

LOEVESTEIN

**Van militaire vesting naar platform voor
vrede, vrijheid en recht.**

2020 – 2030

Ambitie

Definitieve versie

30 januari 2020

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 Vertrekpunt	3
1.2 Werkwijze	4
2. Positionering	5
2.1 Geografisch	5
2.2 Identiteit: authenticiteit	6
2.3 Identiteit: integraliteit met de directe omgeving	8
2.4 Munnikenland	9
3. Profileren	11
3.1 Missie en visie	11
3.2 Doelgroep	12
4. Programmeren	14
4.1 Erfgoed en historie	14
4.2 Museum en collectie	14
4.3 Educatie	15
4.4 Evenementen en activiteiten	16
4.5 Toerisme	17
4.6 Zakelijke ontvangsten en activiteiten	18
5. Optimaliseren	19
5.1 Ruimte	19
5.2 Personeel	22
5.3 Financiën	22
5.4 Mobiliteit	24
6. Vooruit	26
6.1 Samenvatting	26
6.2 Vervolgtraject	26
Bijlage Lijst externe consultaties	27

1. Inleiding

1.1 Vertrekpunt

Vraag aan een willekeurige Nederlander om kastelen in Nederland op te noemen of tik in een zoekmachine op internet 'bekendste kasteel van Nederland' en je krijgt in beide gevallen lijstjes waar Loevestein steeds bovenaan staat. Slot Loevestein is één van de bekendste kastelen van Nederland. De bezoekersaantallen stijgen gestaag. De financiën zijn na vele pijnlijke jaren van bezuinigingen op orde. De organisatie draait. Waarom een nieuwe ambitie?

De komst van een nieuwe directeur is louter de aanleiding, maar de onderliggende reden voor een nieuwe missie en visie ligt breder. Het culturele landschap is dynamischer en ondernemender geworden en het culturele spectrum veel ruimer. Daardoor is de concurrentiedruk toegenomen en zijn de eisen die de overheid stelt aan subsidiëring aangescherpt. Financiële middelen zijn niet meer vanzelfsprekend. Ook Loevestein heeft deze ontwikkelingen ondervonden. Veel musea hebben om deze redenen de afgelopen jaren een vernieuwings- en professionaliseringsslag doorgemaakt. Inmiddels is ook Loevestein zich aan het heroriënteren om weer volop mee te kunnen op het nationaal niveau.

Loevestein bevindt zich in een gezonde uitgangssituatie, van waaruit dit rijksmuseum zich wil herpositioneren, een nieuwe stip op de horizon wil zetten en in het culturele landschap een eigen niche wil vinden.

Met zijn bijzondere geschiedenis verdient Loevestein nationale en internationale aandacht, maar deze is niet automatisch gegarandeerd. Binnen Nederland kennen velen de ontsnapping van Hugo de Groot met de boekenkist. Het is een onderdeel van de canon, een verzameling van hoogte- en dieptepunten uit de Nederlandse geschiedenis, geïllustreerd aan de hand van gebeurtenissen, personen en onderwerpen. Ouderen kennen de door Paul Verhoeven geregisseerde filmserie van Floris met Rutger Hauer, welke deels op Loevestein is opgenomen. Maar vaak blijft het daarbij. Dat terwijl Loevestein in het hart van het land ligt en op deze plek natuur, water en cultuurhistorie samenstromen in een uniek en oer-Hollands verhaal. Loevestein is dé locatie om te vertellen over het ontstaan van het huidige Nederland, zowel wat betreft de omgang met het water als de omgang met elkaar, in staatkundige zin en in het kader van breed gedeelde normen en waarden.

Ondanks dit belang van Rijksmuseum Loevestein om onze huidige maatschappij te kunnen duiden, trekt het slot nu slechts 150.000 bezoekers per jaar. Het is tijd dat Loevestein zich opnieuw gaat positioneren en beter gaat profileren. Daarom moet de programmering op de schop, is de vaste expositie toe aan een grondige vernieuwing en moeten diverse bedrijfsonderdelen onder de loep worden genomen. Uiteindelijk moet dit leiden tot een groei van de bezoekers van 150.000 naar 200.000 bezoekers binnen drie jaar en naar 300.000 binnen tien jaar. Het percentage internationale bezoekers moet worden verhoogd naar 30%. Het aantal scholieren moet binnen vijf jaar vertienvoudigen.

1.2 Werkwijze

Om vooruit te kunnen kijken, moet je eerst naar binnen kijken. Om koers te kunnen bepalen, moet je weten waar je staat. Dit traject is geïnitieerd door de nieuwe directeur, maar hij kon terugvallen op eerdere verkennende stappen binnen de organisatie. Hij stelde zich tot doel om binnen zijn eerste honderd dagen een nieuwe missie en visie te bepalen. Daarvoor is eerst een *'soul searching mission'* gestart en zijn interne gesprekken gevoerd. Daarna is een externe ronde gehouden om het beeld te spiegelen aan de perceptie van anderen en is het spectrum aan kansen voor positionering verkend.

Naast informele interne gesprekken met de verschillende teams en medewerkers hebben er op 11 en 18 april 2019 onder begeleiding van Max Meijer en Petra Timmer van TiMe Amsterdam, museum- en erfgoedadviseurs, twee beleids sessies plaatsgehad met het management team en de medewerker marketing. Ook was er ruimte voor persoonlijke reacties. Vervolgens is een externe consultatieronde gehouden onder personen met zeer uiteenlopende achtergronden, van jong tot oud, van conservator tot theaterdirecteur, van festivalorganisator tot wetenschapper, van historicus tot creatief industrieel ontwerper, van overheid tot filosoof, zowel onder allochtonen als autochtonen.

Na de externe verkenning is het conceptverslag, wederom onder begeleiding van TiMe, besproken met het MT op 13 juni. Na aanpassingen werd het stuk aangeboden aan de Raad van Toezicht dat het op 16 juni 2019 positief ontvangen heeft. Daarna zijn de medewerkers tijdens het Plenaire Overleg op 7 juli 2019 geïnformeerd.

2. Positionering

2.1 Geografisch

Loevestein beschikt door zijn ligging over een rijkdom aan aanknopingspunten. Allereerst ligt het nagenoeg in het midden van het land. Het ligt op een grens van drie provincies en tussen vier gemeenten. Vele grote steden liggen allemaal binnen een cirkel van circa zestig kilometer om Loevestein: Utrecht, Gouda, Rotterdam, Dordrecht, Breda, Tilburg, Den Bosch, Nijmegen en Arnhem.

Je zou kunnen stellen dat het op een snijpunt ligt, vanuit de verschillende cultuurhistorische en toeristische activiteiten, en het slot vormt er het centrum van. Hier ligt de overlap. Bij Loevestein komen deze netwerken en lijnen bijeen. Daar komt water, natuur en cultuurhistorie samen.



Loevestein is onderdeel van de Kring van Rijksmusea. Daarnaast is het deel van Topkastelen en eveneens van de stichting Kastelen, Buitenplaatsen en Landgoederen.

Ook behoort Loevestein tot de Oude en Nieuwe Hollandse Waterlinie. Zo is Loevestein onder meer onderdeel van Het Pact van Loevestein, een regionaal samenwerkingsverband van bestuurlijke partijen in het zuidelijke deel van de Nieuwe Hollandse Waterlinie, vanaf Fort Everdingen op de grens van de provincies Utrecht en Gelderland tot Fort Steurgat in Brabant - oftewel de waterlinie onder de Lek. Deze samenwerking bestaat al sinds de start van het Nationaal programma Nieuwe Hollandse Waterlinie. Inmiddels is daar de UNESCO status Werelderfgoed voor aangevraagd. Een samenwerking op kleinere schaal binnen deze waterlinies is de Vestingdriehoek, bestaande uit het gebied van de vestingsteden Gorinchem, Woudrichem en Zaltbommel, met daartussen Fort Vuren en Loevestein.

