



# Op de schouders van Stanisław Maczek

Verkenning naar de ontwikkelingsmogelijkheden  
voor het Maczek Memorial Breda

2021  
-  
2025

# VOORUITBLIK

---

In 2025 is het Maczek Memorial Breda de plaats in Breda waar op een aantrekkelijke, en steeds vernieuwende wijze, het verhaal van de bevrijding van Breda - in oktober 1944 door de Eerste Poolse Pantserdivisie onder leiding van Generaal Stanisław Maczek - levend wordt gehouden. Naast de aandacht voor die geschiedenis willen we ook vooruitkijken om de essentiële waarden waar Maczek en zijn mannen voor hebben gevochten, blijvend onder de aandacht te brengen. We doen dat door middel van een steeds vernieuwende permanente tentoonstelling en eigentijdse programmering. We beschikken daarvoor o.a. over een eigen, goed geconserveerde collectie en een gedigitaliseerd archief dat ook online kan worden geraadpleegd. De samenwerking met andere musea of andere partners wordt regelmatig zichtbaar in ons programma.

Jaarlijks wordt het MMB op de vijf wekelijkse openingsdagen bezocht door 10.000 bezoekers. Dat zijn o.a. belangstellenden die komen om voor de eerste maal kennis te maken met dit verhaal; anderen die bij eerdere bezoekers nieuwsgiering zijn geworden; toeristen; degenen die vanwege een speciale expositie of activiteit de weg naar het MMB vinden en klassen uit basis- en voortgezet onderwijs.

Voor scholieren bieden we een op specifieke leeftijden gericht - voortdurend vernieuwend - programma dat hen niet alleen kennis laat maken met Maczek c.s. maar hen ook aan het denken zet over het belang van vrede, vrijheid, gelijkheid en democratie. Tientallen klassen maken jaarlijks gebruik van dit programma. Zij kunnen hiervoor – op afspraak – op alle schooldagen terecht. Voor alle anderen is het MMB geopend op woensdag t/m zondag.

Voor een breed publiek organiseren we regelmatig activiteiten rondom de hierboven genoemde thema's.

Het verhaal over de bevrijding door de 1e Poolse Pantserdivisie is het fundament van onze tentoonstellingen en activiteiten: Maczek vecht voor vrede, vrijheid en herstel van de democratische waarden. Hierdoor geïnspireerd telt ons jaarlijkse programma raakvlakken met deze thema's in de vorm van speciale exposities. Maar ook lezingen, debatten, bijeenkomsten en culturele activiteiten zijn geprogrammeerd.

Breda is een bruisende stad waar ieder jaar activiteiten en evenementen worden georganiseerd die ook de visie van het MMB raken of hiertoe de mogelijkheid bieden. Waar mogelijk organiseren we programma-onderdelen samen met anderen en bieden we anderen onderkomen voor (een deel van) hun activiteiten.

We kunnen dit allemaal realiseren omdat onze exploitatie gezond is en we (beperkte) financiële tegenvallers kunnen opvangen. Maar ook omdat we beschikken over een groot aantal gemotiveerde medewerkers die, onder leiding van een kleine professionele staf, belangeloos zorgen voor de realisatie van het jaarlijkse programma.

# TERUGBLIK

---

Het Maczek Memorial Breda is ontstaan uit het Generaal Maczek Museum dat reeds in 1981 werd gesticht en dit jaar dus 40 jaar bestaat. In deze 40 jaar is het Museum gegroeid van een verzameling die vanaf 1981 bijeen werd gebracht door 3 vrijwilligers met een sterke belangstelling voor de bevrijding van Breda. Tot 2015 was ons Museum te gast in een Bredase kazerne. Inmiddels was het programma en de collectie fors gegroeid en door het scholenprogramma steeg ook het aantal bezoekers.

In de tweede helft van het vorige decennium ontstond de overtuiging dat het Museum een eigen en eigentijdse huisvesting nodig had omdat het verhaal van de bevrijding nog altijd springlevend was en levend geouden moest blijven.

Onze bestuurlijke voorgangers (van wie er verschillenden gelukkig nog altijd als vrijwilliger actief zijn bij ons) hebben de route naar hun doelstellingen steeds geprobeerd planmatig uit te stippen in beleidsplannen:

In "het verhaal van onze vrijheid" beschrijft de stichting, van wie wij het nieuwe gebouw sinds medio 2020 huren, de plannen: de verbreding van een Museum naar een memorial wordt daarin aangekondigd en op hoofdlijnen uitgewerkt. In dit document worden het Generaal Maczek Museum en het (toekomstige) Maczek Memorial Breda met elkaar verbonden. De eigenaar van het gebouw concludeert de financiële haalbaarheid van de nieuwbouwplannen en schetst de kaders voor het toekomstige gebruik.

Maar ook onze bestuurlijke voorgangers ontvouwden in een beleidsplan, op hoofdlijnen, hun ideeën. In het beleidsplan Generaal Maczek Museum 2019-2029 wordt bijvoorbeeld de ambitie uitgesproken om naar vijf openingsdagen per week te groeien en om een professionele leiding aan te stellen. Daarnaast wordt al de wens geuit om te gaan samenwerken en worden verschillende programma-lijnen benoemd:

- Een permanente expositie
- Pop-ups en tijdelijke tentoonstellingen
- Een scholenprogramma en lezingen
- Onderzoek en informatie

Inmiddels heeft de Werkgroep Educatie zijn beoogde activiteiten opgenomen in de notitie 'De educatieve opdracht'. Deze is uitgangspunt voor onze educatieve activiteiten die, vanwege de corona-maatregelen in 2020 en 2021 langdurig stil kwamen liggen.

In nadere uitwerking van het genoemde Generaal Maczek Museum 2019-2029 heeft het bestuur voorliggend plan opgesteld om de reeds vastgestelde hoofdlijnen nader zichtbaar te maken en bijvoorbeeld om de structuur en werkwijze van de nieuwe organisatie uit te werken.

