

# Verslag jobshadowing @ the Historic Dockyard Chatham

## 16/7- 29/7/2017

### Cathy Pelgrims, MAS

#### 1. Situering

<http://thedockyard.co.uk/>

Gedurende meer dan vier eeuwen was de Dockyard van Chatham de belangrijkste Britse site voor de bouw en reparatie van oorlogsschepen van de Royal Navy. Opggericht op de huidige plek in 1618, groeide het in de 17<sup>e</sup> en 18<sup>e</sup> eeuw uit tot een van de grootste industriële sites van de UK. Rond de site lagen diverse verdedigingsforten en gordels, en gebouwen voor de Navy (zoals bv de Royal Engineers' Electrical School, HMS Pembroke accommodatie voor zeelui, etc). Een publieks'trail' brengt nu al deze sporen in kaart. <http://thedockyard.co.uk/explore/history-buildings/chatham-and-its-defenses/>

De scheepswerf sloot haar deuren in 1984, waardoor de stad en de streek veel tewerkstelling verloor. De Dockyard was voor Chatham wat Cockerill betekende voor Hoboken. Iedereen kende wel iemand die hier werkte. Chatham is de slag nog steeds niet te boven gekomen. Het is een 'post-industriële' stad met weinig werkgelegenheid en een arme bevolking, er zijn geen upgrade winkels of vrijetijdsaanbod. In de toekomst verwacht men een influx van armere bevolking vanuit Londen, omdat hier nog uitwijkmogelijkheden zijn voor sociale woningbouw.

Veel plaatselijke inwoners kennen de site –verstopt achter gebouwen en muren – niet echt als vrijetijdsbestemming. De stad ligt ook buiten de (internationale) toeristische route. Chatham ligt op 40 minuten van Londen met het immense aanbod; de meeste toeristen zakken niet speciaal af naar de site. Het graafschap Kent noemt zichzelf 'the Garden of England' en focust op tuinen en kastelen, al promoten ze de Dockyard wel als familie-activiteit: <https://www.visitkent.co.uk/see-and-do/inspirational-ideas/10-family-attractions/>.

Het noordelijk deel van de voormalige scheepswerf met vijf droogdokken, nucleaire vultanks voor de onderzeeërs en drie doorgangsdokken naar de rivier de Medway werd herbestemd voor wonen rond de (nu permanent natte) dokken, met 2 woontorens en lagere flats, een grote nieuwbouwwijk met individuele huizen, een shoppingcenter, een marina voor pleziervaart en een commerciële haven.

Het oudste deel van de site werd in de loop van 30 jaar omgebouwd tot de erfgoedsite Historic Dockyard Chatham, "the most complete Dockyard of the Age of Sail", gerund door een onafhankelijke *charity trust*. Het gebied van 33 ha omvat drie droogdokken, 100 gebouwen (waarvan 47 geklasseerde monumenten) waaronder een nog steeds werkende touwslagerij (The Ropery), vier historische oorlogsschepen (waarvan 3 aan boord te bezoeken, in de dokken), drie vaste en één tijdelijke expo. De site herbergt ook de collectie reddingsboten van RNLI, die door deze vereniging onderhouden en ontsloten wordt.

In hun meerjarenplan 2012-2016 streefden ze naar een erkenning als UNESCO Werelderfgoedsite, maar de externe jury weerhield hun kandidatuur niet wegens "a change of attitude regarding the impact of past development beyond our site to the north". Te begrijpen, want de

gebiedsontwikkeling daar is niet echt geslaagd te noemen, een rommelig commercieel ratjetoe, met weinig uitstraling en samenhang.

## 2. Organisatie

### Algemeen

De site wordt geleid door de Chatham Historic Dockyard Trust, een 'charity', cfr een vereniging zonder winstoogmerk /liefdadigheidsinstelling: <http://thedockyard.co.uk/our-charity/>

Directeur Bill Ferris leidt het geheel met vaste hand en een glasheldere visie, samen met de Board of Trustees (*"They are military officers, they are used to achieve their goals."*). Hij stelt het zo: we zetten voluit in op het genereren van voldoende commerciële inkomsten om de liefdadigheidsdoelen te kunnen realiseren. Zijn rechterhand is Richard Holsworth, Presentation and Education Director, van in 1984 betrokken bij de ontwikkeling van de Dockyard.