In oostelijke richting is Loevestein onderdeel van Panorama Waal (een samenwerking van provincie Gelderland en waterschap Rivierenland) en de Regio Rivierenland (een samenwerking van acht gemeenten, onderdeel van de Fruitdelta).

Richting het westen is Loevestein onderdeel van NLDelta (Nationaal Park Nieuwe Stijl in wording, waarbij de ontwikkeling van natuur, economie en leefbaarheid samengaan, van het Munnikenland tot voorbij de Haringvlietdam). Hier liggen grote kansen voor samenwerking met partners uit de riviercruisesector en de Destination Marketing Companies.



Behalve onderdeel te zijn van de verschillende netwerken is het vooral belangrijk om de eigen positie helder en sterk te formuleren. De netwerken moeten vooral benut worden om (1) de zichtbaarheid te vergroten en daarmee de bezoekersstroom te vergroten en (2) om te participeren in financiële stromen die verbonden zijn aan deze samenwerkingsverbanden. In het huidige culturele landschap is een individualistische koers moeilijk vol te houden, tenzij je in een unieke positie verkeert. Loevestein's positie is bijzonder, maar (in de huidige vorm) niet sterk genoeg. Wezenlijk is, dat Loevestein samenwerkt, maar daarbij vooral zichzelf blijft. Daarbij moet gewaakt worden dat er geen versnippering in het verhaal gaat plaatsvinden. Eerder moeten er keuzes gemaakt worden, in plaats van nieuwe verhaallijnen toe te voegen. Door daarop in te zetten bevindt Loevestein zich straks niet meer aan de periferie van de netwerken maar wordt Loevestein het verbindende centrum ervan.

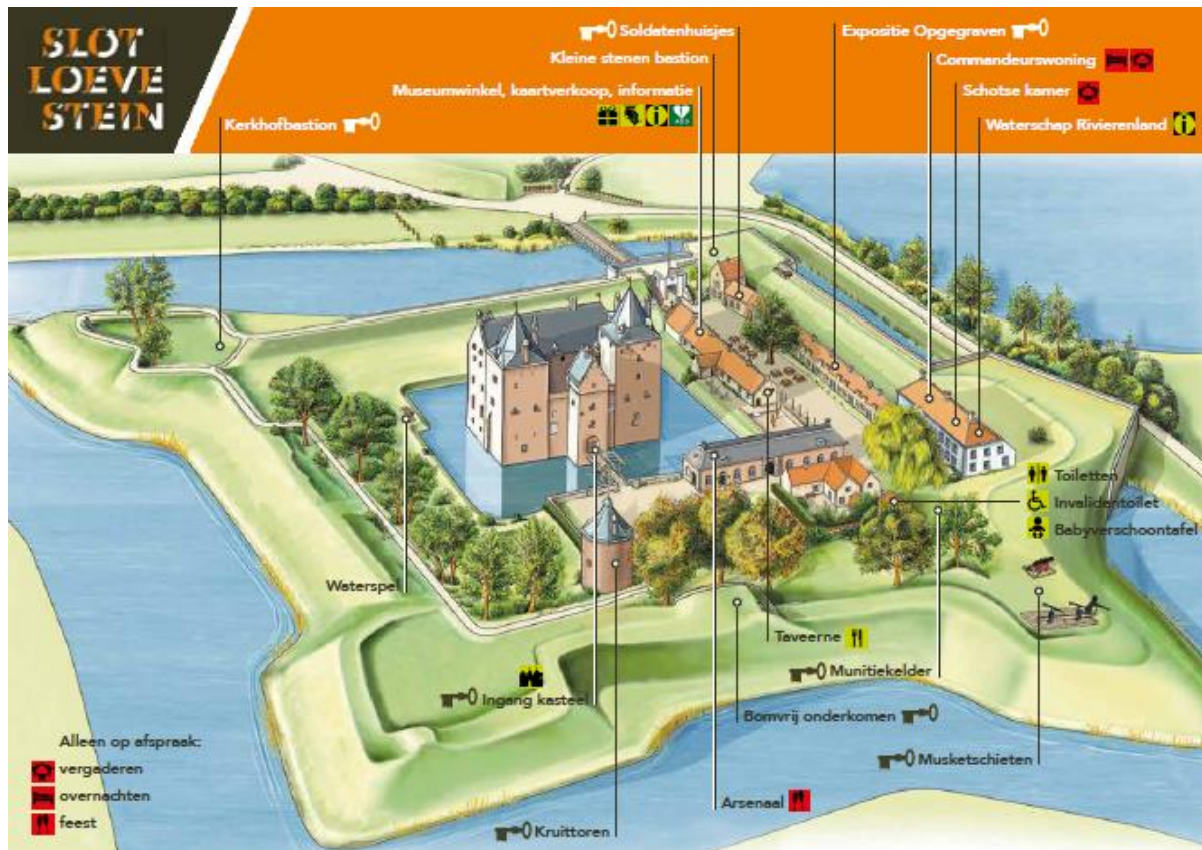
2.2 Identiteit: authenticiteit

Bij de vraag wat Loevestein is ontstaan meerdere beelden bij de verschillende ondervraagden. Terugkerende kernwoorden zijn ruig, puur, stoer, avontuurlijk en echt.

Teveel heeft men echter bij Loevestein een associatie met een adellijk bewoond middeleeuws kasteel. Dit is Loevestein niet en dat is juist wat deze plek onderscheidend maakt ten opzichte van andere kastelen in Nederland. In de geschiedenis van Loevestein is de adellijke periode bijzonder klein. Bovendien stamt een groot deel van de vesting uit recentere perioden dan de middeleeuwen. Wat deze historische locatie juist wel kenmerkt is de militaire functie die het eeuwenlang op verschillende manieren heeft gehad. Of dat nu was als slot met één enkele slotgracht ter verdediging van persoonlijk recht en eigendom, als militair bewaakte staatsgevangenis waaruit Hugo de Groot is ontsnapt of als imposant onderdeel van de Oude en Nieuwe Hollandse Waterlinies met maar liefst drie omgrachtingen. Rijksmuseum Loevestein kiest er met de nieuwe positionering dan ook voor om de historische authenticiteit van deze plek te laten zien door de gelaagdheid van de geschiedenis te tonen, met de focus op de militaire functie door de eeuwen heen.

De beleving van Loevestein wordt daarmee rauwer en minder uitbundig. Dat nodigt direct meer uit om na te denken over het belang van recht en verdraagzaamheid naar elkaar. Het is belangrijk dat de historische, militaire sfeer niet gestoord wordt door een moderne inrichting of hedendaagse apparatuur. Dit betekent dat storende elementen op de toegangsweg, in en om het fort en in het kasteel nog consequenter aangepast moeten worden. Ook moet de horeca de uitstraling krijgen die past bij een historische, militaire omgeving. De taveerne zou bijvoorbeeld in naamgeving en inrichting kunnen worden veranderd in een militaire eetzaal of schaftlokaal. Uiteraard wel met de nodige hoge kwaliteitsstandaard.

In het verleden is wel eens overwogen om alle elementen die niets met de middeleeuwen te maken hebben te verwijderen. Gelukkig heeft men anders beslist. Wel vraagt het op zo'n historisch gelaagde plek veel aandacht om de verschillende tijdzones aan de bezoekers te verklaren en toe te lichten waarom er staat wat er staat. Daarom is het wenselijk om een entreelocatie te realiseren waarin de geschiedenis van Loevestein (meertalig) beknopt en geanimeerd in beeld wordt gebracht. Er kan worden gedacht aan *VR experiences*, waarbij de bril geïntegreerd is in oude helmen.



2.3 Identiteit: integraliteit met de directe omgeving

Loevestein is meer dan het kasteel. Het is ook meer dan de voorburcht, soldatenhuisjes, bunkers, munitiekelders, bastions, slotgrachten, fortgrachten en het arsenaal, die samen ooit de grootste vesting van Nederland vormden. Het verhaal van Loevestein kan niet worden gezien zonder de directe omgeving van de vesting daarin mee te nemen. Het belang van de locatie is de rode lijn in de eeuwenlange ontwikkeling van Loevestein. De vesting ligt op het kruispunt van waterwegen, het snijpunt van politieke betrekkingen en het knooppunt van ambities. Om Loevestein te kunnen beleven, is de verbinding van natuur, water en cultuurhistorie van wezenlijk belang.