Wij hebben ons laten inspireren door de genoemde plannen, maar zeker ook door de huidige directeur en door een groep vrijwilligers. Wij danken daarom iedereen die een bijdrage heeft geleverd.

# INHOUDSOPGAVE

<b>Inleiding</b>	7
<b>1. Opbouw</b>	8
1.1 Missie	8
1.2 Visie	8
<b>2. Strategische doelstellingen</b>	10
2.1 Exploiteren	11
2.2 Conserveren en beheren	11
2.3 Ontsluiten en kennisoverdracht	11
2.4 Ervaren	11
2.5 Inspireren	11
2.6 Doelgroepen	11
<b>3. Doelstellingen 2021</b>	12
3.1 Bestuurlijke vernieuwing	12
3.2 Harmoniseren vrienden en ambassadeurs	12
3.3 Financiën	13
3.3.1 Structurele subsidies	13
3.3.2 Structurele sponsoring	13
3.3.3 Verruimen openingstijden	13
3.3.4 Merchandising en horeca	13
3.4 Organisatie	14
3.4.1 Vrijwilligers en directie	14
3.4.2 Bestuur	14
3.4.3 Taken vrijwilligers	16
3.5 Digitale ontsluiting IDC	17
3.6 Programmering	17
3.6.1 Samenwerking in en met Breda	17
3.6.2 Vernieuwing expositie en educatie	18
3.6.3 Educatieprogramma	18
3.6.4 Samenwerking andere organisaties	19
3.6.5 Exposities in het Maczek Memorial Breda	19
3.6.6 Thema's in programmering	19
<b>4. Communicatie</b>	20
4.1 Interne communicatie	20
4.2 Externe communicatie	20
<b>Bijlagen</b>	22
Voorlopig programma 2021 en begroting 2021	22
Concept begroting 2021 Maczek Memorial Breda	22

# INLEIDING

---



Jarenlang is de herinnering aan de bevrijding van Breda (in oktober 1944) door de 1e Poolse Pantserdivisie onder leiding van generaal Stanisław Maczek levend gehouden door het documenteren, conserveren, presenteren en toegankelijk maken van het verhaal van deze legereenheid. De museale collectie werd bewaard en getoond in een tijdelijke huisvesting. Een jaarlijks eerbetoon vindt plaats op de twee Bredase begraafplaatsen waar veel Poolse strijders hun laatste rustplaats vonden

In 2020 werd een eigentijdse en nieuw gebouw in gebruik genomen; direct naast de begraafplaats aan de Ettensebaan, waar ook Generaal Maczek rust, te midden van zijn militairen. Nog beter dan voorheen kunnen we nu ons verhaal blijven vertellen.

Het MMB ontwikkelt zich tot de centrale plek om de bevrijding van Breda te herdenken, het eerbetoon aan de Poolse bevrijders levend te houden, de rol van de 1e Poolse Pantserdivisie in het Europese oorlogstheater toe te lichten en de betekenis van vrede, veiligheid, gelijkheid en democratie voor onze en toekomstige generaties in uit te dragen.

Onze doelstelling is daarmee breder dan voorheen; we ontwikkelen het museum tot een Memorial waarin, onveranderd, het fundament wordt gevormd door het verhaal over de bevrijding van Breda door Generaal Maczek en zijn manschappen. Op verschillende wijzen het stellen we ook het belang van vrede en vrijheid centraal.

Behalve deze ideële doelstelling is er ook een zakelijke: de prachtige huisvesting betekent dat ook voldoende middelen beschikbaar moeten zijn om deze in stand te houden. In 2025, na 5 jaar, kunnen we naar verwachting beoordelen of ons nieuwe gebouw ook op dat moment nog passend is voor de realisatie van toekomstplannen of juist aanpassing c.q. uitbreiding gewenst is.

In het verleden werd al een aanvang gemaakt met het verbreden van de taken; sinds 2020 worden schoolklassen ontvangen voor een educatief programma in het nieuwe Memorial. De weg van museum naar een geslaagd Memorial gaan we exploreren. Deze verkenning helpt ons hieraan planmatig vorm te geven. Het nieuwe bestuur van het Maczek Memorial Breda (MMB) wil met deze verkenning inzicht geven in de wijze waarop de brede doelstelling in de nabije toekomst steeds meer vorm kan krijgen.

**April 2021**  
**Bestuur en directie van het Maczek Memorial Breda**

# 1. HOOFDSTUK 1

## Opbouw

Dit document begint met de missie en visie van het MMB. Onze missie verwoordt het bestaansrecht van het MMB. In onze visie geven we aan waar we voor gaan: waar willen we staan in de toekomst. Vervolgens hebben we onze strategische doelstellingen beschreven: wat willen we in de komende jaren bereiken.

Deze doelstellingen zullen als een agenda dienen voor het bestuur: wat doen we om exploitatie en organisatie uit te bouwen en welke inhoudelijke accenten willen we in 2021 zichtbaar maken. In een bijlage beschrijven we normaliter het voorlopige jaarprogramma en de begroting voor het komend jaar. Vanwege de langdurige sluiting als gevolg van de corona-pandemie is een programma op dit moment nog niet gereed.

### 1.1 Missie

“Voor uwe en onze vrijheid”

Met deze wapenspreuk begon de 1e Poolse Pantserdivisie onder leiding van generaal Stanisław Maczek aan de bevrijdingsmissie van West-Europa. Zij slaagden erin, na Belgische steden, ook Breda en omgeving te bevrijden. Dat mogen we nooit vergeten en we moeten de essentiële waarden waar Maczek en zijn mannen voor hebben gevochten en velen zijn gesneuveld blijvend onder de aandacht brengen. Het is daarom de missie van het MMB om:

- Kennis over de geschiedenis van de bevrijding van Breda e.o. in de ruimste zin van het woord te documenteren, te vergroten en toegankelijk te maken voor het publiek
- De essentiële waarden gekoppeld aan het leven in vrijheid levend te houden.

