinnering m.b.t. nazimisdaden door te geven en de democratische waarden te promoten.

De begroting voor deze activiteiten voorzien in het Strategisch Plan:

	Diverse activiteiten i.v.m. herinneringsoverdracht
	<i>Werkingsbegroting</i>
2021	25.000€
2022	20.000€
2023	20.000€
2024	20.000€
2025	20.000€
Totaal	105.000€

8.2.2.2 Uitwerking van een opleidingsmodule voor gidsen:

De gidsenploeg van het vroegere IV-NIOOO – goed opgeleid en doordrongen van de opdracht – raakt uitgedund en kan niet vervangen worden.

Er moet dus meer en meer worden gewerkt met externe gidsen die ofwel per prestatie worden betaald door de persoon die de gidsbeurt aanvraagt, ofwel vrijwillig aan de slag gaan. Die gidsen moeten worden opgeleid, geëvalueerd en regelmatig bijgeschoold, zowel voor alle sites van het WHI als voor gidsbeurten met betrekking tot de rondreizende tijdelijke tentoonstellingen.

Er dient te worden opgemerkt dat die opleiding zich niet tot de herinneringsdimensie zal beperken, maar wel degelijk alle facetten zal aankaarten van de boodschap die het WHI wenst over te brengen.

Om dit te bewerkstelligen zal het WHI vanaf 2022 een opleidingsprogramma voor de gidsen van de instelling uitwerken. Die opleiding zal niet enkel uit een solide geschiedkundige vorming bestaan, maar ook aandacht besteden aan de waarden van de instelling en van een democratische maatschappij. De opleiding zal met een evaluatie worden afgerond en enkel de personen die daarvoor slagen zullen op de WHI-sites en in naam van het WHI mogen gidsen. Hetzelfde zal voor de rondreizende tijdelijke tentoonstellingen gelden.

De opleidingen zullen per site en per rondreizende tijdelijke tentoonstelling worden verstrekt.

Ze zullen bestaan uit een dag "ex cathedra"-cursus, een dag rondleiding op de site of in de betrokken rondreizende tentoonstelling en een evaluatiedag in situ (een rondleiding voor een klas en de rondleiding van de lesgever door de kandidaat-gids).

Om de vijf jaar zullen de actieve gidsen worden uitgenodigd om een bijscholing te volgen. Zo zal de verworven kennis kunnen worden overlopen en eventueel kunnen worden aangevuld met de resultaten van recent historisch onderzoek.

De tabel hieronder illustreert de inzet van het WHI voor dit programma:

Ontwikkeling van een opleidingsprogramma voor externe gidsen	
<i>Werkingsbegroting</i>	
2022	10.000€
2023	10.000€
2024	10.000€
2025	10.000€
Totaal	40.000€

8.2.2.3 *Bijwerking van de rondreizende tijdelijke tentoonstellingen, creatie van nieuwe rondreizende tentoonstellingen en opleidingsmodules:*

Om zijn actie te kunnen verankeren en om over geschikte instrumenten te beschikken, zal het WHI eveneens een grootschalige herdruk van zijn rondreizende tijdelijke tentoonstellingen opstarten om de bestaande (soms ietwat versleten) exemplaren op te frissen. De instelling zal ook een nieuwe expo aan de geschiedenis van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens wijden en een module creëren voor de opleiding van het personeel van Defensie rond het thema “Legitieme inzet van gewapende troepen, Mensenrechten en democratische waarden”.

Voor deze verschillende acties worden onderstaande bedragen voorzien:

	Ontwikkeling en herdruk van rondreizende tijdelijke tentoonstellingen en een opleidingsmodule
	<i>Investeringsbegroting</i>
2021	50.000€
2022	
2023	20.000€
2024	
2025	5.000€
Totaal	75.000€

8.2.2.4 *De “Trein der 1000”:*

Het WHI zal, in samenwerking met de Stichting-Auschwitz, een nieuwe “Trein der 1000” uitwerken, waarmee een duizendtal Belgische en Europese jongeren tijdens een herdenkingsreis van 5 tot 10 mei 2022 Auschwitz-Birkenau zullen kunnen bezoeken.

De “Trein der 1000” is een operatie die sterk de aandacht van de pers trekt en die voor de uitgave in 2015 zo’n 300 artikels in de Belgische en buitenlandse pers genereerde. De boodschap die het WHI wenst uit te dragen (herinnering aan de racistische nazimisdaden en overdracht van humanistische waarden), vindt op die wijze heel wat weerklank.

De begroting voor een dergelijke operatie draait rond een half miljoen euro, waarvan het grootste deel wordt gedekt door de bijdragen van de deelnemers en door openbare of private subsidies. In zijn begroting 2022 heeft het WHI 115.000 € voorzien. Er dient te worden opgemerkt dat het WHI kandidaat voor een speciale subsidie van de Europese Unie is, waardoor dat bedrag aanzienlijk zou kunnen dalen.

8.2.2.5 *Bijwerking van de webstek "Belgian War Dead Register":*

Het "Belgian War Dead Register" werd zo'n tien jaar geleden gecreëerd en de webstek is aan het einde van zijn technische mogelijkheden gekomen. De site zal inderdaad weldra niet meer worden ondersteund door het bedrijf dat voor de creatie instond.

De site beantwoordt aan een reële noodzaak, want onze landgenoten interesseren zich zeer sterk voor genealogie, wat door de bezoekerscijfers van de webstek bevestigd wordt.