De drie strategische doelen zijn:

### PRESERVATION

To maintain excellence in the sympathetic preservation and use of The Historic Dockyard, its buildings, ships and collections.

### LEARNING

To engage the most diverse audiences in learning about the significance and role of the former Royal Dockyard at Chatham and its people in supporting the Royal Navy from sail to steam and nuclear power over a 400 year period.

### EXPERIENCES

To provide an unmatched, inspirational and enjoyable experience for all users of The Historic Dockyard - whether visitors, tenants, residents or students - that exceeds their expectations.

Zie ook:

<http://thedockyard.co.uk/wp-content/uploads/2016/09/Corporate-Plan-2016-2021.pdf>

<http://thedockyard.co.uk/wp-content/uploads/2016/11/CHDT-Annual-Review-2016.pdf>

Onderliggende filosofie is: "preservation through re-use". Er wordt intensief, continu en zeer professioneel gezocht naar sponsoring en subsidies van fondsen (o. m. The Lottery Heritage Fund) voor de restauratie van gebouwen en het ontplooiën van de werking. Ook win-win samenwerkingsverbanden: bv met het National Maritime Museum (NMM krijgt depot, een expo met educatieve werking, en een publiek, in ruil betaalden ze mee voor de renovatie van het gebouw The Smithery). Gebouwen worden commercieel verhuurd aan een honderdtal bedrijven: van éénmanszaken tot grotere firma's, veel creatieve ondernemers; de Universiteit van Kent huurt verschillende gebouwen (met +/- 600 studenten op de site). Locaties worden verhuurd voor bedrijfsevents, als filmlocatie, voor huwelijken,... Er zijn een 400tal residenten, dit zijn vastgoed-eigenaars van o.m. de voormalige officierswoningen, een aantal nieuwbouwflats,... De Ropery (touwslagerij) wordt commercieel uitgebaat en draait break-even (met de inkomsten kunnen ze de oude touwslagerij onderhouden (Preservation) en laten draaien voor het publiek (Learning & Experiences)).

## **Organogram** (in detail beschikbaar)

Admiral Sir Trevor Soar, voorzitter van de Trust

Bill Ferris, Chief Executive

- Preservation and Education
  - Historic Buildings & environment
  - Shipkeeping & heritage engineering
  - Collections, galleries and visitor experience
  - Lifelong learning team
  
- Master Ropemaking and Visitor Trading
  - Ropemaking and –selling
  - events-groups-individuals
  - retail & catering
  
- Development and communications
  
- Finance and administration
  - Finance
  - Estates & Filming
  
- Site Management

TOTAAL: 170 werknemers (inclusief seizoenswerknemers).

### **3. De expo's en de schepen**

<http://thedockyard.co.uk/explore/>

De Dockyard is alle dagen open voor publiek. Jaarlijkse sluitingsperiode van december tot half februari.

#### **3.1. Heart of Oaks, Command of the Oceans + Ship *Namur***

In het volledig gerenoveerde gebouw worden bezoekers – na de aanschaf van een toegangsticket (25 £!) en toegang via een elektronisch poortje - persoonlijk verwelkomd door een team van visitors' service. Hier krijgen ze uitleg over de hele site en de bezienswaardigheden, kunnen ze alvast een tour voor de Ropery en de duikboot boeken, en worden dan naar de expo geleid.

De vaste expo begint met een geënceneerde tocht doorheen de voormalige mastenmakerij: Heart of Oaks. Een best geslaagde decorbouw en helder verhaal. Kleine groepen publiek doorlopen diverse ruimtes die een – gelukkige redelijk sobere - suggestie geven van een scheepsbouwwerf (dus niet teveel decoratie, geen geuren). Projecties van twee historische personages doorheen de diverse ruimtes vertellen het verhaal van de constructie van houten schepen. Door middel van licht en 'uit beeld wandelende' personages wordt het publiek van de ene ruimte naar de andere geleid.