### 1.2 Visie

Het Maczek Memorial Breda zet aan tot nadenken over vrijheid en vrede, met haar roots in WOII en het hoofd en hart in de 21ste eeuw. We zijn relevant, binnen en buiten Breda op gebied van vrijheid en vrede en dragen bij aan de Bredase en Brabantse identiteit.

Dat betekent dat we ook willen bijdragen aan de vrijheid van meningsuiting, van kiesrecht en van godsdienst maar ook het tegengaan van discriminatie

De gebeurtenissen van toen vertalen we in lessen voor vandaag.

Het Maczek Memorial Breda wil voortdurend aandacht geven aan de kernwaarden van de democratische rechtsstaat. Daarbij richten we ons met name op de inwoners van Breda en de regio.



# 2. HOOFDSTUK 2

## Strategische doelstellingen

De missie en visie hebben we vertaald in ambities of strategische doelstellingen. Op het hoogste niveau (direct afgeleid van de missie en visie) willen we onze gasten inspireren door hen het verhaal van Maczek en de Poolse bevrijders op een eigentijdse manier te laten ervaren. Het gaat daarbij niet alleen om de geschiedenis van de bevrijding, maar ook om het laten zien hoe de waarden, die bij die zwaar bevochten vrijheid horen, tot hun recht komen in onze hedendaagse samenleving.

Naast de permanente tentoonstelling hoort daar een programmering bij die inhoud geeft een kernwaarden van de vrijheid. Om gasten die onvergetelijke ervaring te kunnen bezorgen zullen we moeten zorgen voor ontsluiting van de vele bronnen die in ons bezit zijn. Bronnen kunnen geschreven verhalen en documenten zijn, maar zijn ook voorwerpen die herinneren aan de bevrijding van Breda en de Poolse bevrijders. Ontsluiten en kennisoverdracht kan plaatsvinden door bezoek aan het Memorial maar ook door de website te bezoeken. In de loop der jaren heeft de stichting een indrukwekkende verzameling opgebouwd van documenten en voorwerpen die betrekking hebben op de bevrijding van Breda en de Poolse bevrijders. Die verzameling moet beheerd en geconserveerd worden, enerzijds om het te beschermen tegen de tand des tijds, maar anderzijds ook door keuzes te maken wat wel en wat niet thuis hoort in de collectie van het Maczek Memorial Breda. Bovenstaande ambities kunnen alleen gerealiseerd worden op een gezonde basis die bestaat uit een duurzaam beschikbaar gebouw, een duurzame organisatie die drijft op de inzet van vrijwilligers en last but not least een gezonde financiële exploitatie.

In onderstaande piramide hebben we de hiervoor benoemde ambities of strategische doelstellingen, te weten: Inspireren, Ervaren, Ontsluiten en Kennis overdragen, Collectie conserveren en beheren weergegeven op de basis van een gezonde en duurzame exploitatie van Organisatie, Gebouw en Financiën. Dat leidt tot de volgende strategische doelstellingen van het MMB:



### 2.1 Exploiteren

Het duurzaam exploiteren van het Memorial (gebouw en organisatie) zodat we de collectie en het verhaal van de bevrijding op een aantrekkelijke manier kunnen presenteren en onze activiteiten vanuit een vast en herkenbare thuisbasis kunnen uitvoeren. Dit kan natuurlijk alleen op basis van een solide financiële basis.

### 2.2 Conserveren en beheren

Conserveren en beheren van de collectie, zorgen dat deze op ordentelijke en in passen ruimtes wordt bewaard en wordt beheerd, waarbij indikking en uitbreiding van de collectie mogelijk zijn.

### 2.3 Ontsluiten en kennisoverdracht

- Een goed toegankelijke kennis- en expertisebron (ook digitaal) te zijn op de onderwerpen 1e Poolse Pantserdivisie en de bevrijding van Breda, zowel vanuit militair- als burger- perspectief.
- Een bijzonder en aantrekkelijk onderwijsprogramma op te zetten, passend binnen het onderwijscurriculum.

### 2.4 Ervaren

Op een laagdrempelige manier een unieke collectie tonen en op innovatieve manier(en) ontsluiten. Onze gasten krijgen bij een bezoek aan het memorial een unieke ervaring.

### 2.5 Inspireren

Een actueel en eigentijdsprogramma bieden in relatie tot vrijheid, vrede en onderwerpen die daarmee samenhangen. En via de collectie én het programma een inspiratiebron zijn voor eenieder die zich bezighoudt of wil houden met vrijheid en vrede.

### 2.6 Doelgroepen

Wij richten ons in beginsel op alle inwoners van Brabant met in ons programma specifieke aandacht voor:

- Jongere generaties in en rondom Breda;
  - basisonderwijs
  - voortgezet onderwijs
  - beroepsonderwijs (MBO/HBO)
  - gezinnen met kinderen in de schoolgaande leeftijd
- Nederlanders met Poolse roots en Polen
- Kenners, inhoudelijk geïnteresseerden en historici op gebied van WOII

We willen uiteraard ook doelgroepen buiten Brabant betrekken, echter binnen de mogelijkheden die we nu hebben richten we ons primair op mensen in Breda en directe omgeving, dan op Brabant, vervolgens landelijk en tenslotte internationaal.

# 3. HOOFDSTUK 3

## Doelstellingen 2021

Op basis van de strategische doelstellingen hebben we gekeken wat er in 2021 in elk geval moet gebeuren om die doelstellingen deels te realiseren. Dat leidt tot een lijst van Operationele Doelstellingen 2021 die we hieronder kort toelichten.