Het WHI heeft in 2022 een eenmalig bedrag van 36.000 € voorzien voor een nieuwe website die in de toekomstige nieuwe webstek van de instelling zal worden geïntegreerd.

8.2.3 *Investeren in personeel*

De hierna volgende meerjarenplanning voor het personeel vertrekt vanuit de financiële meerjarenplanning en is op budgettair vlak een sluitende oefening met aannahme van de premisses en parameters die we vandaag kennen. Op basis van de voorhanden zijnde cijfers en behoeften is een projectie gemaakt van het aantal personeelsleden en hun graden dat in de komende jaren bij het WHI zal tewerkgesteld zijn. Niet iedereen is fulltime tewerkgesteld (zoals bv. de opdrachthouders), maar de budgettaire benadering houdt hier wel rekening mee.

8.2.3.1 *Status en probleemstelling*

Bij de interne en externe analyse en de SWOT zijn het tekort aan personeel, alsook het tekort aan specifieke competenties herhaaldelijk naar voor gekomen.

Bij de opmaak van het plan voorafgaand aan de oprichting van het WHI in 2017 was een totaal van 258 personeelsleden vooropgesteld om de instelling in al haar operatiedomeinen werkbaar te maken (212 zonder het KLM + een equivalent van 40 voor het KLM via PPS + 6 voor Kimmel en Dodengang die later zouden geregeld worden).

In de MAESTRO-oefening die vanaf 2019 gemaakt werd op vraag van de Raad van Bestuur zijn de totale behoeftes door de administratie ingeschat op 256, inclusief de van Defensie over te nemen oorlogsgraven, maar nog niet met alle noden voor de sites.

Eind 2021 zal het structureel personeel van het WHI bestaan uit 126 burgers, 34 militairen op de A-lijst en 7 deeltijdse opdrachthouders. De militairen van de A-Lijst zijn personeelsleden waarvan het WHI het budget bij pensionering kan recupereren voor de rekrutering van burgers. Naast deze 149 structurele personeelsleden is er een B-Lijst van nu

nog 38 militairen met een uitdovende functie, waarvan het WHI enkel de vergoedingen betaalt, maar die verder ten laste zijn van Defensie.

Budgettaire gezien stellen zich volgende problemen:

- De samengevoegde personeelsenvolpess van de vier instellingen (min besparingen, plus indexeringen) lieten al van in het begin niet toe om de vooropgestelde 258 personeelsleden te betalen.

- De in 2017 beloofde oplossing voor het wegvallen van de exploitatie van de sites Dodengang en Kemmelberg door militairen van CCMP-leper is er nooit gekomen (6 personen). Sinds 2019 zijn er ook niet meer voldoende militairen om de bewaking van het KLM te organiseren. Het WHI heeft hiervoor intussen zelf personeel moeten rekruteren, alsook een beroep doen op een externe bewakingsfirma die vandaag 660.000 € kost op jaarbasis. Hiervoor is geen extra budget verkregen, waardoor dit ten laste valt van het werkingsbudget dat aldus sterk onder druk staat.

- Wanneer militairen vanop de A-lijst met pensioen gaan, kunnen met dit budget burgers gerekruteerd worden. Bij de rekrutering van statutair personeel moet echter ook een belangrijke bijdrage voor de pool der parastatalen betaald worden, die evenmin budgettaire voorzien is. Deze bijdragen zijn blijvend en cumulatief voor elk nieuw personeelslid dat betaald wordt met vrijgekomen middelen uit de A-enveloppe. In 2021 loopt dit bedrag op tot 881.201,11 € en in 2025 wordt dit 1.440.911,91 €. Voor het WHI is dit onbetaalbaar. Een verhoging van de dotatie met deze bedragen is voor de federale staat echter een nuloperatie want deze middelen worden nu voor de militairen ook al voorzien, zij het onder een andere vorm en via een andere kas.

- Voor bijkomende opdrachten, zoals de overdracht van de oorlogsgraven van Defensie (geraamd op 5 + 2 functies), is evenmin personeel beschikbaar en de reorganisatie van de sites creëert ook bijkomende noden. Het investeren in de sites wordt een belangrijke beleidsprioriteit gezien het contact met de burger en gezien deze voor de instelling ook de enige betekenisvolle eigen bron van inkomsten zijn. De ervaring in de voorbije vier jaar heeft o.m. op Gunfire en Beendonk aangetoond dat het runnen van sites zonder voldoende competent personeel weinig uitkomst biedt.

Het ontbreekt de instelling ook nog steeds aan verschillende specifieke competenties:

- Dit was reeds in 2017 het geval bij de fusionerende entiteiten. De rekruteringen poogden hier een antwoord op te bieden, maar het ontbrak soms aan een langetermijnperspectief waardoor misschien ook niet altijd de juiste profielen aangetrokken werden.

- Met het afbouwen van de militairen en hun specifieke competenties is ook heel wat inhoudelijke en technische kennis verloren gegaan. Zo werd het beheer en de werking rond het zwaar materiaal in belangrijke mate door hen gedragen. Hun technische competenties zijn niet zomaar door burgerpersoneel te vervangen.

Tenslotte zijn in audits van het Rekenhof en Mensura ook een aantal beheersmatige problemen vastgesteld, waarvoor inmiddels twee actieplannen uitgewerkt werden. Algemeen heerst bij het huidige personeel ook een zekere vorm van gelatenheid en zelfs ontevredenheid, die demotivatie en personeelsverloop in de hand werkt. Het is belangrijk dat het strategisch plan hierop eveneens de nodige antwoorden biedt.