Doordat de elementen natuur, water en cultuurhistorie hier op een bijzondere manier samenkomen is Loevestein uitermate geschikt om de geschiedenis van Nederland te vertellen. Zowel aan de in historie geïnteresseerde toerist of recreant als aan elke inwoner die op zoek is naar een duiding van waarom ons land vandaag de dag is zoals het is. Op Loevestein kan men de ontstaansgeschiedenis van Nederland ervaren en begrijpen. De onderlinge strijd tussen politieke entiteiten, het religieuze conflict, het gebruiken van en het beschermen tegen het water, het overleven in een weerbarstig landschap en in een maatschappij onder druk.

Voor de ontwikkeling van Loevestein moet dus een integrale benadering worden uitgewerkt, waarin niet alleen alle onderdelen van de vesting maar ook zijn relatie met de directe omgeving een plaats hebben en waarin het samenspel tussen mensen en met de natuur

geduid wordt. Daarbij moeten de uitstraling, bewegwijzering en inhoudelijke boodschappen zo goed mogelijk op elkaar afgestemd worden.

2.4 Munnikenland



Loevestein ligt in de punt van natuurgebied het Munnikenland en om de vesting te bereiken, moet je dit natuurgebied doorkruisen of erlangs varen. Het Munnikenland is daardoor onderdeel van de beleving van Loevestein. Om deze beleving te versterken en het bezoek al met een 'rite de passage' door het eeuwenoude landschap te laten beginnen, is het belangrijk dat er door Loevestein een duidelijke regie gevoerd wordt op de ontwikkelingen in het gebied. Versnippering door potentiële andere exploitanten die afbreuk kunnen doen aan de beleving moet worden voorkomen.

De ontwikkeling van Loevestein kan dan ook niet los gezien worden van de ontwikkeling van de directe omgeving: "Park Loevestein", oftewel, het Munnikenland. Al vele jaren wordt er gesproken over de rol en betekenis van het Munnikenland. Er liggen vele onderzoeken en rapporten welke ook in het kader van de dijkverlegging (2013-2017) voor 'ruimte voor de rivier' zijn opgesteld. Staatsbosbeheer, het Waterschap en gemeente Zaltbommel trekken samen op in deze onderzoeken. Voor het deelproject Munnikenland is op Loevestein momenteel het informatiepunt gevestigd. Dit zal in de komende jaren vervangen worden

door een aantrekkelijkere vertelling over het Munnikenland en de rol van water in het gebied. Hiervoor zal Loevestein opnieuw de samenwerking zoeken met genoemde partijen. Uiteindelijk is het doel om in het Munnikenland zelf een nieuw informatiepunt te realiseren.

Wat betreft de ontwikkeling van het Munnikenland, is de focus inmiddels verlegd naar het toeristisch-recreatieve potentieel. In oktober 2018 is door diverse stakeholders het 'Toeristisch-recreatieve ambitieplan Munnikenland' ontwikkeld. In samenwerking met de gemeente Zaltbommel en de diverse stakeholders zal Loevestein als trekker hier een vervolg aan geven.

3. Profileren

3.1 Missie en visie

Het is in deze tijd gebruikelijk om vanuit je waarden een missie en een visie te formuleren. Het stilstaan bij de missie en visie en het expliciet benoemen ervan geeft richting aan de organisatie. Met de missie wordt feitelijk het bestaansrecht van de organisatie benoemd. De visie schetst het beeld van de toekomst. En uiteindelijk moeten de strategische doelen bijdragen om de visie te bereiken.

Omdat Loevestein rijk is aan verleden en netwerken is het in eerste instantie moeilijk om de kern te pakken te krijgen. Het ligt voor de hand dat dit een gemeenschappelijke noemer uit het verleden is. Waar andere plaatsen identiteit en betekenis uit één enkele gebeurtenis – soms slechts één dag in de geschiedenis- ontleen, kijkt Loevestein terug op bijna 660 jaar historie. Het zou deze periode onrecht aandoen als we bijvoorbeeld alleen naar de periode van Hugo de Groot zouden kijken, hoewel zijn ontsnapping wel de bekendste gebeurtenis is en een spectaculair historisch verhaal.

Loevestein is meer dan alleen erfgoed. De missie van Loevestein moet het uitdragen zijn van de betekenis van de gebeurtenissen van Loevestein. Loevestein is, hoe prettig de locatie nu ook is, geen prettige locatie. Er is gestreden, geleden en gestorven. In het begin ging het om macht en (financiële) controle. Een eigen plek opeisen. Daarna ging het om de macht van het denken en geloven. Andersdenkenden werden vele jaren in deze staatsgevangenis opgesloten. Het waren niet de boeven, maar vooral de mensen met ‘gevaarlijke’ ideeën. Vandaag de dag weten we niet meer dat dit in Nederland gebruikelijk was. Niet het recht, maar de mening van de machthebber was bepalend. Opvallend is, dat je gedachten eigenlijk niet kunt opsluiten. Later kreeg Loevestein weer een andere militaire functie als onderdeel van Oude en Nieuwe Hollandse Waterlinies, ter bescherming en afgrenzing tot de ander.

Zo vertelt Loevestein het verhaal van strijd, macht, onderdrukking, onrecht en gevangenschap en tegelijk is Loevestein een voorbeeld hoe Nederland is ontstaan. Hierbij gaat het niet zozeer om de historische gebeurtenissen, maar hoe het tot de waarden van onze huidige samenleving is gekomen. Loevestein is aan de ene kant een triest en bedrukkend *lieu de mémoire*, maar aan de andere kant juist ook het kasteel van de Verlichting. Het zijn niet alleen de waarden van Nederland, maar eigenlijk ook van West-Europa. Door de rede boven of naast het geloof te plaatsen is men de strijd aangegaan tegen het machtsmisbruik door overheid en kerk, voor tolerantie en de individuele rechten. Je kunt bij Loevestein leren begrijpen hoe de staatskundige ontwikkeling is gegaan en het West-Europese denken is ontstaan.

Het verhaal van Loevestein gaat verder dan het intellectuele erfgoed van Hugo de Groot (waar het grote publiek overigens vandaag de dag nog nauwelijks bekend mee is). Het gaat over thema's als richtingensrijd, superioriteit, politieke processen, intolerantie, humanisme, dictatuur, anti-fundamentalisme, kolonialisme, eigendom, persoonlijk en internationaal recht, oorlog, vrijhandel, moraliteit.

Missie:

We willen het erfgoed van Loevestein behouden en beleefbaar maken om bij te dragen aan een vrije en vreedzame samenleving, waarin we respectvol met elkaar en de wereld omgaan.

Visie:

Vanuit de erfenis van Loevestein duiden we de Nederlandse staat en identiteit, waarbij we aanzetten tot het nadenken over vrede, vrijheid en het belang van internationaal en persoonlijk recht.

Met deze benadering wordt Loevestein meer een platform voor inhoudelijke inspiratie bij problematiek waar ieder individu in de huidige maatschappij mee te maken heeft. Door deze maatschappelijke relevantie verwerft Loevestein een belangrijkere plek die een rijksmuseum waardig is bij overheden, diverse gemeenschappen, onderwijsinstellingen, NGO's, onderzoeksinstituten en belangenorganisaties.