### 3.1 Bestuurlijke vernieuwing

De huidige statuten van de stichting uit 2000 moeten herzien worden. De doelstellingen in de statuten van de stichting zijn met het nieuwe onderkomen en de ambities zoals neergelegd in dit document niet meer up to date. Ook hebben we gekozen voor de naam Maczek Memorial Breda die statutair ook vastgelegd zal moeten worden. Daarnaast is het bestuur van mening dat de huidige tijd niet langer een aparte stichting Vrienden rechtvaardigt. We willen de vrienden direct koppelen aan de stichting MMB.

### 3.2 Harmoniseren vrienden en ambassadeurs

Naast Vrienden van het MMB kent de stichting Generaal Maczek Memorial ambassadeurs. Het is de intentie van beide besturen om de Vrienden en de Ambassadeurs als één entiteit die het MMB ondersteunt te zien. Het doel is om de Vrienden en Ambassadeurs direct te verbinden aan het MMB.



### 3.3 Financiën

Een gezonde financiële basis is een noodzakelijke voorwaarde: Voor een gezonde financiële exploitatie is het noodzakelijk dat de langjarige kosten zoals huur van het gebouw en de kosten van een professionele directie gedekt worden door langjarig gegarandeerde inkomstenbronnen. Momenteel is daar nog geen goede balans. Weliswaar heeft de gemeente Breda een jaarlijkse subsidie in het vooruitzicht gesteld, maar die is in combinatie met de verwachte inkomsten uit entreegelden, scholenprogramma en merchandising onvoldoende voor een sluitende meerjarenbegroting. Daarom geeft het bestuur prioriteit aan de realisatie van een sluitende begroting die voldoende mogelijkheden biedt om de brede doelstelling van het memorial van jaar tot jaar uit te bouwen. Om de inkomsten te verhogen zetten we in op verschillende sporen:

#### 3.3.1 Structurele subsidies

Onderzoeken in hoeverre andere overheidsorganisaties (bijv. Provincie Noord-Brabant) of goede doelenorganisaties (bijv. V-fonds) bereid zijn bij te dragen aan de exploitatie van het MMB.

#### 3.3.2 Structurele sponsoring

Campagne opzetten om het lokale bedrijfsleven te interesseren zich te verbinden aan het MMB. Dit kan op verschillende manieren door bijvoorbeeld lidmaatschappen aan te bieden of in ruil voor een structurele sponsoring het Memorial aan te bieden voor (personeels)evenementen. Wij verwachten dat meer bedrijven zich makkelijker binden aan ons MMB indien gezaghebbende Bredanaars hun betrokkenheid bij het Memorial uitdragen in hun eigen netwerk. Zij zijn geïnspireerd door het verhaal van Maczek en door de activiteiten van het MMB en inspireren ook anderen binnen hun eigen netwerk.

Daarom benaderen we in 2021 deze personen die gekend zijn in de sport, muziek, onderwijs, defensie, politiek etc. We vormen een groep influencers die, wanneer mogelijk, actief is in het eigen netwerk om het MMB onder de aandacht te brengen met speciale aandacht voor jongeren en jong-volwassenen.

#### 3.3.3 Verruimen openingstijden

Zodra de bemensing dit toelaat verruimen we de openingstijden; Het MMB is nu geopend op woensdag, zaterdag en zondag. Indien de personele bezetting dit toelaat is het eerste idee ook op vrijdag te openen, omdat weekendgasten van buiten Breda dikwijls al op vrijdag in Breda aankomen.

#### 3.3.4 Merchandising en horeca

Uitbreiding van het boeken-assortiment en uitbreiding van het merchandise-assortiment (koffiebekers, truien, muismat etc.) is gewenst. Daarvoor is het nodig dat het gehele assortiment op een professionele manier onder de aandacht van het publiek wordt gebracht. De inrichting van win-

kelfaciliteiten is noodzakelijk. Ook de horeca kan het assortiment uitbreiden (bijv. appeltaart bij de koffie). Door de coronamaatregelen hebben we nog maar heel weinig gebruik kunnen maken van de horecafaciliteiten.

### 3.4 Organisatie

Onze kleine organisatie wordt geleid door een bestuur en een (part-time) directeur. De uitvoerende activiteiten worden gedaan door een groot aantal betrokken vrijwilligers.

Wij kiezen voor een bestuursmodel dat we als volgt omschrijven:

Het hele bestuurlijk proces is in handen van 'het bestuur'. Het bestuur bestaat uit leden die deze functie onbezoldigd vervullen. Het bestuur kan de bestuurlijke taken zelf uitvoeren, maar kan ook de uitvoering delegeren aan een directie. Het bestuur blijft echter volledig verantwoordelijk.

#### 3.4.1 Vrijwilligers en directie

Het MMB draait op de inzet van een grote groep vrijwilligers. De dagelijkse leiding en coördinatie bestaat uit een betaalde directeur (12 uur p/w) en enkele vrijwilligers- coördinatoren. Deze is beperkt van omvang en daarom kwetsbaar. Bij het vaststellen van het jaarprogramma zal steeds worden getoetst of de directieverantwoordelijkheden en de inzet van de vrijwilligers in voldoende mate is geborgd. De versterking van de coördinerende rol voor de inzet van vrijwilligers en de directieomvang heeft in 2021 prioriteit.

Het is fantastisch dat een groot aantal vrijwilligers actief is binnen het MMB.

Alle betrokkenen zijn erbij gebaat dat er geen onduidelijkheid is over de werkzaamheden die van de verschillende groepen vrijwilligers worden verwacht. Een aantal commissies heeft reeds een min of meer permanent karakter. Bij bijzondere programma-onderdelen kunnen ook tijdelijke werkgroepen worden toegevoegd.

Het bestuur vindt het van belang om deze commissies goed te informeren over hetgeen er op de bestuurstafel ligt en wil tevens voeling houden met de verschillende vrijwilligersgroepen. Daarom heeft iedere commissie een vast aanspreekpunt in het bestuur en neemt een bestuurslid deel aan de bespreking van een commissie als daarom wordt verzocht.