8.2.3.2 Uitgangspunten bij de meerjarenplanning 2021-2025

In het kader van het nieuwe strategisch plan werd voor de budgettaire uitwerking van de meerjarenplanning voor het personeel 2021-2025 uitgegaan van volgende premisses:

- de personeelsenveloppe van de meerjarenplanning van de instelling
- de loonkosten en de verwachte vertrekken (pensioneringen en andere) van het burgerpersoneel, de militairen op de lijsten A en B en de lonen van de VEP en opdrachthouders
- het cumulatieve bedrag van de pool der parastatalen waarop het WHI meent recht te hebben (zie bijlage A)
- de verwachte lineaire besparingen van de regering à ratio van 1 x, 2 x, 3 x en 4 x 229.000 € per jaar
- de partnership met Defensie en de overeenkomst tussen de MOD en Defensie om tegen 2025 progressief en daarna structureel 65 militairen ter beschikking te stellen voor de werking rond de sites en de oorlogsgraven; het WHI zet deze op een Lijst-C en bepaalt hiervoor de profielen, waarvoor militairen vanaf een bepaalde leeftijd kunnen zich op vrijwillige basis kandidaat kunnen stellen
- de prioritaire keuze voor de versterking van de sites waarvoor een personeelskader afgesproken werd, dat in het strategisch plan vastgelegd is en dat bepaald werd op 33 burgers van het WHI (waarvan een groot deel al in dienst) en 58 nieuw gedetacheerden van Defensie

Naar invulling moet niet alleen het personeelskader versterkt worden, maar moet ook aan het huidige personeel perspectieven geboden worden waarbij ook gedacht wordt aan promoties en mogelijke statutariseringen van contractuelen.

8.2.3.3 Meerjarenplanning personeel 2021-2025

8.2.3.3.1 Evolutie van het personeelsbudget

	2021	2022	2023	2024	2025
+ Personeelsenvolpe burgerpersoneel	€ 7.413.000,00	€ 9.054.000,00	€ 9.273.000,00	€ 9.687.000,00	€ 10.101.000,00
+ Personeelsenvolpe militairen lijst-A	€ 2.064.000,00	€ 1.722.000,00	€ 1.401.000,00	€ 1.085.000,00	€ 769.000,00
+ Pool der parastatalen	€ 881.201,11	€ 1.063.672,16	€ 1.169.150,84	€ 1.403.958,49	€ 1.440.911,91
- Besparingen		€ 458.000,00	€ 687.000,00	€ 916.000,00	€ 916.000,00
- Loonkosten bestaand burger- en militair personeel	€ 9.169.909,07	€ 8.575.846,75	€ 8.142.599,95	€ 7.843.548,58	€ 7.798.547,43
- Loonkosten aanwervingen & promoties 2022-2025	€ 581.457,85	€ 2.560.765,37	€ 2.927.506,74	€ 3.347.049,73	€ 3.543.315,97
TOTAAL	€ 606.834,19	€ 245.060,04	€ 86.044,15	€ 69.360,18	€ 53.048,51

De positieve saldi in 2021, 2022 en 2023 zijn noodzakelijk om het huidig personeelskader en de dan voorziene rekruteringen ook te kunnen blijven betalen in 2024 en 2025 wanneer de lineaire besparingen een grote impact zullen hebben.

8.2.3.3.2 Evolutie van het personeelskader

Voor de invulling van het personeelskader is vertrokken van de totale behoefte-uitdrukking van de in 2019 gemaakte Maestro-oefening, die voor alle graden procentueel verminderd is om te conformeren aan het hierboven vermelde personeelsbudget. De repartities naar de verschillende geledingen van de instellingen zullen elk jaar vastgelegd worden bij de opmaak van de begroting en het jaarplan van de instelling, waaraan ook telkens een personeelsplan verbonden is. Enkel de invulling van de sites en de oorlogsgraven is vastgelegd omdat deze kaderen in een beleidsprioriteit en in de hernieuwde samenwerking met Defensie.

Aldus wordt volgende evolutie vooropgesteld in effectieven:

PERSONEELSAANTALLEN 2021 - 2025					
Niveau	2021	2022	2023	2024	2025
Mgt 3	1	1	1	1	1
Mgt 2	1	1	1	1	1
SW4	0	0	0	0	0
SW3	0	0	2	2	2
SW2	1	2	0	0	1
SW1	9	10	10	10	9
A4	0	0	0	0	0
A3	2	2	4	4	4
A2	9	11	10	10	11
A1	17	21	21	21	20
B	28	41	42	45	48

C	34	41	46	48	45
D	23	21	21	20	20
Totaal	125	151	158	162	162
MIL-A	34	29	18	13	8
MIL-B	38	34	31	25	27
MIL-C	0	27	43	44	65
Totaal	72	90	92	82	100
MISSION	7	7	7	7	7
Totaal	204	248	257	251	269

In 2025 zal het WHI 269 personeelsleden tellen (militair en civiel), waarvan 242 structureel (= zonder de militairen op lijst B). Dit aantal komt in de buurt van de hogergenoemde 258 en 256 die respectievelijk in 2017 en vanaf 2019 naar voor geschoven zijn, weliswaar zonder de bijkomende opdrachten en de prioriteit op de sites. Het geboden kader is echter werkbaar om de instelling in al zijn dimensies te ontplooiën. In vergelijking met instellingen in het buitenland die gelijkaardige opdrachten uitvoeren, blijft de personeelsbezetting van het WHI nog altijd heel beperkt.