3.2 Doelgroep

Aandacht voor het verleden van de plek waar je woont, geeft mensen een houvast en helpt hen zich geworteld te voelen. Door het verhaal van Loevestein te vertellen binnen de context van de ontwikkeling van Nederland en West-Europa, kan het museum zijn bezoekers helpen de hedendaagse maatschappij te duiden. Dat is uitermate interessant en nuttig voor Nieuwe Nederlanders, die pas recent in ons land zijn komen wonen. Vanuit hun eigen achtergrond en geholpen door de aanzet die Loevestein doet met voorbeelden van situaties in andere landen waar bijvoorbeeld een ander rechtssysteem is, kunnen zij een vergelijking leggen tussen de West-Europese waarden en de centrale waarden in andere samenlevingen. Maar in onze snel veranderende maatschappij is het eveneens relevant voor mensen wiens familie al generaties lang in Nederland woont. Wat betekenen begrippen als vrijheid, individualiteit en solidariteit? Hoe zijn we daar in het verleden mee omgegaan en wat heeft dat voor gevolgen gehad? En hoe is de diversiteit in het Nederland van nu ontstaan?

Deze maatschappelijke relevantie maakt Loevestein een aantrekkelijke bestemming voor schoolgroepen van uiteenlopende leeftijden en opleidingsniveaus en voor (groot)ouders die hun (klein)kinderen iets willen meegeven. Tegelijkertijd blijft Loevestein ook gewoon een leuk en spannend uitstapje, waar de geschiedenis van een heel bijzondere plek beleefd kan worden. Loevestein wil door een relevante programmering neer te zetten, gedifferentieerd naar doelgroep, relevant en aantrekkelijk zijn voor elke Nederlander. Dat betekent ook dat het museum zich gaat inzetten voor het binnenhalen van nieuwe doelgroepen, zoals Nieuwe Nederlanders en jongeren. Ook voor hen wordt Loevestein *'hot and happening'*. Een effectieve manier om jongeren met verschillende achtergronden te bereiken, is door een aantal van hen actief te betrekken. Zij kunnen dan optreden als verbinder.

De ontstaansgeschiedenis van Nederland, verteld vanuit het verhaal van Loevestein, is niet alleen maatschappelijk relevant maar ook wetenschappelijk interessant. De wetenschap is

dan ook een ander nieuw veld dat Loevestein wil aanboren. Het verhaal van deze plek kan als startpunt fungeren voor wetenschappelijke discussies over thema's als verdraagzaamheid, individualiteit, ethiek en recht en een aanleiding zijn om vanuit een multidisciplinaire benadering naar problematiek rondom deze thema's te kijken. Andersom kan Loevestein de ideeën uit de wetenschap binnen een museale context vertalen naar een breed publiek.

Ook voor buitenlandse toeristen is Loevestein een boeiend uitstapje, zeker voor de groeiende groep *independent cultural travelers*. Zij zijn geïnteresseerd in de cultuur van het land dat zij bezoeken en op Loevestein wordt voor hen duidelijk hoe de West-Europese waarden en de Nederlandse staat en identiteit ontstaan zijn. Belgen, Fransen en Duitsers kunnen zich in dit verhaal herkennen, maar ook de nuanceverschillen ontdekken. Aziaten en (Noord-)Amerikanen brengen bovendien, net als Nieuwe Nederlanders, hun eigen kennis van een andere samenleving mee die hen, geholpen door Loevestein, aanzet tot een vergelijking met het West-Europese denken. Daarnaast is Loevestein, prachtig gelegen in het Munnikenland, voor toeristen een attractieve afwisseling voor de drukke steden, die met een overschot van toeristen te kampen hebben.

Tenslotte is ook de zakelijke markt een doelgroep waar Loevestein zich op richt en dat ook in de toekomst zal blijven doen. De bijzondere, natuurrijke en historische locatie van Loevestein heeft een speciale aantrekkingskracht op de zakelijke markt, die het museum van eigen inkomsten kan voorzien en bovendien meer binding met de regio tot stand kan brengen.

4. Programmeren

4.1 Erfgoed en historie

Loevestein is er in de eerste plaats om het erfgoed te bewaken, te onderhouden, toegankelijk te maken en uit te dragen. Het erfgoed van Loevestein bestaat uit de fysieke vesting, de archeologische collectie en het verhaal van de plek. De kerntaken van de organisatie zijn daarom onderhoud, collectiebeheer, tentoonstellen, onderzoek en onderwijs.

Het erfgoed is ten eerste het rijksmonument, het kasteel inclusief omliggende gebouwen en verdedigingswerken. Daarnaast behoort ook de archeologische collectie tot het erfgoed van Loevestein. Loevestein wordt echter pas bijzonder door de geschiedenis die er heeft plaatsgehad. Het belang hiervan wordt grotendeels bepaald door de betekenis die we er vandaag de dag aan geven. In onze huidige maatschappij is erfgoed een maatschappelijke en morele toetssteen. Wat vertellen we wel en wat niet, hoe vertellen we dit en met welk doel? Met de kritische en zoekende moderne mens is erfgoed geen gegeven. Het moet schuren, provoceren, tot nadenken aanzetten. Zeker op een plaats welke zich vanuit zijn verleden als gevangenis voor anders-denken gaat positioneren als platform voor vrede, vrijheid en recht.

4.2 Museum en collectie

Wat is tegenwoordig een museum? De huidige definitie van de *International Council of Museums* (ICOM) stamt uit 1946. Daarom is er een nieuwe definitie in de maak. Op het moment van schrijven luidt de voorgestelde museumdefinitie als volgt:

“Musea zijn democratiserende, inclusieve en meerstemmige ruimtes voor kritische dialoog over het verleden en de toekomst. Terwijl ze de conflicten en uitdagingen van het heden erkennen en aanpakken, houden ze artefacten en exemplaren in beheer voor de samenleving, bewaren ze uiteenlopende herinneringen voor toekomstige generaties en garanderen ze gelijke rechten en gelijke toegang tot het erfgoed voor alle mensen.

Musea hebben geen winstoogmerk. Ze zijn participatief en transparant en werken in actief partnerschap met en voor diverse gemeenschappen om inzichten in de wereld te verzamelen, te bewaren, te onderzoeken, te interpreteren en te tentoonstellen. Met als doel bij te dragen aan de menselijke waardigheid, sociale rechtvaardigheid, wereldwijde gelijkheid en planetair welzijn.”

Loevestein voldoet aan al deze aspecten. Loevestein is onderdeel van de Kring van Rijksmusea. Maar waar de meeste rijksmusea een gebouw hebben waarbinnen vooral de objecten van belang zijn, is bij Loevestein het gebouw zelf de materiële getuigenis met daarin en omheen de immateriële getuigenissen: het verhaal van de plek.

De historische sensatie van het kasteel en de vesting is sterk en behoeft weinig toevoeging. Wel vraagt het om uitleg. Een bezoeker wordt bij binnenkomst in de vesting geconfronteerd met een palimpsest van bouwelementen uit verschillende tijdsperioden. Waarom zie je hier al deze onderdelen? Om welke reden zijn die hier ooit gebouwd en waarom precies op deze plek? En wat is hier gebeurd? In deze vragen zit het verhaal van Loevestein besloten. De huidige vaste expositie is verouderd en geeft onvoldoende antwoord op deze vragen.

Daarom wil Loevestein een nieuwe, *interpretive* tentoonstelling ontwikkelen die de plek beter duidt aan de bezoekers en inspeelt op hun belevingswereld. In die nieuwe expositie moet de thematiek die de nieuwe missie van het museum met zich meebrengt de rode lijn worden.

Deze vernieuwing moet uiteraard op zo'n manier gebeuren die bezoekers van verschillende leeftijden en met verschillende achtergronden aanspreekt. Daarom is het aanbrengen van gelaagdheid in de nieuwe expositie van groot belang. Moderne instrumenten en technieken, zoals *augmented reality*, kunnen daarin ondersteunen en bovendien helpen om het verhaal van Loevestein aansprekend te houden voor nieuwe generaties. Momenteel wordt consciëntieus aan het archeologische erfgoed gewerkt. Echter trekt dat slechts een beperkt publiek aan en zijn er geen unieke, dan wel opzienbarende attributen aanwezig. Dat betekent dat de focus van de nieuwe expositie niet langer op de archeologische artefacten moet liggen. Ter illustratie kunnen deze waar mogelijk wel ingezet worden en een directe binding met het verleden geven. Voor het bereiken van de verschillende doelgroepen is het belangrijk om interactieve vormen te vinden en een verscheidenheid van museale middelen in te zetten. Belangrijker dan voorheen is dat het object niet meer in het middelpunt staat, maar de bezoeker. Het object wordt instrument. Een essentiële randvoorwaarde bij de nieuwe presentatie is bovendien meertaligheid, zodat ook de buitenlandse toerist Loevestein volwaardig kan bezoeken.