Gezien de beperkte aanstelling van de directeur kan deze niet aan alle commissie-overleggen deelnemen en verwachten wij dat zij door de commissie wordt geïnformeerd over de voortgang.

#### 3.4.2 Bestuur

Het bestuur bestaat uit zes (onbezoldigde) leden; voorzitter, penningmeester, secretaris en daarnaast drie leden die zich met name richten op de volgende aandachtsgebieden:

- Programma & vrijwilligersbeleid
- Conservatie: collectie, archief, bibliotheek en Informatie & documentatiecentrum
- Internationale relaties (Polen, Schotland & België)

De directeur is aanwezig bij de vergaderingen van het bestuur. Het bestuur vergadert in beginsel een keer per maand.

Taken bestuur:

1. Meerjarenplan en jaarlijks werkplan laten opstellen en zelf vaststellen
2. Financiering aanvragen en ontvangen
3. Opdrachtgever naar de directeur
4. Uitvoering van het werkplan in opdracht geven aan directeur en/of vrijwilligerscommissies
5. Beslissingen nemen over grotere deelprojecten en toezien op de uitvoering door directeur en/of vrijwilligerscommissies

Taken directeur:

- Advies over de inhoudelijke koers meegeven aan het bestuur, zowel over het gehele programma als over grotere deelprojecten
- De directeur houdt het bestuur op de hoogte van de voortgang van het programma en kan met hen werkafspraken maken indien bestuursleden betrokken zijn bij de uitrol van projecten
- Stuurt het werkprogramma aan
- Productontwikkeling & fondsenwerving
- Marketing en communicatie gericht op bezoekers
- Coördinerende en aanjagende rol binnen Brabant en contact met landelijke partners
- Extern boegbeeld
- Programmataken worden uitgevoerd door of met én in afstemming met de vrijwilligers

Taken per bestuurslid:

##### a. Voorzitter

- Agenda opstellen en voorzitten vergadering
- Coördinerende en aanjagende rol binnen Brabant en contact met landelijke partners op bestuurlijk niveau
- Op de hoogte van ontwikkelingen en kansen binnen WOII-speelveld en binnen Breda
- Intern boegbeeld en Extern boegbeeld op bestuurlijk niveau
- Sparringpartner voor bestuursleden en directeur
- Liaison met bestuur Maczek Memorial, inclusief beheer gebouw

##### b. Penningmeester

- Aansturen vriendencommissie /fondsenwerving & sponsoring
- Het voeren, of toezien op het financiële beheer
  - het doen van de boekhouding
  - het bijhouden van een archief inzake financiële zaken
  - het afhandelen van de dagelijkse financiële zaken
- Verantwoordelijk voor financieel jaarverslag & de jaarbegroting
- Het regelen van fiscale, juridische zaken en verzekeringen

##### c. Secretaris

- Notuleren
- Algemene correspondentie en afhandeling van mail, e-mail en andere correspondentie
- Beheer archief van het bestuur
- Bijhouden van de vrijwilligersadministratie
- Governance



#### d. Bestuurslid Programma & vrijwilligersbeleid

- Vrijwilligersbeleid ontwikkelen
- Contactpersoon vrijwilligers
- Werving & selectie vrijwilligers
- Draagvlak bij vrijwilligers voor bestuurlijke besluiten & programma
- Coördineren programma tussen vrijwilligersgroepen

#### e. Bestuurslid internationale relaties

- Contacten onderhouden - en initiëren - met Poolse relaties in Nederland (zoals Ambassade)
- Contacten onderhouden- en initiëren- met Poolse relaties in Polen (zoals MHP en Ministerie van Cultuur)
- Contacten onderhouden en initiëren musea/archieven/gerelateerde instellingen of (online) platforms m.b.t. 1e Poolse Pantserdivisie
- Internationaal boegbeeld

#### f. Bestuurslid conservatie (collectie, archief & bibliotheek)

- Kennis bij elkaar brengen en ontsluiten: centrale verhaallijn MMB, onderzoek stimuleren.
- Visieontwikkeling en bijhouden collectieplan
- Ondersteunend in uitvoering projecten rondom conservatie
- Steunfunctie voor de inhoudelijke verbinding van lokale, regionale en landelijke WOII-erfgoedsector op gebied van 1e Poolse Pantserdivisie.
- Aansluiting houden bij de mogelijke ontwikkeling van een centraal museaal depot in Breda

#### 3.4.3 Taken vrijwilligers

Alle taken zoals hierboven genoemd kunnen ook uitgevoerd worden aan vrijwilligers. Zij dragen echter nooit de eindverantwoordelijkheid; die ligt bij het bestuur. De vrijwilligers organiseren zich in commissies en per commissie is er één vast aanspreekpunt. De contactpersoon / aanvoerder. Deze contactpersoon koppelt tweemaandelijks kort terug aan het bestuur tijdens de bestuursvergadering en stemt op wekelijkse basis (indien nodig) af met de directeur. Bovendien is voor iedere commissie / aanvoerder een bestuurslid aanspreekbaar.

Op dit moment kiezen wij voor de volgende commissies.

- educatie
- gebouwbeheer en exploitatie
- vrijwilligerscoördinatie & 'openstelling'
- programma (m.u.v. educatief programma)
- lezingen & filmavonden
- fondsenwerving en sponsoring
- vrienden/ambassadeurs
- collectiebeheer
- informatie & documentatiecentrum (archief en bibliotheek)
- marketingcommunicatie/PR en merchandising/winkel

Per commissie wordt, in overleg tussen een vertegenwoordiger van het bestuur en de betrokken aanvoerder, een taakomschrijving opgesteld. In overleg tussen de directeur, vrijwilligers coördinator. Natuurlijk kunnen vrijwilligers actief zijn in meerdere commissies.