Naar de directie toe wordt voor alle directieleden voorgesteld om een objectiefgericht traject uit te zetten waardoor zij in 2023 kunnen evolueren naar een A3/SW3. Daarnaast wordt ook één bijkomende A3 gerekruteerd voor een commerciële staffunctie, waarbij ook het linguïstiek evenwicht op dit niveau hersteld wordt. In een volgende legislatuur wordt voor de directieleden ook een verdere doorgroei naar een A4/SW4 niet uitgesloten.

8.2.3.3.3 Versterking op alle domeinen

Nieuwe aanwervingen: 59 burgers en 65 militairen

REKRUTERINGEN VANAF 07/2021 - 2025						
Niveau	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Mgt	1					1
SW1		2				2
A3			1			1
A2	3	1				4
A1	3	4				7
B	7	14	2	1		24
C	8	5	4	3		20
Totaal	22	26	7	4	0	59
MIL-C	0	27	16	1	21	65
Totaal	22	53	23	5	21	124

Perspectieven op promoties: 19 promoties bij het burgerpersoneel

PROMOTIES VANAF 07/2021 - 2025						
Niveau	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Mgt A2->A3						0
Promo SW2->SW3			2			2
Promo SW1->SW2		1			1	2
Promo A2->A3			1			1
Promo A1->A2		1			1	2
Promo B->A1	1	1				2
Promo C->B	1		1	2	3	7
Promo D->C		2		1		3
Totaal	2	5	4	3	5	19

8.2.3.3.4 Inzetten op statutariseringen waar mogelijk

Momenteel is 36,3 % van het burgerpersoneel van het WHI contractueel. Financieel zit het grootste verschil in de bijdrage tot de Pool der Parastatalen die enkel voor statutairen dient voorzien te worden. Sinds 2017 zijn de nieuwe rekruteringen van het WHI bijna alle statutair, in overeenstemming met de federale richtlijnen. In het verleden werd wel vaak contractueel gerekruteerd, bv. om praktische redenen in het KLM en in Breendonk waar alleen maar contractuelen tewerkgesteld waren (zij het tegen betere voorwaarden).

Het onderscheid tussen de verschillende statuten leidt tot nogal wat discussies op de werkvloer, vooral onder de historici. Een deel ervan heeft een gunstig SW1-statuut, terwijl andere statutair A1 zijn en nog andere contractueel A1 en dit alles voor hetzelfde werk.

Contractuele medewerkers worden sinds kort door de HR-dienst aangemoedigd om deel te nemen aan de algemene examens van Selor. In de meerjarenplanning 2021-2025 worden middelen voorzien om een aantal bestaande contractuele functies statutair open te stellen waarvoor dan een bijkomende proef georganiseerd wordt.

8.2.3.4 Modernisering van personeelsbeheer en personeelsadministratie

In de loop van 2021 werd een actieplan uitgewerkt in antwoord op de door het Rekenhof gemaakte opmerkingen bij het personeelsbeheer van de instelling.

In uitvoering van het strategisch plan stelt het directiecomité elk jaar een uitgewerkt personeelsplan voor aan de Raad van Bestuur, gelinkt aan het jaarplan en de begroting van de instelling.

Met de opname van het personeelsbeheer in PersoPoint, het komende moderne tijdsregistratiesysteem en het komende BI-systeem, zal de HR-dienst over de nodige technische tools beschikken om de personeelsadministratie op een moderne manier te organiseren.

In de loop van 2021 en 2022 worden ook alle functiebeschrijvingen, waarvan vele nog dateren van voor de fusies, aangepast aan de nieuwe realiteit. Meteen is er dan ook een stevige basis voor de evaluaties. Ook aan het uitzetten van opleidingstrajecten zal aandacht besteed worden.

8.2.3.5 Aandacht voor het welzijn van het personeel

De directie van het WHI zal in de toekomst nadrukkelijk meer aandacht besteden aan het welzijn van haar personeelsleden. Naar aanleiding van de audit Mensura werd hiervoor eveneens een actieplan opgemaakt. Ook de geleidelijke terugkeer naar de werkplek na de COVID-pandemie wordt in dit kader bekeken.

8.2.3.6 Betaling van de bijdrage aan de pool der parastatalen voor militairen die door burgers worden vervangen

8.2.3.6.1 Context:

Bij de oprichting van het WHI heeft de minister van Landsverdediging Steven Vandeput besloten (brief met referentie MOD/ATS5/EP/17-008715) 152 militairen of burgers van Defensie ter beschikking van het WHI te stellen. Deze personen werden over 2 lijsten verdeeld, A en B. De medewerkers van lijst A zouden volledig ten laste van het WHI zijn en de medewerkers van lijst B zouden ten laste van Defensie zijn, uitgezonderd voor hun werkingskosten die ook ten laste van het WHI zouden zijn. Deze 152 medewerkers zouden als volgt worden opgedeeld: 80 medewerkers op de A-lijst en 72 medewerkers op de B-lijst.

Bij deze groep van 152 medewerkers moeten 3 medewerkers worden gevoegd die na de beslissing van de minister in dienst zijn getreden en die niet op de lijst staan die de minister opstelde. De lijst telt dus in totaal 155 personen.

Al deze medewerkers gaan geleidelijk het WHI verlaten, ofwel om met pensioen te gaan, ofwel om andere opdrachten te vervullen.

Deze medewerkers leveren vandaag voor het WHI onontbeerlijke diensten. De directieraad heeft dus de beslissing genomen de medewerkers van de A-lijst te vervangen door statutaire burgermedewerkers, naargelang de vertrekken.