Naast een nieuwe vaste expositie, moeten thema- en eventgerichte exposities het diverse en internationale publiek meenemen door actuele ontwikkelingen. Middels tijdelijke exposities kijken we vanuit de essentiële thema's van nu terug naar het verleden om het heden beter te begrijpen. De exposities worden dynamisch en wisselen sneller, met het doel herhaalbezoeken vaker te laten voorkomen. Ook kan Loevestein daardoor meer zichtbaar en actief worden buiten de fortmuren en naar de bezoeker toe komen. Bovendien kan Loevestein via thema- en eventgerichte tentoonstellingen een meer gedifferentieerd aanbod bieden voor de diverse doelgroepen die het museum wil bereiken.

4.3 Educatie

Musea en erfgoedlocaties zijn niet meer los te zien van educatie. Dat vloeit voort uit de grote maatschappelijke relevantie die deze organisaties kunnen hebben. Loevestein wil met de nieuwe positionering zijn maatschappelijke relevantie versterken. Educatie moet dan ook een integraal onderdeel zijn van het werk van Loevestein en dat beperkt zich niet tot scholieren. Ook in het bezoek van dagjesmensen is een educatief element verweven. Zeker op het gebied van het betrekken van scholen is echter nog veel te winnen. Het aantal kinderen en jongeren dat in schoolverband Loevestein bezoekt ligt rond de vierduizend per jaar. Dit aantal wil Loevestein binnen vijf jaar vertienvoudigen. Om deze doelstelling te kunnen behalen en bovendien vanuit de nieuwe missie en visie al deze kinderen en jongeren niet zozeer te onderwijzen in feitelijke kennis van de geschiedenis maar te leren over normen en waarden zoals respect voor elkaar en mensen die anders denken dan jij, is het

nodig om het aanbod dat Loevestein momenteel heeft voor het onderwijs grondig onder de loep te nemen.

Bij educatie wordt al snel gedacht aan het primair en voortgezet onderwijs. Ook bij Loevestein heeft hier tot nog toe de focus op gelegen. Om de gehele samenleving te bedienen is het echter nodig verder te kijken. Juist de jongvolwassenen, die van de middelbare school af zijn en zelf (nog) geen kinderen hebben, bezoeken Loevestein momenteel bijna niet. Dat terwijl de jongvolwassen jaren ook heel belangrijk zijn in de ontwikkeling van eenieder. Deze leeftijdsgroep is gedeeltelijk nog steeds via het onderwijs te bereiken. Daar waar een enkele rechtenstudent, aangezet door de importantie van Hugo de Groot binnen hun vakgebied, Loevestein nog wel bezoekt, is een doelgroep binnen het onderwijs die het museum nog bijna niet bezoekt de Mbo-scholen. Dat terwijl juist in hun verplichte curriculum onderdelen zitten waar Loevestein voor deze scholen een rol van betekenis in kan spelen, bijvoorbeeld binnen het burgerschapsonderwijs. Bij het evalueren en waar nodig vernieuwen van het educatief aanbod zal Loevestein dan ook eveneens deze doelgroep meenemen.

Naast het bereiken van de verschillende onderwijsniveaus ligt de uitdaging voor Loevestein in het vinden van de juiste gelaagdheid en toegankelijkheid voor de diverse doelgroepen. Omdat Loevestein ook een dagje uit en een belevenis is, zullen speelse en animerende vormen gezocht moeten worden (*edutainment*). Loevestein wil zich bovendien ook meer richten op het rechtstreekse debat en kennisuitwisseling door conferenties en lezingen te organiseren of faciliteren en middels andere leervormen zoals scriptie- en literatuurwedstrijden/-festivals, *rap battles* et cetera.

Waar in het verleden musea en erfgoedinstellingen vooral in éénrichtingsverkeer aan het zenden waren, worden deze instellingen toenemend culturele platforms en hubs. De instellingen organiseren niet meer alles zelf, maar werken samen en faciliteren. Dat geldt ook voor educatieve activiteiten en evenementen. Loevestein moet daarom, passend bij de eigen positionering, zoeken naar relevante partners. Op die manier kan Loevestein voor het brede publiek een platform worden voor culturele uitwisseling die past binnen de thema's van Loevestein. Daarbij vervult Loevestein ook de rol van vertaler van academische inzichten naar een breder publiek.

4.4 Evenementen en activiteiten

Het einde van de 'festivalisering' van het cultuurlandschap is nog niet voorbij. Het succes ligt onder andere in de interactie, het beleven, het ontmoeten. Wel is differentiatie, kwaliteit, continuïteit en goede organisatie nodig. Tegelijk moet je werken aan het betrekken en binden van je doelgroep. Door evenementen en festivals kun je heel gericht verschillende doelgroepen bereiken en uitbreiden. Voor de groei van je bezoekersstroom is dit van wezenlijk belang. Dat betekent dat Loevestein vanuit zijn missie en visie heel gericht per doelgroep evenementen met regionale, nationale of zelfs internationale potentie zal ontwikkelen of faciliteren. Dit kan niet zonder een goed doordacht marketingplan, zodat de diverse te onderscheiden doelgroepen ook daadwerkelijk bereikt worden. Loevestein en het

maatschappelijk relevante verhaal van deze bijzondere plek dienen bij de evenementen als *lieu de mémoire* en inspiratiebron, maar ook als decor voor terugkerende reeksen van lezingen, conferenties, debatten, concerten, filmavonden, literaire evenementen en dergelijken.

Voor Loevestein is het belangrijk om vooruit te plannen en een degelijke meerjaren-evenementenplanning te realiseren. Daarbij inspelend op regionale en landelijke thema's, dan wel eigen thema's ter positionering invulling te geven. Een voorbeeld daarvan is het Hugo de Groot jaar dat Loevestein in 2021 organiseert ter gelegenheid van de herdenking dat deze invloedrijke geleerde exact 400 jaar geleden is ontsnapt uit de staatsgevangenis Loevestein. Hiervoor wil Loevestein samenwerken met partners in het land die het themajaar extra waarde kunnen geven. Om dergelijke evenementen nationaal te positioneren moet overwogen worden om daarvoor een aparte stichting in het leven te roepen om de samenwerking vorm te geven en risico's te beperken.

Andere thema's waarbinnen evenementen kunnen plaatsvinden zijn bijvoorbeeld 450 jaar na de Tachtigjarige oorlog en inname van Slot Loevestein door geuzenleider Herman de Ruyter in opdracht van Willem van Oranje (1570), 75 jaar Bevrijding van Nederland en 600 jaar Sint-Elisabethsvloed (1421). De uitdaging ligt daarbij vooral erin de historische gebeurtenis te thematiseren in een onderwerp, dat ook raakvlakken heeft met het heden.

Heel belangrijk is dat alle evenementen die Loevestein organiseert, passen bij de thema's van Loevestein en dat zij de positionering van het rijksmuseum versterken. Een evenement wordt nooit uitsluitend opgezet ter vergroting van het bezoekersaantal, want een activiteit die niet past bij de missie en visie van Loevestein zou het museum zijn geloofwaardigheid doen verliezen.

4.5 Toerisme

De internationale toeristische markt is nog zeer onderbelicht bij Loevestein. Het ontbreekt in het museum aan meertalige bewegwijzering, introductieboekjes, menukaarten en algehele communicatie. Loevestein heeft een verhaal, als monument en in het bijzondere cultuurlandschap, maar ook als platform voor vrede, vrijheid en recht. Het is bijzonder aantrekkelijk voor de *independent cultural traveler*, maar heeft ook meer dan voldoende te bieden voor de georganiseerde reiziger. Het is de kunst om het verhaal van Loevestein duidelijk en helder te poneren en tegelijk aanknopingspunten van herkenning dan wel verbazing te vinden.