Hoogtepunt is de eerste verdieping, waar je de uitgestrekte originele ruimte kan zien, en waar tegelijkertijd de lijnen worden geprojecteerd voor het maken van scheepsplanken op maat. Na de tocht kom je terecht in een ruimte met knappe hands-on opstellingen, waar de diverse houtbewerkingstechnieken kunnen uitprobeerdd worden (in een kids proof versie).

De expo Command of the Oceans is een klassieke, degelijke expo over 'the age of sail'. Het laatste deel van het bezoekersparcours leidt naar de kelder. Onder het gebouw vond men gerecupereerde planken van het schip Namur. Die zijn uitgebreid archeologisch onderzocht en liggen nog in situ. Via knappe projecties en touchscreens worden interessante historische details en het archeologisch onderzoek verder toegelicht.

### **3.2. N°1 Smithery**

Dit gerestaureerd gebouw bevat 1 zaal voor de tijdelijke expo en 2 zalen met vaste opstelling + een kijkdepot voor het National Maritime Museum: oerdegelijk klassiek. Interessant didactisch onderdeel over het maken en het diverse gebruik van scheepsmodellen.

Naast de exopruimtes is er een grote industriële hangar. De gesloten depotruimte voor het NMM is hierin ondergebracht, en er blijft veel 'ruwe' ruimte over voor educatieve activiteiten.

### **3.3. Steam, Steel and Submarines**

Deze vaste opstelling bevindt zich in de Fitted Ridging House, en wordt volgend jaar volledig verbouwd. Een deel van de opstelling wordt gemaakt i.s.m. the Historical Society, een ledenvereniging die ook vrijwilligers voor de Dockyard levert. Geen eenvoudige samenwerking, want de meningen over hoe en wat tentoon te stellen verschillen nogal. Een geduldwerkje voor Alex, Hoofd collecties en presentatie.

Fijne onderdelen:

- Verhalen verteld aan de hand van knap getekende strips (van een jonge grafica). Werkt prima, niet alleen voor kinderen.
- maquette van de Dockyard, en introducerende film met hoofdlijnen van de geschiedenis.
- in de zomer houden de suppoosten hier +/- elk uur 'handling collection' sessies.

In de drie op de site overblijvende droogdokken (2 nat en 1 droog) liggen voor publiek toegankelijke schepen. Dit zijn de grote bezoekerstrekkers.

De rand van de droogdokken is veilig afgezet met hekkens, de toegang gebeurt via brede gangways, waaronder nog een extra net gespannen is. De toegang verloopt via een klein gebouwtje met zitbanken, waarin de bezoekers een beknopte historiek ahv tekst en enkele uitvergroete foto's krijgen. Op de schepen vervullen de 'suppoosten' ook de rol van gids.

<http://thedockyard.co.uk/explore/three-historic-warships/>

### **3.5. HMS Cavalier**

Vrij te bezoeken. Ook een Nationaal Monument ter herdenking van de oorlogsslachtoffers van o.m. de Falkland oorlog.

### **3.6. HM submarine Ocelot**

In deze smalle onderzeeër is het managen van de bezoekersstromen dé uitdaging. Iedereen wil dit topstuk bezoeken, en de kunst is om zoveel mogelijk bezoekers die kans te geven. Gegidste tours van een half uur worden afgewisseld met korte doorwandeltours van 15 minuten zonder uitleg. Beiden onder begeleiding van de suppoost.

In dit droge dok kunnen bezoekers via een stevige metalen trap ook afdalen in het dok, en via 1 pad onder de onderzeeër doorlopen. Mocht de Dockyard dit veranderen, zouden ze de bezoekers nu meer vrije toegang geven om in het volledige droogdok rond te lopen.