Voor het burgerpersoneel heeft het WHI volgende bijdragen aan de pool der parastatalen betaald:

Jaar	% Pool	Aantal statutaire burgers	Bijdrage pool der parastatalen
2019	43%	60	1.020.534,02 €
2020	45%	67	1.237.066,47 €

Dit zijn de eerste twee volledige jaren met het detail van de bijdrage aan de pool der parastatalen die we van BOSA gekregen hebben. 2017 is een onvolledig jaar en voor 2018 hebben we geen cijfers gekregen.

8.2.3.6.2 Uitdaging van de vervanging van militairen door burgers:

Het equivalent van de bezoldiging van de medewerkers van de A-lijst zal aan de dotatie van het WHI worden toegevoegd. Om statutaire burgermedewerkers in dienst te nemen, moet het WHI een bijdrage aan de "pool der parastatalen" leveren. Die bijdrage stijgt: in 2017 vertegenwoordigde ze 38% van het bruto-salaris en in 2024 zal ze 57,5% van dat bedrag vertegenwoordigen. Deze bijdrage wordt niet betaald voor militairen of voor burgers van Defensie. Vervanging door statutaire burgers betekent dus een niet te verwaarlozen meerkost.

Het WHI krijgt meer dotatie om de bijdrage aan de "pool der parastatalen" te dekken. Dat bedrag is ontoereikend om de vervanging van militairen door burgers en dus de stijging van de bijdrage aan de pool der parastatalen van het burgerpersoneel te dekken. Het resultaat is een geleidelijke vermindering van het aantal medewerkers voor eenzelfde begroting.

2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
816.000,00	?	57.000,00	143.000,00	29.000,00	29.000,00	29.000,00	29.000,00	1.132.000,00€

8.2.3.6.3 Voorstel van het WHI:

Elk jaar bij de opstelling van de begroting voor het volgende jaar zal het WHI een lijst voorleggen van militairen die het volgende jaar zullen vertrekken, evenals de vereiste bijdrage voor de pool der parastatalen. Dat bedrag zal aan de dotatie worden toegevoegd. Het toegevoegde bedrag (= de reële en geïndexeerde bijdrage aan de pool der parastatalen) zou dus gebaseerd zijn op de gemiddelde kost voor de vervanging van militaire medewerkers die het WHI verlaten. Zo zal nauwer bij de werkelijkheid worden aangesloten. Het volgende jaar zou in geval van een onvoorzien vertrek van een of meerdere personeelsleden een correctie kunnen worden uitgevoerd. Een plan voor de vervanging van militairen zal aan het personeelsplan van het betrokken jaar worden toegevoegd.

Lijst van de vertrekken tussen 2017 en 2025 van medewerkers van de A-lijst:

Jaar	A3	A2	A	C	D	Totaal
2017		1		1	5	7
2018	1		1	7	4	13
2019				5	7	12
2020				5	5	10
2021				4	5	9
2022				4	4	8
2023				2	1	3
2024			1	6	2	9
2025					2	2
Totaal	1	1	2	34	35	73

8.2.3.6.4 Raming van de kost voor vervanging:

De kosten voor elk vervangen personeelslid worden berekend op basis van zijn niveau en op basis van de weddeschaal aangeleverd door onze inspecteur van Financiën.

Barema's	Stat	Cont
A1	49 011,78 €	57 565,33 €
A2	58 711,69 €	68 958,06 €
A3	76 125,10 €	89 410,47 €
A4	94 540,37 €	111 039,58 €
B	39 492,74 €	46 385,02 €
C	33 776,59 €	39 671,28 €
D	32 133,41 €	37 741,34 €
		- €
SW1	52 294,60 €	
SW2	76 388,30 €	
SW3	94 423,39 €	
SW4	97 483,04 €	

Alle bezoldigingen worden berekend volgens de index 1.741 om de vergelijkingen en berekeningen te vergemakkelijken. De kolom "Niet-gecumuleerde bijdrage" vertegenwoordigt het bedrag van de bijdrage vereist voor de vervanging van militairen die in

de loop van het jaar vertrekken. Het WHI moet de vervangen militairen alle vorige jaren echter wel blijven betalen. De kolom "Gecumuleerde bijdrage van het jaar" vermeldt de bijdrage aan de pool der parastatalen de vorige jaren, bijgesteld op het percentage van de bijdrage aan de pool voor het lopende jaar en vermeerderd met de niet-gecumuleerde bijdrage voor het lopende jaar. Bijvoorbeeld: het WHI moet de vervangers van de 13 militairen die in 2018 zijn vertrokken blijven betalen, evenals diegenen die in 2017 en 2019 zijn vertrokken; de bijdrage aan de pool der parastatalen stijgt van 41% naar 43% van hun bruto-salaris. Zonder daarbij de personen betrokken in 2019 te vergeten. In 2020 moeten de vervangers van de in 2017, 2018, 2019 en 2020 vertrokken personen worden betaald en de bijdrage aan de pool der parastatalen wordt dan 45%. Enzovoort.