Hugo de Groot, alias Grotius, is in het buitenland bekend. Het biedt aanknopingspunten met Engeland, Duitsland, België, Frankrijk en Zweden. Hierdoor ontstaan mogelijkheden tot Europese samenwerking op inhoudelijk, financieel, marketing en toeristisch gebied.

De werken van Hugo de Groot worden internationaal bestudeerd. Delen van zijn teksten staan in grondwetten van enkele Afrikaanse staten, een plaquette van hem hangt in het Capitool van de Verenigde Staten. Voldoende aanknopingspunten voor herkenning. Maar dat is slechts een deel van het perspectief.

Hoe dit ook verder uitgewerkt wordt, de hardware (parkeerplaatsen, walstroom, goede steigers, boekbaarheid, et cetera) en software (gastvriendelijkheid, geschoolde gidsen, et cetera) om de toeristen te ontvangen moeten op orde zijn. Loevestein ligt op een eiland en de bereikbaarheid is beperkt. Maar dat biedt ook een kans. Bezoekersstromen kunnen via verschillende wegen komen en zijn bewuste bezoekers die langer blijven en meer besteden.

Het water is een sterk groeiend potentieel voor toeristen die gebruikmaken van riviercruises. Deze markt is sterk groeiende en de toeristen beschikken over bovengemiddelde financiële middelen. Belangrijker dan voorheen is het ook in deze markt zaak om een onderscheidend product te bieden – en kwaliteit is belangrijker dan ooit. Het zal minimaal twee à drie jaar duren en flinke investeringen vragen om de nodige voorbereidingen te treffen om aan de noodzakelijke eisen te voldoen. Daarna kan het echter een aanzienlijke stroom van (internationale) toeristen opleveren.

4.6 Zakelijke ontvangsten en activiteiten

Door zijn ligging en uitstraling is Loevestein een prachtige plaats voor exclusieve uitstapjes. Dat geldt voor bedrijven, overheden en organisaties net zo als voor particulieren. Loevestein is niet de plaats voor de zakelijke afspraken dicht bij een snelweg, maar wel voor de goed verzorgde heidag, teambuilding of voeten-op-tafel-sessies. Deze markt is aanvullend op de overige activiteiten. Daarnaast bestaat er een wisselwerking tussen spin-off van het museumbezoek dat zakelijk terugkomt alsook zakelijke bezoekers die later nog eens terugkomen voor een leuk dagje uit. Dat geldt ook voor de particuliere evenementen, zoals bruiloften, verjaardagen en dergelijken.

De beperking ligt in de beschikbaarheid van de ruimtes, doordat het museum voorrang blijft houden, omdat dat de kernactiviteit is en blijft. Om maximaal rendement uit de zakelijke markt te halen zijn (1) goede faciliteiten en service nodig, maar (2) moet er ook geïnvesteerd worden in betere vindbaarheid en bereikbaarheid.

Voor alle onderdelen is het van groot belang dat er een goed functionerende en efficiënte horeca beschikbaar is. Dat geldt voor de Taveerne, welke op een andere manier ingericht moet worden, alsook voor het realiseren van een restaurant (ook na sluitingstijd van het kasteel).

5. Optimaliseren

5.1 Ruimte

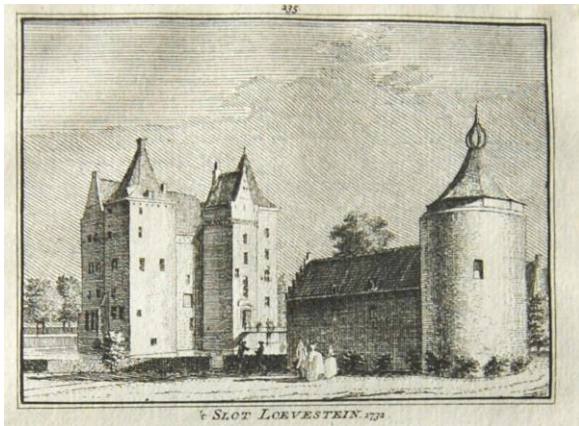
Loevestein kampt met een gebrek aan fysieke ruimtes. Het museum heeft de ruimte nodig voor de eigen ontwikkeling, maar ook om exploitabel te blijven. De onderling concurrerende 'bedrijfsonderdelen' leggen beperkingen op. Zo gaan museale activiteiten altijd voor commerciële activiteiten zoals bruiloften, waarbij de laatste wel nodig zijn om vernieuwingen te financieren en middelen te genereren voor de verschillende museale en educatieve activiteiten.

Het is een absolute noodzaak om voor de educatieve maar ook zakelijke activiteiten en de verschillende events over meer ruimten te beschikken. Doordat de ruimte in het kasteel grotendeels een bestemming heeft of qua bereikbaarheid en routing niet beschikbaar is en tevens een te beperkte capaciteit heeft, moet de ruimte in de andere gebouwen gevonden worden.

Het ruimtegebruik in de naast het kasteel bestaande gebouwen moet geoptimaliseerd worden. Dat geldt voor de exploitatie, maar ook voor de bedrijfsvoering, opslag et cetera. Door een herverdeling kan de ruimte efficiënter en lucratiever gebruikt worden, maar het structurele probleem wordt hiermee niet opgelost. Daarvoor moet geambieerd worden om de voorburcht en de genieloods te herbouwen.



Genieloods



Voorburcht

Het is noodzakelijk om op korte termijn hiervoor een businessplan te ontwikkelen en een haalbaarheidsstudie te doen. Uiteraard moet er bij dit soort ontwikkelingen respectvol worden omgegaan met de bijzondere (historische) waarden van de vesting en zijn omgeving. De naderende benoeming tot UNESCO-werelderfgoed van de Nieuwe Hollandse Waterlinie, waar Loevestein onderdeel van is, zou nieuwe beperkingen kunnen opwerpen. Dit is dan ook een aandachtspunt. Een andere belangrijke voorwaarde is dat er duurzaam wordt gebouwd. Zo moet er bijvoorbeeld met bestendige materialen worden gewerkt en moeten de nieuwe gebouwen energiezuinig worden.

Om de militaire beleving van Loevestein te versterken zijn in eerdere onderzoeken, door de toenmalige Rijksgebouwendienst, al een reeks van aandachtspunten geformuleerd. Hiervan is een deel nog niet gerealiseerd, maar nog wel steeds actueel. Eén daarvan is het beter zichtbaar maken in het landschap van de enveloppe en de contrescarpe gracht. De dubbelgrachtse vesting is bijzonder, toont het militaire belang van de plek en dient meer aandacht te krijgen.



Als uiteindelijk doel moet ook gedacht worden aan het doorontwikkelen van het Munnikenland met daarin voldoende ruimte voor cultureel-historische en recreatieve activiteiten. Om het geheel, inclusief Loevestein, exploiteerbaar te maken wordt ook hier aan de herbouw van voormalige gebouwen gedacht: Klooster Munnikhof, Kasteel Munnikenland, het Rechthuis en diverse oude molens. Hierbij geldt ook weer de eis van duurzaamheid. Zo kunnen de molens wellicht een rol spelen in de opwekking van groene energie voor het hele gebied, waar ook bestaande faciliteiten van Loevestein op kunnen worden aangesloten.



Helaas zijn niet van alle gebouwen de oorspronkelijke ontwerpen bekend. Op basis van beschikbare informatie en vergelijkbare constructies uit tijdelijke perioden kunnen deze toch op een verantwoorde wijze gereconstrueerd worden. De gebouwen kunnen dan dienst doen als educatieve ruimte, maar ook als onderkomen en voor evenementen.