### **3.7. HMS Gannet**

Vrij te bezoeken. Geliefkoosde plek voor piratenverjaardagsfeestjes en trouwfoto's.

## **4. Neerslag van gesprekken en jobshadowing**

### **4.1. Preservation and Education**

#### **\*Collections, Galleries & Visitor Experience**

**Alex Patterson**

De vaste expo's worden systematisch vernieuwd. Alex en Richard zijn de enige curatoren/conservatoren. Alex maakt de expo's met veel aandacht voor visitor's experiences. Zo intergreert hij hands on, schrijft zelf de teksten (cfr MAS tekstrichtlijnen), ... Hij wil meer en meer teamwerk installeren, waarbij ook het learning team en de communicatiemensen vroeger betrokken zijn in het proces. Ze werken met wisselende externe scenografen.

De tijdelijke expo's worden ofwel in huis gemaakt, ofwel ingekocht. De criteria voor de ingekochte expo's zijn voornamelijk een ander (familie)publiek genereren. bv. Michael Foreham, jeugdboekenillustrator in 2018, en – in het kader van hun 400-jarig bestaan – een expo met historische gebouwen in Lego gebouwd.

Eigen expo's worden gemaakt op aangeven van de raad van bestuur, of om bepaalde historische gebeurtenissen in de kijker te zetten die niet aan bod komen in de vaste opstellingen.

#### **\*Behoud en Beheer van collections, archives and library**

**Claire McQuillan**

De Dockyard Trust bezit een collectie van +/- 40.000 objecten. De start van de collectie waren de voorwerpen en 'spullen' achtergelaten door de Navy toen zij in 1984 het terrein verlieten. Ze namen de mooiste en de 'blinkendste' dingen mee. Veel van de achtergelaten meubels, schilderijen, wegwijzers, naaimachines e. a. technische toestellen staan nu verspreid in de gelijkvloerse opslagplaatsen van het Fitted Rigging House. De bewaarcondities zijn niet optimaal, veel van de collectie is nog niet geregistreerd. Ook het 30 jarig archief van de Trust is hier opgeslagen, men is volop bezig met het opschonen van de barstensvol gevulde dozen 'archief'.

De bibliotheek is gehuisvest op de eerste verdieping. Ook hier is er nog veel werk aan de winkel. Zo moeten er nog honderden (prachtige) architectuurplannen, blauwdrukken en schetsen gearchiveerd worden.

De 3 behoud & beheer medewerkers worden bijgestaan door een 20 tal vrijwilligers. Die werken niet allemaal volgens de hedendaagse digitale standaarden (zo waren 2 medewerkers boeken aan het inventariseren op met de hand geschreven fiches, die de medewerkers nadien moeten inscannen). Maar ze zijn van onschatbare waarde, velen hebben nog op de dockyard gewerkt.

De Fitted Rigging house heeft een Lottery Heritage Fund subsidie gekregen van 4,8 miljoen £. Na renovatie zal een deel van het nu onderbenutte, zeer uitgestrekte gebouw commercieel verhuurd worden (aan een gaming-bedrijf), zodat die inkomsten kunnen geïnvesteerd worden in het depot, de

bibliotheek, en betere faciliteiten voor de vrijwilligers. Als dit project gerealiseerd is, zal de Trust volledig zelfbedruipend functioneren.

<http://thedockyard.co.uk/fitted-rigging-house-funding-support/>

#### **\*Head of Shipkeeping & Heritage Engineering**

**Chris Jones**

Werkt met een team van 30 vrijwilligers, erg vergelijkbaar met de MAS maritiem erfgoedvrijwilligers. Dit team staat in voor de onderhoudsklussen (roest verwijderen, schilderen, controle van lekken, ...), grote werken laat hij uitvoeren door gespecialiseerde aannemers. De schepen hebben permanente zorg nodig, dus hij probeert de collectie te beperken.