Jaar	Aantal vertrekken	Niet-gecum. loonlast	% Pool	Niet-gecum. bijdrage	Gecumuleerde bijdrage van het jaar
2017	7	253.155,33 €	38%	96.199,03 €	96.199,03 €
2018	13	490.106,65 €	41%	200.943,73 €	304.737,41 €
2019	12	393.816,82 €	43%	169.341,23 €	488.943,88 €
2020	10	329.550,00 €	45%	148.297,50 €	659.982,96 €
2021	9	295.773,41 €	50%	147.886,71 €	881.201,11 €
2022	8	263.640,00 €	53%	138.411,00 €	1.063.672,16 €
2023	3	99.686,59 €	55%	54.827,62 €	1.169.150,84 €
2024	9	315.938,14 €	58%	181.664,43 €	1.403.958,49 €
2025	2	64.266,82 €	58%	36.953,42 €	1.440.911,91 €

Voor de periode van 2017 tot 2025 schat het WHI dat een totaal van 7.508.757,79 € aan de pool zal worden betaald. De berekeningen werden gemaakt op basis van de huidige index van 1.741.

8.2.3.6.5 Besluit

Het niet in overweging nemen van de kost van de bijdrage betaald aan de pool der parastatalen voor militairen van de A-lijst die het WHI verlaten, heeft een structurele verergering van het reeds chronische personeelstekort als gevolg. Ter herinnering: het plan dat de oprichting van het WHI voorafging stelde dat 212 voltijdse medewerkers nodig waren om de sites te doen draaien na de opstart van een PPS voor het KLM (en de overdracht naar de privépartner van een aantal functies op het gebied van onthaal en bewaking). Met de huidige subsidie kunnen dus, op zijn best, 168 medewerkers worden betaald.

De voorbereidingswerken voor het Strategisch Plan, die rekening houden met de afschaffing van de PPS-piste, hebben aangegeven dat de normale activiteit van het WHI 258 VTE functies vereist.

In deze context vraagt het WHI dat zijn begroting zou worden verhoogd met de gecumuleerde sommen vereist om de bijdragen aan de pool der parastatalen te dekken.

Dat betekent een verhoging van de subsidie voor dit jaar en de volgende jaren van:

Jaar	Gecumuleerde bijdrage van het jaar
2021	881.201,11 €
2022	1.063.672,16 €
2023	1.169.150,84 €
2024	1.403.958,49 €
2025	1.440.911,91 €

We vragen dat deze bedragen vanaf 2021 aan onze begroting zouden worden toegevoegd.

8.2.3.7 Personeelstabellen

REKRUTERINGEN VANAF 07/2021 - 2025						
Niveau	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Mgt	1					1
SW1		2				2
A3			1			1
A2	3	1				4
A1	3	4				7
B	7	14	2	1		24
C	8	5	4	3		20
Total	22	26	7	4	0	59
MIL-C	0	27	16	1	21	65
Total	22	53	23	5	21	124

PROMOTIES VANAF 07/2021 - 2025						
Niveau	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Mgt A2->A3						0
Promo SW2->SW3			2			2
Promo SW1->SW2		1			1	2
Promo A2->A3			1			1
Promo A1->A2		1			1	2
Promo B->A1	1	1				2
Promo C->B	1		1	2	3	7
Promo D->C		2		1		3
Total	2	5	4	3	5	19

PERONEELSAANTALLEN 2021 - 2025					
Niveau	2021	2022	2023	2024	2025
Mgt 3	1	1	1	1	1
Mgt 2	1	1	1	1	1
SW4	0	0	0	0	0
SW3	0	0	2	2	2
SW2	1	2	0	0	1
SW1	9	10	10	10	9
A4	0	0	0	0	0
A3	2	2	4	4	4
A2	9	11	10	10	11
A1	17	21	21	21	20
B	28	41	42	45	48
C	34	41	46	48	45
D	23	21	21	20	20
Total	125	151	158	162	162
MIL-A	34	29	18	13	8
MIL-B	38	34	31	25	27
MIL-C	0	27	43	44	65
Total	72	90	92	82	100
MISSION	7	7	7	7	7
Total	204	248	257	251	269

8.2.3.8 Personeelsbudget

2021	WHI	CIVIL	MIL
PERONEELSENVELOPPE	€ 9.477.000,00	€ 7.413.000,00	€ 2.064.000,00
POOL PARASTATALEN	€ 881.201,11		€ 0,00
PERONEELSKOSTEN + MISSION (estimatie 31/12/21)	€ 9.169.909,07	€ 7.623.145,74	€ 1.546.763,33
TOTAAL	€ 1.188.292,04	€ 671.055,37	€ 517.236,67
LOONKOSTEN PP20	€ 174.162,25	€ 174.162,25	€ 0,00
LOONKOSTEN PP21	€ 85.802,67	€ 85.802,67	€ 0,00
LOONKOSTEN LAUREATEN PP21	€ 88.465,42	€ 88.465,42	€ 0,00
LOONKOSTEN AANPASSING PP21	€ 9.932,33	€ 9.932,33	€ 0,00
LOONKOSTEN STUDENTEN/PVE/MISSION	€ 146.422,27	€ 140.422,27	€ 6.000,00
LOONKOSTEN CDD 2021	€ 76.672,92	€ 76.672,92	€ 0,00
MARGE	€ 606.834,19	€ 95.597,51	€ 511.236,67
Totaaal personeelkosten	€ 9.751.366,92	€ 8.198.603,60	€ 1.552.763,33