Bij de doorontwikkeling van het Munnikenland moet ook gedacht worden aan de periode van de Nieuwe Hollandse Waterlinie. Daartoe behoort bijvoorbeeld de Batterij van Brakel, die in de planvorming meegenomen moet worden. De Batterij van Poederoijen en Fort Vuren zijn in het beheer of onder exploitatie van anderen. Dus daarbij kan gekeken worden naar mogelijkheden voor samenwerking.



Inmiddels zijn al eerste contacten gelegd met provincie, gemeente, Staatsbosbeheer en het waterschap om een stuurgroep te vormen waarin Loevestein als programmaleider de regie neemt voor de ontwikkeling van het gebied.

5.2 Personeel

Loevesteinners voelen een sterke betrokkenheid. Het Loevestein-familiegevoel moet gekoesterd en bewaakt worden. Op dit moment bestaat er een kloof tussen medewerkers die direct in dienst zijn bij Loevestein en de medewerkers die via een payroll bedrijf ingehuurd worden. De verschillen moeten verminderd worden en ook bij bedrijfsactiviteiten en communicatie moeten alle medewerkers betrokken zijn, inclusief de vrijwilligers. Zonder de vrijwilligers is het niet mogelijk om de organisatie met alle activiteiten draaiende te houden. Vrijwilligers weten, dat hun werk niet vrijblijvend is. De betrokkenheid is groot.

Loevesteinners onderscheiden zich nu al door een hoge mate van gastvrijheid. Toch kunnen hierin nog stappen gemaakt worden. Ook moet geïnvesteerd worden in kwaliteit en deskundigheid.

Aanvullend heeft Loevestein, volgend uit het voorafgaande, een versterking van de organisatie nodig op het gebied van marketing, evenementenorganisatie en educatie. Daarnaast moet gezocht worden naar wetenschappelijke versterking, in de vorm van een wetenschappelijk medewerker of anderszins. Daarnaast moet worden geïnvesteerd in collectiemobiliteit en in de opbouw van een internationaal netwerk. Ook voor het werken met stagiaires moeten meer mogelijkheden geboden worden (bijv. op het terrein van horeca, mobiliteit en toerisme).

5.3 Financiën

Loevestein is vanouds een rijksinstelling. In toenemende mate zijn door cultureel ondernemerschap wegvallende subsidies opgevangen. In het boven gestelde zijn er

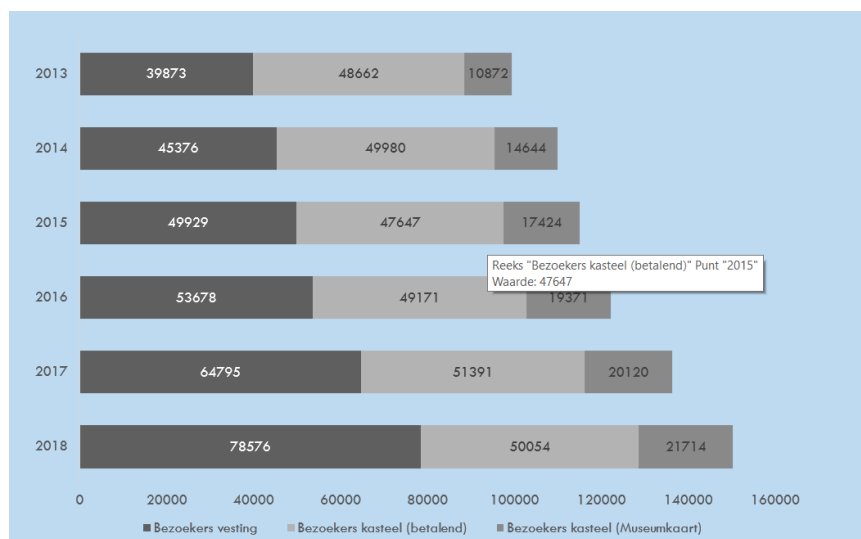
mogelijkheden om de exploitatiemogelijkheden te verruimen, maar daarvoor is medewerking van diverse stakeholders uit overheid en politiek onontbeerlijk.

Dat geldt voor (1) het ontwikkelen van 'Park Loevestein'/het Munnikenland, (2) het creëren van ruimtelijkheden binnen de vesting, (3) de dringend nodige vernieuwing van de expositie(s), (4) de nieuw te initiëren thema activiteiten en events, als ook (5) de versterking van de capaciteit.

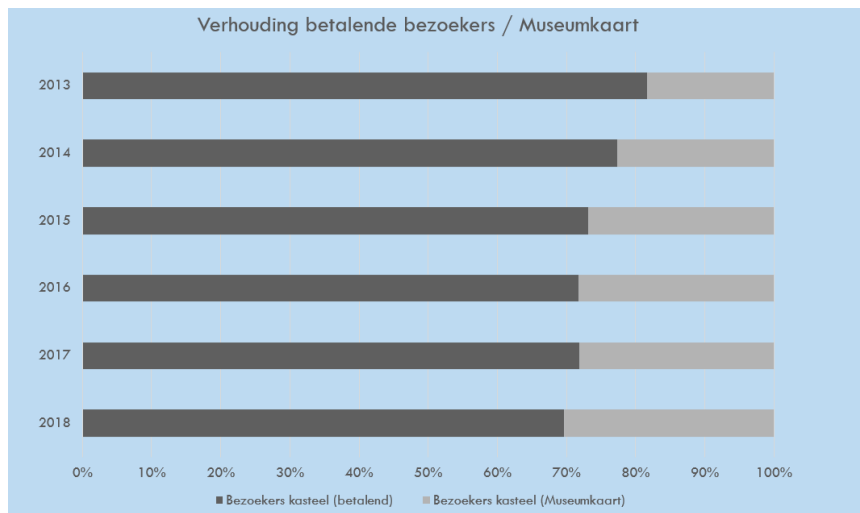
Uiteindelijk levert het meer onafhankelijkheid op van subsidies, maar de investeringen zijn in de eerste fase groot. Een deel van de ambitie kan door de eigen inkomsten gerealiseerd worden. Maar ook zal naar de lokale, regionale en landelijke overheid alsmede naar fondsen, bedrijven en particuliere investeerders gekeken moeten worden. Op korte termijn moet worden gebruikgemaakt van de mogelijkheden binnen het Regionale Investeringsfonds (RIF) van het Rivierenland. Het nieuwe cultuurbestel en de samenwerking met de verschillende instanties bieden op lange termijn kansen. Tegelijkertijd herpositioneert Loevestein zich weer als (inter)nationale trekpleister met een sterke vliegwielfunctie voor de regio en op cultureel gebied.

Voor de haalbaarheid van deze plannen moet een goede fasering van de realiseerbaarheid uitgewerkt worden (Masterplan 2020 – 2030).

Een vraag die al langer onbeantwoord is, is of de vesting vrij toegankelijk blijft of dat er voor het geheel entree geheven wordt. In dit verband moet gezien worden, dat er een groot verschil is tussen bezoekers die gratis de vesting bezoeken (en eventueel gebruikmaken van de Taveerne) en de betalende bezoekers van het kasteel.



Binnen de groep kasteelbezoekers is er nog het verschil tussen Museumkaarthouders en losse verkoop.