Een aantal vrijwilligers zijn eigenaar van een erfgoedstuk (bv. een locomotief), dat is best handig, want die worden gebruikt bij demonstraties.

Chris is een oude rot in het vak => veel gespecialiseerde technische kennis over onderhoud en werking droogdokken en schepen!

#### **\*Historic Buildings & Maintenance**

**Nigel Howard**

Tekent tijdelijke overname-expo's in. Richt kantoren in en zet de grote lijnen uit in de andere gebouwen, daar waar geen creatieve of al te technische architecturale vaardigheden nodig zijn. Op deze manier besparen ze veel geld.

Daarnaast monitort hij samen met Alex de offertevragen en de grote bouwdoSSIERS, zoals nu het Fitted Rigging House.

Hij is verantwoordelijk voor het onderhoud op de site (water, elektriciteit,...). Dit gebeurt volledig in eigen beheer, met een team van 4 mensen: zijn assistent, een onderhoudsman op het terrein ('sweeping'), een algemene klusjesman, en twee museumzaaltechniekers (voor multimedia, elektriciteit, AC, kleine reparaties,...). Bij grote werken engageert hij regionale aannemers (dat scheidt een band, creëert betrokkenheid). Het poetsen van de gebouwen gebeurt door een externe onderhoudsfirma.

#### **\*Visitor Services**

**Pam Wood**

Staat centraal, en dat voel je overal en bij iedereen. Het derde strategische doel is tot op de werkvloer doorgedrongen. Pam heeft gewerkt bij alle onderdelen van de front of house, ze kent de werking van binnen en van buiten. Een grote troef.

Elke dag is er een duty manager, dagverantwoordelijke/coördinator op de site (Pam en ook David Johnson van de retail/catering). Taken zie verder. Elke dag maakt hij/zij een rapport van 2 blzn, met het weer, aantal bezoekers, incidenten, klachten, onderhoud,.. Dit zorgt voor een gedetailleerde monitoring.

Er wordt hard in gezet op briefings en intensieve trainingen op klantvriendelijkheid.

Iedereen in de trust werkt met het systeem van MERAC ( <http://www.merac.co.uk/>), met modules voor: Admission Control, Gift Aid, Gated Access Control, Ticketing, Bookings, Membership

Management, Marketing, Stock Control, Purchasing, Event Management,... Dit is super handig voor de wekelijkse Operations vergadering, waarop de planning tot in de kleinste details wordt overlopen.

#### Front of House

-Elke dag moet iemand de dag beginnen met een 'visitor's eye'. Die loopt binnen vanaf de parking tot voorbij de ingang, en let op onvolkomenheden.

-Suppoosten zijn ook gastheren en/of gidsen in de museumzalen/schepen. Elkeen wordt ingezet volgens zijn eigen mogelijkheden, en ze krijgen veel groeikansen hierin. Medewerkers worden op wisselende plekken ingezet. Op een aantal plaatsen (Roping House, front office/Heart of Oaks, op de *Gannet*,...) worden mensen met een hoog 'tatatada' gehalte, gekostumeerd ingezet. Zij informeren mensen op een entertainende manier. Hemden in diverse kleuren duiden op de soort functie, bv. donkerrood zijn de dagverantwoordelijken, helder rood de gastvrouwen/heren, zwart de catering en retailmedewerkers, blauw de educatieve medewerkers (die onder Learning vallen).

Daarnaast zijn er paarse hemden voor de externe Historica Society, die ook in een museumzaal werken, en gele voor vrijwillige gastheren en -vrouwen.

#### Collectie handling sessies gegeven door de suppoosten:

B&B maakt een selectie rond een bepaald thema (bv: handwerk in de dockyards, kostuum van een onderzeeër marinier) en levert content aan, visitors' experience checkt op health & safety, kiest ev. andere objecten waar nodig, schrijft de verhaallijn publieksgericht uit en traint de medewerkers in het hanteren van de voorwerpen en het verhaal. In de zomer, +/- elk uur als er volk genoeg is in de museumzaal.