2022	WHI	CIVIL	MIL
PERSENEELSENVELOPPE	€ 10.776.000,00	€ 9.054.000,00	€ 1.722.000,00
POOL PARASTATALEN	€ 1.063.672,16		
BESPARINGEN	€ 458.000,00		
PERSENEELSKOSTEN + MISSION (estimatie 31/12/22)	€ 8.575.846,75	€ 7.207.755,17	€ 1.368.091,59
TOTAAL	€ 2.805.825,41	€ 2.451.916,99	€ 353.908,41
LOONKOSTEN PP20	€ 505.839,60	€ 505.839,60	€ 0,00
LOONKOSTEN PP21	€ 194.962,95	€ 194.962,95	€ 0,00
LOONKOSTEN LAUREATEN PP21	€ 209.332,85	€ 209.332,85	€ 0,00
LOONKOSTEN AANPASSING PP21	€ 1.298.923,25	€ 1.298.923,25	€ 0,00
LOONKOST STATUTARISERING	€ 108.896,22	€ 108.896,22	€ 0,00
LOONKOSTEN STUDENTEN/PVE/MISSION	€ 114.000,00	€ 90.000,00	€ 24.000,00
LOONKOSTEN CDD 2021	€ 128.810,50	€ 128.810,50	€ 0,00
MARGE	€ 245.060,04	-€ 84.848,38	€ 329.908,41
Totaaal personeelkosten	€ 11.136.612,12	€ 9.744.520,54	€ 1.392.091,59

2023	WHI	CIVIL	MIL
PERSENEELSENVELOPPE	€ 10.674.000,00	€ 9.273.000,00	€ 1.401.000,00
POOL PARASTATALEN	€ 1.169.150,84		
BESPARINGEN	€ 687.000,00		
PERSENEELSKOSTEN + MISSION (estimatie 31/12/23)	€ 8.142.599,95	€ 6.993.715,13	€ 1.148.884,82
TOTAAL	€ 3.013.550,89	€ 2.761.435,71	€ 252.115,18
LOONKOSTEN PP20	€ 531.131,58	€ 531.131,58	€ 0,00
LOONKOSTEN PP21	€ 204.711,10	€ 204.711,10	€ 0,00
LOONKOSTEN LAUREATEN PP21	€ 218.799,49	€ 218.799,49	€ 0,00
LOONKOSTEN AANPASSING PP21	€ 1.728.076,98	€ 1.728.076,98	€ 0,00
LOONKOST STATUTARISERING	€ 154.787,59	€ 154.787,59	€ 0,00
LOONKOSTEN STUDENTEN/PVE/MISSION	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 0,00
MARGE	€ 86.044,15	-€ 166.071,03	€ 252.115,18
Totaaal personeelkosten	€ 11.070.106,69	€ 9.921.221,87	€ 1.148.884,82

2024	WHI	CIVIL	MIL
PERONEELSENVELOPPE	€ 10.772.000,00	€ 9.687.000,00	1.085.000,00
POOL PARASTATALEN	€ 1.403.958,49		
BESPARINGEN	€ 916.000,00		
PERONEELSKOSTEN + MISSION (estimatie 31/12/23)	€ 7.843.548,58	€ 7.001.918,86	€ 841.629,72
TOTAAL	€ 3.416.409,91	€ 3.173.039,63	€ 243.370,28
LOONKOSTEN PP20	€ 557.688,16	€ 557.688,16	€ 0,00
LOONKOSTEN PP21	€ 214.946,65	€ 214.946,65	€ 0,00
LOONKOSTEN LAUREATEN PP21	€ 229.739,47	€ 229.739,47	€ 0,00
LOONKOSTEN AANPASSING PP21	€ 1.999.411,42	€ 1.999.411,42	€ 0,00
LOONKOST STATUTARISERING	€ 255.264,03	€ 255.264,03	€ 0,00
LOONKOSTEN STUDENTEN/PVE/MISSION	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 0,00
MARGE	€ 69.360,18	-€ 174.010,10	€ 243.370,28
Totaaal personeelkosten	€ 11.190.598,31	€ 10.348.968,59	€ 841.629,72

2025	WHI	CIVIL	MIL
PERONEELSENVELOPPE	€ 10.870.000,00	€ 10.101.000,00	€ 769.000,00
POOL PARASTATALEN	€ 1.440.911,91		
BESPARINGEN	€ 916.000,00		
PERONEELSKOSTEN + MISSION (estimatie 31/12/23)	€ 7.798.547,43	€ 7.061.006,34	€ 737.541,09
TOTAAL	€ 3.596.364,48	€ 3.564.905,57	€ 31.458,91
LOONKOSTEN PP20	€ 585.572,57	€ 585.572,57	€ 0,00
LOONKOSTEN PP21	€ 225.693,98	€ 225.693,98	€ 0,00
LOONKOSTEN LAUREATEN PP21	€ 241.226,44	€ 241.226,44	€ 0,00
LOONKOSTEN AANPASSING PP21	€ 2.140.453,66	€ 2.140.453,66	€ 0,00
LOONKOST STATUTARISERING	€ 260.369,31	€ 260.369,31	€ 0,00
LOONKOSTEN STUDENTEN/PVE/MISSION	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 0,00
MARGE	€ 53.048,51	€ 21.589,60	€ 31.458,91
Totaaal personeelkosten	€ 11.341.863,40	€ 10.604.322,31	€ 737.541,09

9 Operationele begroting

De operationele begroting zit in bijlage 4 van het Strategisch Plan

10 Meerjarige begroting

De meerjarige begroting zit in bijlage 5 van het Strategisch Plan

11 Besluit

Het Strategisch Plan 2021-2025 wil een waardevolle toekomstvisie bieden en het WHI een tweede adem geven.

Het Plan sluit naadloos aan bij de beslissingen die de Raad van Bestuur in het verleden reeds nam, maar gaat veel verder door de eigen sites te doen evolueren en door voor rekening van Defensie de oorlogsgraven te beheren. Dit alles binnen een realistische begroting én met een coherent en structureel personeelsbeleid.