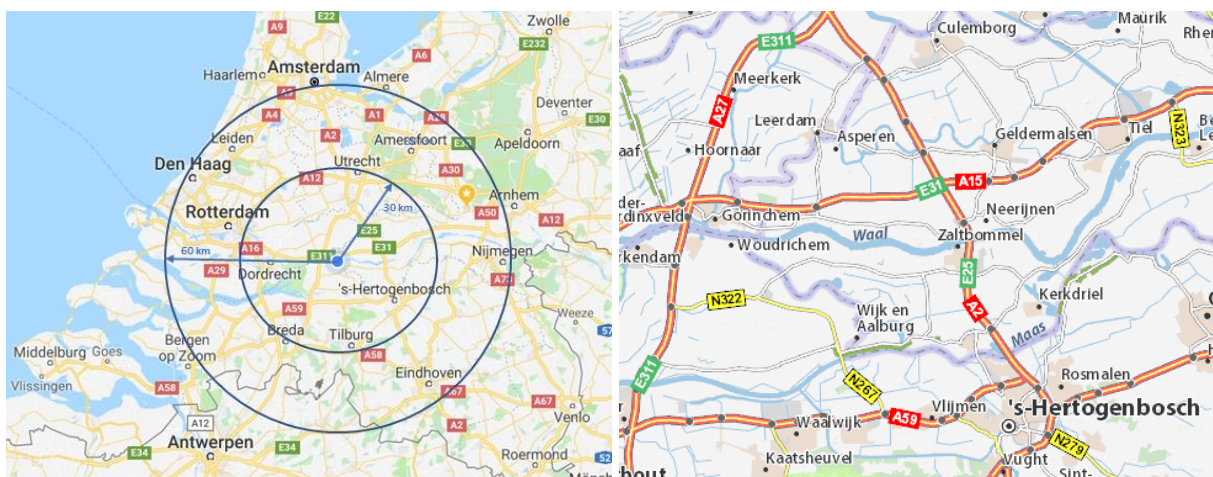


Omdat de bezoekers vooral bewuste bezoekers zijn is het voornemen om tot een betaalde entree van de vesting te komen, maar voor herhaalbezoekers een seizoenkaart te ontwikkelen. Tevens dient de parkeerplaats betaald te worden. Dit geheel kan later opgenomen worden in de toegang van het 'Park Loevestein'.

Voor de bezoekers moeten de openingstijden eenvoudiger worden. Het streven is om vanaf april 2020 alleen nog maar een verschil in zomer- en winterseizoen te hebben en het hele jaar open te zijn. Vervoersmogelijkheden moeten op dit schema aangepast worden.

5.4 Mobiliteit

De afgelegenheid van Loevestein is een kracht als ook een zwakte. Je zou verwachten dat Loevestein, centraal gelegen in het land, makkelijk bereikbaar en vindbaar is. De afstanden zijn feitelijk niet groot. Maar door de rivieren is Loevestein toch ver afgelegen in reistijd en perceptie.



Hoe dan ook, de bereikbaarheid kan en moet sterk verbeteren. Dat geldt zowel voor de faciliteiten als ook voor de informatievoorziening. Op dit moment is Loevestein niet te bereiken met het openbaar vervoer. Hierdoor verliest Loevestein een groot aantal bezoekers.

Er moet dringend geïnvesteerd worden in een bereikbaarheidsonderzoek. Over niet al te lange tijd zal ook nog de brug van de A27 bij Gorinchem worden onderhouden. Tevens zijn er bouwplannen voor de A15. Hierdoor wordt nog meer verkeershinder verwacht.

Daarom is het noodzakelijk om alle mogelijkheden via land en water te versterken. Vooral op de aansluiting op het ov moet intensieve inspanning geleverd worden. De stations Gorinchem en Zaltbommel moeten aan de veerdienst verbonden worden. Maar ook moeten er voorzieningen van (elektrische) deelfietsen en deelauto's komen.

Daarnaast zouden ook afspraken gemaakt kunnen worden met lokale vervoerders die in de ochtend en in de middag scholieren of andere doelgroepen vervoeren, maar in andere periodes minder bezetting hebben. Deze zouden dan tussen de stations en Loevestein kunnen pendelen.

De informatievoorziening van de veerdienst moet sterk verbeteren en in het vervoersschema opgenomen worden zoals bussen, trams, metro's en treinen dat zijn. Tegelijk moet het mogelijk worden om met de OV-chipkaart te betalen.

6 Vooruit

6.1 Samenvatting

Loevestein staat nationaal goed op de kaart en er is in de afgelopen decennia veel bereikt. Toch is er nog voldoende ruimte voor ontwikkeling en ambitie. Daarbij moet wel oog zijn voor het waarderen en uitbouwen van wat nu reeds goed en succesvol is, het voorkomen van een vervreemding van de bestaande bezoekers en het behouden van de recreatieve waarde van een bezoek aan Loevestein.

De belangrijkste ontwikkelingspunten zijn het:

- (1) herpositioneren als platform voor vrede, vrijheid en recht,
- (2) moderniseren van de exposities en het ontwikkelen van een integraal concept,
- (3) bereiken van nieuwe doelgroepen door het vervullen van een culturele hub-functie met events en educatie,
- (4) optimaliseren van de eigen bedrijfsonderdelen en het verruimen van de beschikbare exploiteerbare ruimte door herbouw van voormalige gebouwen,
- (5) betrekken, inrichten en exploiteren van het Munnikenland (educatie en verblijfslocaties),
- (6) herpositioneren als toeristische locatie,
- (7) verbeteren van marketing en bereikbaarheid.

Uiteindelijk moet dit leiden tot een groei van de bezoekers van 150.000 naar 200.000 bezoekers binnen drie jaar en naar 300.000 binnen tien jaar. Het percentage internationale bezoekers moet worden verhoogd naar 30%. Het aantal scholieren moet binnen vijf jaar vertienvoudigen.

6.2 Vervolgtraject

De directeur heeft in zijn eerste honderd dagen bij Loevestein een uitgebreide verkenning gedaan, intern en extern. Dat vormde de basis voor het voorliggende ambitiestuk en is achtereenvolgens besproken in een beleidssessie met het MT op 13 juni en met de Raad van Toezicht op 19 juni. De Raad heeft het stuk positief ontvangen, waarna enkele aanpassingen zijn doorgevoerd en de ambitie op 9 juli is gepresenteerd in een plenair overleg met alle medewerkers en vrijwilligers. In de maanden die volgden is het ambitiestuk nog verder aangescherpt om tot deze definitieve versie te komen, die vanaf nu als leidraad voor de organisatie zal dienen.

Een grote ambitie zoals in dit stuk geformuleerd is, heeft tijd nodig om op een realistische wijze vorm te geven. Daarom wordt in de beleidsplannen rekening gehouden met enige fasering in de realisatie van de ambities. De eerste stappen kunnen al in 2020 gezet worden. Daartoe is in de afgelopen maanden het jaarplan '20 punten voor 2020' ontwikkeld. Inmiddels wordt volop gewerkt aan een nieuw meerjarenbeleidsplan voor 2021 – 2024, dat in periodisering gelijk oploopt met de culturele beleidsplannen van het rijk. Deze jaren vormen de tweede fase van de realisatie van de in dit stuk gestelde ambities. De overige stappen zullen vervolgens in de resterende jaren tot 2030 gezet worden.

Bijlage**Lijst externe consultaties (op willekeurige volgorde)**

Naam	Instelling
Jaap Ruiter Ronald Hoekstra	Programma manager NHW Linieteam
Annemarie den Decker	Directeur Muiderslot
Berend Schans	Directeur VNPF
Teun Eenkhoorn	Directeur NOM
Henk Nellen	Onderzoeker Huygens Instituut voor Nederlandse Geschiedenis
Juke van Niekerk	Directeur Liniebreed Ondernemen
Gijs van Ham	Senior Conservator Rijksmuseum Amsterdam
Arjen Kok	Senior onderzoeker Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed
Lucas de Man	Theater directeur Theaters aan Zee; TV host
Arno Ruis en Anouk van Eekelen	NBTC
Arnoud Oddink	Directeur Rijksmuseum Twente
Eva Verboon	Programmeursgilde
Martin van Engel	Van Gogh Verbindt
Giel Pastoor	Directeur Parktheater Eindhoven
Jeroen van Erp	Directeur Fabrique; Creative industrie
Nico Jacobs en Gabrielle	Horecaondernemers
Fred Witte	Dutch Delta Cruise Port
Johan J. Mellegers en Cees van der Vlist	directeur Stichting Werelderfgoed Kinderdijk
Dolly Verhoeven	Historica, tentoonstellingsmaker, projectleider Gelders erfgoedfestival
Wim Pijbes	Directeur Stichting Droom en Daad