#### **\*Life Long Learning**

##### **Chris Chedzey**

Deze afdeling is verantwoordelijk voor het educatief aanbod voor scholen en families. Met uitzondering van internationale taalschool-groepen, die vallen onder de verantwoordelijke voor 'groepen'(zie verder).

Ze werken niet mee aan de inrichting van de vaste of tijdelijke expo's, al zijn daar ook op kinderen gerichte (educatieve) onderdelen in verwerkt. Hands-on sessies in de vaste expo's zijn dan weer het terrein van de afdeling Behoud en Beheer in samenwerking met Visitor's Services. Ik heb de indruk dat deze afdeling heel erg op zichzelf staat, wat de kwaliteit echt niet ten goede komt.

De scholen komen vooral uit de omgeving, in een straal van 30 km rond Chatham. Er is een uitgebreid scholenaanbod van kleuters tot secundair onderwijs, voor groepen van 30 (!) leerlingen, met een focus op STEM (zo is er bv een echt scheepsmodel-testing machine). Deze programma's worden uitgewerkt door Chris en zijn collega, beiden oudere, voormalige leraren wetenschappen, en dat voel je. Het aanbod is heel schools, en vaak wordt hetzelfde aanbod 'wat aangepast qua taalgebruik' voor verschillende leeftijdsgroepen. Alle bezoeken worden opgevolgd aan de hand van een fysiek meegegeven evaluatieformulier.

De schoolboekingen gebeuren in huis door 1 persoon. Zij puzzelt de programma's bij elkaar, en zoekt de gidsen. Dit gebeurt niet via een geautomatiseerd boekingssysteem.

Het familieaanbod focust op vakantie-activiteiten, zoals in de zomer het Doc. Yard programma, waarbij verklede acteurs (sic) in een toneeltje leerzame zaken vertellen over een thema dat van dichtbij of van ver te maken heeft met de site, zoals dit jaar wis- en meetkunde. Daarna kunnen families -knullige- activiteiten en 'experimenten' ondernemen die hierbij aansluiten. Geen referentie!

Er is een nieuwe, erg leuke, door Visitor's Services (sic!) goed uitgewerkte zoektocht 'Captain's Cat's Mission Explore' over de hele site, met een hele merchandising spinoff in de shop. En piratenstijl verjaardagsfeestjes. Deze lijn willen ze verder uitrollen naar alle familieactiviteiten.

Er zijn enkele goede speeltuintjes en picknickplekken op de site, kinderen kunnen op robuust erfgoed (schroef, anker) klimmen, en aan boord van de schepen is het zowieso heel spannend.

<http://thedockyard.co.uk/event-type/family-activities/>

**\*Community Engagement and Volunteer Officer**  
**Ally Curson**

Coördinatie van de 300 vrijwilligers, die in 9 verschillende afdelingen/groepen zitten. Er zijn een aantal groepen die een eigen vereniging hebben, die men probeert te integreren in de Trust. Vrijwilligers krijgen geen vergoeding, maar wel onbeperkt toegang voor hen en hun familie, en een jaarlijks kerstfeest.

Met de 'mobile dockyard' (cfr de MAS erfgoedkoffer) neemt ze echte collectiestukken mee naar woonzorgcentra en dienstencentra in Chatham en omgeving. Veel van de mensen daar hebben vroeger nog op de dockyard gewerkt, en de reminiscentie-methodiek werkt goed. Dit outreach project wordt gesubsidieerd, met als engagement 55 externe bezoeken per jaar.

Andere community-projecten staan in hun kinderschoenen, de Trust is nogal sterk gericht op commercieel winstgevendende activiteiten, al is er steeds een verplicht outreachluik bij subsidies van de Heritage Lottery Fund.

#### **4.2. Master Ropemaking and Visitor Trading**

**\*Trading & Marketing Director**  
**Mark Sandberg**

Mark houdt het totaaloverzicht over de commerciële kant van de Ropemaking and –selling, de bezoekersinkomsten (uit individuele ticketverkoop -online en op de site; groepsbezoeken en evenementen); en de shop-, catering- en verhuurinkomsten. Deze laatste poot genereert de meeste inkomsten.