Dit Strategisch Plan werd door de directie, de Raad van Bestuur en de bevoegde politieke en begrotingsoverheden voorbereid en uitgewerkt. Het geniet bovendien de steun van alle actoren en zal daarom aan de basis liggen van alle acties die het WHI in de komende jaren zal voeren.

Het Plan verschaft bovendien de gelegenheid om overleg te plegen met de generale staf van Defensie en gaf zo aanleiding tot de vaststelling dat het WHI en Defensie natuurlijke partners zijn. Deze dimensie moet dan ook meteen worden opgenomen in de betrekkingen die de twee instellingen onderling hebben. Dit “win-win”-partnerschap zal uitdrukking vinden in personeel dat Defensie ter beschikking van het WHI zal stellen om bepaalde (technische) opdrachten uit te voeren of de militaire oorlogsgraven te beheren. Het militaire personeel van Defensie zal dan weer een opleiding krijgen met als thema “Legitiem geweld, mensenrechten en democratische waarden”.

Na het traject van vijf jaar dat nu op gang wordt getrokken, zal het WHI beschikken over een reeks sites verspreid over het volledige nationale grondgebied. Algemene thema's zullen worden aangesneden, bijvoorbeeld in het KLM in Brussel, maar ook specifieke thema's in de verschillende regio's. Er zal echter wel steeds interactie zijn: tussen de sites onderling en met de centrale administratie. In deze context behoudt Breendonk zijn rol van “stenen geheugen” van het Verzet tegen de nazibezetter, van de nazimisdaden tegen de patriotten en tegen de Joodse gemeenschap. De sites van de Dodengang, van de commandobunker van de Kemmelberg en van Bastogne Barracks zullen dankzij een evenwichtig investeringsbeleid naar een hoger niveau worden getild en een centrale rol spelen in de evocatie van respectievelijk de Eerste Wereldoorlog, de Koude Oorlog en de Slag om de Ardennen. De nieuwe sites van Ieper (gewijd aan het rollend materieel post-45) en van Bevekom (met de luchtvaartcollectie) zullen het mogelijk maken dat materieel beter te beheren en vooral ook in goede omstandigheden aan het publiek voor te stellen.

Deze evoluties zullen in overleg met regionale en lokale partners verlopen, om de lokale verankering van onze sites en hun integratie in het toeristische landschap te bewerkstelligen. We gaan resoluut voor een uitbreiding van ons publiek, zowel in onze sites als aan de hand van een hedendaagse communicatie, onder andere met een nieuwe webstek.

Parallel zal het concept “België, slagveld van Europa” en de creatie van een nationaal netwerk inzake erfgoed en militaire herdenking de integratie van en de samenwerking met de belangrijkste actoren van de sector verzekeren. Zo zal het WHI een duidelijke rol inzake militair erfgoed en herdenking kunnen spelen.

We hopen al onze bezoekers op die wijze een globaal overzicht - in de tijd en in de ruimte - van de militaire geschiedenis van onze streken te kunnen aanbieden, met verrijkende en vernieuwde ervaringen.

We wensen ook dat ons werk, onder andere inzake Herinnering, een doeltreffend instrument zal zijn om onze partners en bezoekers ertoe aan te sporen de democratische waarden en het respect voor de mensenrechten waarin we geloven in hun dagelijks leven op te nemen. In deze context zullen we verder timmeren aan de illustratie van de politieke en racistische vervolgingen waaronder België tijdens de Tweede Wereldoorlog te lijden had. Het WHI verbindt zich ertoe deze taak actueel te houden door steeds meer aandacht aan de veteranen te besteden en door uit te leggen hoe onze militairen in operatie in het buitenland meewerken aan de verdediging van onze waarden.

Het is in deze context dat in Breendonk een bezinningsruimte zal worden ingericht, waarin de bezoekers oog in oog zullen komen te staan met de voortdurende druk die op de democratische waarden wordt gelegd of met de implicaties van een genocide. We zullen in het bijzonder de jongeren instrumenten aanreiken om de democratie te verdedigen of om in te gaan tegen haatboodschappen en “fake news”.

Ons werk zal ook rekening houden met het belang van de collecties die we beheren en die de basis van onze boodschap uitmaken. Deze collecties zullen verder worden uitgebreid, bestudeerd, ingeschreven en nagekeken; ze zullen geleidelijk op onze website worden voorgesteld, opdat iedereen ervan zou kunnen genieten.

Onze actie zal ten slotte op kwaliteitsvol wetenschappelijk werk steunen, opgevolgd en versterkt door de Wetenschappelijke Raad.

Dit Strategisch Plan – dat zowel continuïteit als evolutie wil aandragen – biedt nieuwe perspectieven, zowel voor het personeel als voor het publiek en zal het WHI de kans bieden zich opnieuw uit te vinden. Gelet op de financiële realiteiten die aan het WHI en aan alle federale administraties worden opgelegd, zal dat echter niet eenvoudig zijn. Onze ambitie is echter even groot als de uitdagingen die we zullen moeten aangaan. We moeten ook onderstrepen dat deze ambitie een reële belangstelling voor het welzijn en de ontplooiing van het personeel bij het uitvoeren van zijn taken inhoudt.

De afgelopen vier jaren waren niet altijd makkelijk. De fusie heeft tijd gevegd en soms frustraties en spanningen opgewekt. Maar vandaag nodig ik u uit om vooruit te kijken en de schouders te zetten onder deze nieuwe fase in het leven van onze instelling.

Het succes ligt binnen handbereik...!