#### 3.5 Digitale ontsluiting IDC

We zetten ook in 2021 planmatig de verdere ontwikkeling van ons Informatie & Documentatiecentrum (IDC) door. Het IDC ontsluit online de bibliotheek; het foto- en persoonsarchief en de collectie en wil een kennisnetwerk van diverse specialismen aan zich binden. Daarnaast wil het IDC een platform zijn dat andere relevante bronnen en collecties aan elkaar verbindt. Het IDC wordt het centrale loket waar onderzoekers en andere geïnteresseerden hun vragen kunnen stellen en antwoorden kunnen vinden.

In 2020 ontvingen we van het Mondriaanfonds, het VSB-fonds en het Prins Bernhard Cultuurfonds financiële middelen om deze doelstelling bereikbaar te maken.

#### 3.6 Programmering

We ontwikkelen een aantrekkelijk en divers programma, met lezingen, debatten en wisselende expositie als hoofdbestanddeel, waarbij we actief werken aan interactie met de Bredanaars en de samenwerking zoeken met onze samenwerkingspartners zoals onderwijs, cultuur en marketing binnen Breda. We zetten in op een brede programmering, die een diverse doelgroep aanspreekt en verbonden is met de samenleving in Breda en Brabant. We werken daarbij ook samen met organisaties en instellingen.

##### 3.6.1 Samenwerking in en met Breda en daarbuiten

We nodigen organisaties uit tot samenwerking en werken samen met Breda Marketing. Wij onderschrijven de Bredase samenwerkingsgedachte die tot uitdrukking komt in de slogan Breda Brengt het Samen

Dit betekent dat we actief de samenwerking zoeken met personen en organisaties in Breda en daarbuiten die actief willen zijn op thema's die de kernwaarden, zoals hierboven al genoemd, raken.

Waar mogelijk zoeken we bij de realisatie van programmaonderdelen samenwerking met andere organisaties; maar we bieden anderen ook de gelegenheid om (een deel van) hun programma binnen het MMB uit te voeren indien deze passen binnen onze missie en doelstellingen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Verkiezingen voor Gemeenteraad, Provinciale Staten of Tweede Kamer
- Cultuurnacht
- Breda Jazz in mei
- De herdenkingen op 4 en 5 mei
- Urban Trailrun in augustus ( [www.bredaurbantrail.nl](http://www.bredaurbantrail.nl))
- Open monumentendag in september (in 2021 rond het thema: gastvrijheid en toegankelijkheid)
- De Vredesweek (en uitreiking van de Bredase Vredesprijs) in september

En meer algemeen de volgende organisaties:

- Stichting 1e Poolse Pantserdivisie Nederland
- NAC Breda
- Liberation Route Europe
- Crossroads Brabant '40-'45 (en aangesloten partijen)

### 3.6.2 Vernieuwing expositie en educatie

Het verhaal over de bevrijding van Breda, Maczek en de 1e Poolse Pantserdivisie blijven we vernieuwen, zodat bezoekers terugkeren voor deze kernactiviteit van het MMB; het educatieve programma (dat door corona on-hold werd gezet) krijgt in 2021 zijn beslag.

De bevrijding van Breda door de 1e Poolse Pantserdivisie is uitgangspunt van het Memorial. Breda eert de bevrijders met verschillende monumenten. Generaal Maczek kreeg hier, te midden van zijn manschappen, een laatste rustplaats. De geboortedag en de sterfdag van Generaal Maczek nemen daarom ook een belangrijke plaats in in de programmering.

Het MMB wil een blijvende en 'vanzelfsprekende' plaats krijgen in de Bredase samenleving. In onze programmering wordt dit zichtbaar gemaakt. In 2020 ontvingen we van het Mondriaanfonds financiële middelen om deze doelstelling bereikbaar te maken.

### 3.6.3 Educatieprogramma

We voeren het voorgenomen educatieprogramma uit:

- In 2020 moesten we dit programma, kort na de start in het najaar, stopzetten vanwege de corona-maatregelen.
- In 2021 willen we 40 klassen uit het primair onderwijs in Breda ontvangen voor een educatief programma.
- Bovendien nodigen we ook klassen uit het voortgezet onderwijs uit, met de bedoeling in 2021 de eerste klassen uit die sector te kunnen ontvangen.

De basis voor onze educatieve activiteiten is beschreven in het document "de Educatieve Opdracht" uit 2020.

### 3.6.4 Samenwerking andere organisaties

We zoeken actief naar samenwerkingsmogelijkheden met organisaties en instellingen; in ons programma wordt die samenwerking zichtbaar. We bevorderen bijeenkomsten die in samenwerking met Bredase organisaties en instellingen in het MMB worden georganiseerd. Voorbeelden van samenwerkingspartners zijn

- De Nieuwe Veste
- Nederlandse Defensie Academie (KMA)

### 3.6.5 Exposities in het MMB

Onze exposities tonen kwaliteit, maar we voorkomen een elitaire standaard. We richten ons juist op een breed publiek. We onderzoeken bijvoorbeeld de mogelijkheden om Bredanaars de mogelijkheid te bieden om actief bij te dragen aan een expositie. Ook oriënteren we ons op mogelijkheden om Bredanaars zelf de gelegenheid te bieden om bij te dragen aan een expositie; bijvoorbeeld door het in bruikleen geven van voorwerpen uit de oorlogstijd in Breda of door het exposeren van eigen kunstwerken over de centrale thema's.

### 3.6.6 Thema's in programmering

Zoals eerder aangegeven richten we ons op een diverse doelgroep: bewoners van Breda en regio van verschillende leeftijden; met verschillende achtergronden en met een uiteenlopende belangstelling. Dat betekent dat het totale jaarprogramma zodanig van samenstelling is dat er onderdelen gericht zijn op specialisten en fijnproevers; maar andere laagdrempelig zijn en direct geschikt voor iedere nieuwsgierige geest. Voor de programmering van 2021 willen we toe naar een thematisering. Per kwartaal (of per half jaar) wordt een deelthema/onderwerp/categorie benoemd, zodat de verschillende activiteiten inhoudelijk een duidelijke link hebben met elkaar. Dat maakt communiceren naar de doelgroep en de pers makkelijker, eenduidiger en het profiel van het MMB wordt daardoor eenduidiger.



# 4. HOOFDSTUK 4

## Communicatie

Zowel de interne als de externe communicatie zijn belangrijk. Omdat onze vrijwilligers in verschillende commissies samenwerken is het belangrijk dat de informatie-uitwisseling wordt geborgd.

### 4.1 Interne communicatie

Uit de enquête die begin 2021 is gehouden onder de vrijwilligers is gebleken dat structuur en functies duidelijker omschreven moeten worden en dat de informele communicatie uitwisseling, door gebrek aan samen zijn, niet goed tot zijn recht komt. Het is belangrijk dat onze vrijwilligers voldoende mogelijkheden hebben om elkaar te ontmoeten. Vanaf het moment dat het museum dat toelaat gaan we daar -wederom- actief op inzetten. Verder worden structuren meer duidelijk gemaakt en worden vrijwilligers actief betrokken bij het maken van beleid. Ook ontvangen de vrijwilligers twee maal per maand een nieuwsbrief. In een -nog op te stellen- vrijwilligersbeleidsplan wordt verder ingegaan op de communicatie met de vrijwilligers.

### 4.2 Externe communicatie

In 2021 stellen we een communicatieplan op, waarin we de inzet van de verschillende communicatiemogelijkheden nader bepalen:

- De afgelopen jaren zijn verschillende communicatie-instrumenten actief gebruikt. In 2021 breiden we dit verder uit.
- We brengen tweewekelijks een digitale nieuwsbrief uit. Om het bereik hiervan te vergroten nodigen we onze vrijwilligers uit om adressen aan te dragen van personen en bedrijven die geïnteresseerd zijn in ons Memorial.
- Daarnaast informeren we belangstellenden via Facebook. Ook hier breiden we het bereik actief uit.
- We beogen samenwerking met Breda Marketing en publiceren onze activiteiten via het Uit Punt (onderdeel van Citymarketing Breda)
- Een communicatieplan geeft vanaf 2021 inzicht in de communicatiemogelijkheden die we, voor verschillende doelstellingen en doelgroepen, gaan hanteren om de bekendheid van het MMB en van specifieke programmaonderdelen te optimaliseren.
- We blijven onderdeel van Stichting Crossroads Brabant '40-'45 waardoor zowel nationale en internationale marketingcommunicatie, zeker in de jubileumjaren 2024 en 2025, gewaarborgd is.
- We benaderen de pers pro-actief zowel lokaal, regionaal als provinciaal. Mocht ons aanbod daar aanleiding voor geven richten we ons ook op landelijke pers, maar vaker gebeurt het dat we dankzij de samenwerking met Liberation Route Europe en/of Crossroads Brabant '40-'45 die pers bereiken.



# BIJLAGEN

## Voorlopig Programma 2021 en Begroting 2021

Bij het opstellen van dit plan is vanwege COVID-19 het Memorial maanden gesloten. Na heropening zal niet alleen de eigen collectie weer toegankelijk zijn, maar wordt ook het scholenprogramma opnieuw opgesteld. Tevens is een nieuwe tentoonstelling in voorbereiding. Maar een volledig jaarprogramma kan vanwege deze bijzondere omstandigheden nog niet worden opgenomen.

## Concept begroting 2021 Maczek Memorial Breda

Hieronder vindt u de begroting 2021 van het Maczek Memorial Breda. Met deze begroting willen we belanghebbenden informeren over de financiële planning en de onderbouwing daarvan voor 2021. U moet zich bij het bestuderen van de cijfers realiseren dat we de schattingen baseren op het Coronajaar 2020, het hersteljaar 2021 en onze ambitie om met het Maczek Memorial Breda bij te dragen aan 'het verhaal van Breda'.

Begroting	2021		
	voor	corona*	schatting
<b>Inkomsten</b>			
Entreegelden	€ 24.771	-€ 6.193	€ 18.578
Verkopen winkel	€ 4.959	-€ 1.240	€ 3.719
Verkopen horeca	€ 2.479	-€ 620	€ 1.860
Opbrengst scholenproject	€ 4.200	-€ 1.050	€ 3.150
Donaties	€ 2.825		€ 2.825
Sponsoring	PM		PM
Subsidie Gemeente Breda	€ 75.000		€ 75.000
Fondsen/subsidie projecten	PM		PM
totaal	€ 114.234	-€ 9.102	€ 105.131
<b>Uitgaven</b>			
Inkoop winkel	€ 3.967	-€ 992	€ 2.975
Inkoop horeca	€ 744	-€ 186	€ 558
Huisvesting	€ 32.331		€ 32.331
Inrichting	€ 5.000		€ 5.000
Personeel	€ 49.920		€ 49.920
Marketing & communicatie	€ 12.000		€ 12.000
Bestuurskosten	€ 1.500		€ 1.500
Overige kosten	€ 4.000		€ 4.000
Projecten	PM		PM
totaal	€ 109.461	-€ 1.178	€ 108.284
Saldo 2021	€ 4.772		-€ 3.152

BTW op de inkoop verrekenen we volledig.  
Verkoop op 21% BTW, entree op 9%.  
corona\*: impact sluiting tot 1 april

## Toelichting per post

### Entreegelden

Uitgangspunt is 500 bezoekers per maand (volwassenen en kinderen), gemiddeld ontvangen we hiervoor 4,13 euro exclusief BTW.

### Verkopen winkel

Van alle bezoekers besteedt 10% iets in de winkel. Besteding is gemiddeld 10 euro, waarvan de inkoopkosten 80% bedragen. Dit is 'Inkoop winkel'.

### Verkopen horeca

Van alle bezoekers besteedt 20% iets in de horeca: een kop koffie of een frisdrank. Gemiddeld is dit 2,07 euro exclusief BTW. Inkoopkosten zijn 30% (marge is 70%), terug te vinden bij 'Inkoop horeca'.

### Opbrengst scholenproject

Per jaargang op PO en VO bedraagt het aantal schoolklassen in Breda bij benadering 75. Op termijn willen we jaarlijks één jaargang in het Maczek Memorial Breda ontvangen. Dit jaar 40 klassen uit het PO en 10 klassen uit het VO. We schatten zo 1.200 leerlingen de mogen ontvangen, waarvoor we per leerling 3,50 euro vergoeding krijgen.

### Donaties

Van de bezoekers hebben we het afgelopen jaar ruim 2.000 euro aan donaties ontvangen. Voorzichtigheidshalve gaan we er vanuit dat de bezoekers dit jaar net zo gul zijn. Daarnaast hebben we een trouwe groep vrienden waarvan we dit jaar hetzelfde bedrag verwachten als afgelopen jaar: 825 euro.

### Sponsoring

Sponsoring bestaat uit bijdragen van het lokale en regionale bedrijfsleven en biedt de mogelijkheid om een extra tentoonstelling of spreekbeurt te verzorgen, meer aan marketing te doen, of een extra stuk aan te kopen voor de collectie.

### Subsidie Gemeente Breda

Deze subsidie bestaat uit twee delen. Eén deel is de derde betaling van 25.000 van de startsubsidie van 75.000 euro die de Gemeente Breda toegezegd heeft en heeft in feite nog betrekking op 2020. Het andere deel is de subsidie van 50.000 euro die we aanvragen onder de noemer 'Dynamische stad, het verhaal van Breda'.

### Fondsen/subsidie projecten

Deze staan PM op de begroting. Voor de ontwikkeling van het Maczek Memorial Breda lopen twee projectaanvragen waar we een positieve reactie op hebben ontvangen. Deze zijn cruciaal en we hebben hiervoor extra middelen nodig die we van de aangeschreven fondsen hopen te ontvangen. Zonder deze fondsen, kunnen we deze projecten niet realiseren.

Inkoop winkel en horeca: zie verkoop hiervoor

### Huisvesting

Huisvestingskosten bestaan uit de huur, schoonmaak, beveiliging en onderhoud:

Huur	€ 24.793
Schoonmaak binnen	€ 4.562
Glasbewassing	€ 1.322
Beveiliging	€ 1.240
Klein onderhoud	€ 413
<b>totaal</b>	<b>€ 32.331</b>

### Inrichting

In 2020 zijn we gestart met het Maczek Memorial Breda. In het gebruik blijkt dat bijvoorbeeld de winkel met boeken, CD's en promotiemiddelen geen plek heeft. Omdat dit voor de bekendheid, het uitdragen van het verhaal en voor het commerciële resultaat interessant is, gaan we hier een prominente plek voor inrichten.

### Personeel

Het bestuur is van mening dat het Maczek Memorial Breda een professional nodig heeft die helpt het concept verder te ontwikkelen en op de kaart te zetten. Hiervoor hebben we een zelfstandige directeur in dienst voor anderhalve dag per week. Belangrijke taak op korte termijn is de projectaanvragen te doen en te zorgen dat deze projecten ook gerealiseerd worden.

### Marketing & communicatie

Een goed verhaal moet verteld worden en bekend worden. Om ons in Breda op de kaart te zetten zullen dit jaar extra moeten investeren in marketing en communicatie. Dit plan moet nog verder uitgewerkt worden, maar heeft budgettaire ruimte nodig.

'Bestuurskosten' en 'Overige kosten' zullen ongeveer gelijk zijn aan afgelopen jaar.

### Onzekerheden

#### Corona

Ook het Maczek Memorial Breda is dicht. Dat moet en dat levert financiële schade op, omdat we geen mensen kunnen ontvangen. Als de maatregelen op 1 april worden opgeheven, betekent dat een kwart minder inkomsten uit entreegelden, winkel, horeca en bezoekende klassen. In de begroting staat een positief saldo als we het hele jaar open hadden kunnen zijn. Het saldo wordt negatief als we dit pro rata corrigeren voor een kwart omzetverlies.

### Aannames

Niet alleen de maatregelen rondom corona maken de begroting 2021 onzeker. Ook kunnen we door de maatregelen in 2020 niet terugvallen op de ervaringen van het afgelopen jaar. Immers, we hebben het 'normaal' waar we naartoe willen, nog niet meegemaakt. Zo is het onze ambitie om 500 bezoekers per maand te trekken, dit is een aanname, geen gefundeerde schatting op basis van ervaring. Verder biedt het Maczek Memorial Breda veel kansen die nog benut gaan worden, maar ook daarvan weten we niet hoe dat uit gaat pakken. Ook zonder corona moeten we voorzichtig zijn met harde conclusies op basis van alle aannames die hiervoor staan.

### Conclusie

Ondanks het negatieve resultaat dat we verwachten, kijken we met vertrouwen naar het onzekere jaar dat voor ons ligt. Reden hiervoor is de substantiële ondersteuning door de Gemeente Breda en de reserve die de stichting heeft om het verlies op te vangen. Zelfs als de bezoekersaantallen tegen gaan vallen, hebben we nog tijd om bij te sturen. Voor het volgende jaar neemt de onzekerheid en de zorg toe. Belangrijkste reden hiervoor is dat de subsidie in 2022 terug valt met 25.000.

Dit jaar investeren we in de toekomst van het Maczek Memorial Breda om daarmee een bijdrage te leveren aan 'het verhaal van Breda' voor de komende jaren.



Maczek Memorial Breda  
Ettensebaan 17A  
4812 XA Breda  
+31(0)6-51436092  
[info@maczekmemorialbreda.nl](mailto:info@maczekmemorialbreda.nl)

---