Er is volgens hem (en alle stafleden bevestigen dat) nog veel werk om het marketingmodel AIDA volledig te realiseren. Awareness zit hoog, Interest is matig, Desire en Action zijn laag.

Het is erg moeilijk om het totale pakket van de Dockyards goed in de markt te zetten.

**\*Group Sales Executive**  
**Olivia Horner**

De trust zet met 2 medewerkers hard in op het aantrekken van groepen: binnenlandse organisatoren (Rotary Clubs, vrouwenverenigingen,...); binnen- en buitenlandse (vnl. Franse en Nederlandse) bustouperators; scouts- en studentengroepen; en Engelse taalscholen voor buitenlanders.

<http://thedockyard.co.uk/groups/>



Voor buitenlandse touroperators is het graafschap Kent vooral bekend voor zijn tuinen en kastelen: "the Garden of England". Olivia moet hard werken om de industriële Dockyards op de radar te krijgen, en ze probeert haar wagen aan de trein van Canterbury Cathedral te hangen. Ze doet het werk dat Visit Antwerpen/Toerisme Vlaanderen op zich neemt voor het MAS.

Big sellers voor groepen zijn: de filming-tours en de Call-the-Midwife tours (deze tv serie is hier opgenomen, en is enorm succesvol). Andere tours, die bv focussen op de architectuur of de schepen, houdt ze bij de verkoop 'achter de hand' als de touroperators iets 'exclusief' willen.

Scholen (en jeugdbewegingen, etc) kunnen een overnachting op de HSM Cavalier boeken (30 £ per persoon, incl ontbijt). Een geweldige ervaring!

Ze houdt de vinger aan de pols voor nieuwe producten, en geeft die door aan de verantwoordelijke collega's van Marketing en Visitor's Experience. Zo is er bv nu vraag naar een kerstaanbod, al is de site gesloten voor publiek. Men overweegt om in de interactieve, verhalende opstelling 'Heart of Oaks' een nieuw geschreven kerstverhaal te vertellen met live acteurs, gevolgd door een kerstlunch. Als dit experiment lukt, nemen ze het mogelijk op in het vaste aanbod voor groepen. Inkomsten verwerven staat centraal!

#### **\*Events and Hospitality Operations** **Alana Almond**

Er worden 2 grote evenementen per jaar georganiseerd. *Salute to the 40ties* in september richt zich op een nationaal publiek, met zelfs bezoekers uit het buitenland. *The Festival of Steam and Transport* in de paasvakantie trekt meer lokale bezoekers. Deze evenementen zijn heel succesvol, al zijn ze afhankelijk van de weersomstandigheden. Algemeen probleem is het aantrekken van jongeren en twintigers!

De opkomst is hoog (tot 10.000 bezoekers op 2 dagen), de inkomsten navenant (ticketprijs is 19£). Bovendien profiteert de Dockyard van een belastingvoordeel: de 'gift aid' formule. Voor elke bezoeker die aangeeft dat hij de prijs van het ticket als gift beschouwt, krijgt de Dockyard 20% belastingvoordeel van de Staat. Men kan zo 4 fundraisingsdagen per jaar doen.

<http://thedockyard.co.uk/event-type/festivals/>

Daarnaast is Alana ook verantwoordelijk voor het coördineren van de 'hospitality', oftewel verhuur aan derden, zoals huwelijksfeesten of bedrijfsfeesten en -activiteiten in diverse locaties, zoals het Commissioner's House of de ronduit indrukwekkende 3 Slip (<http://thedockyard.co.uk/explore/3-slip-big-space/>). Een zeer belangrijke bron van inkomsten.

#### **\*Retail and Catering** **David Johnson**

##### Catering:

- Kent producten (als een soort van return qua werkgelegenheid). Het hele team proeft nieuw aanbod, en krijgen introductie van de plaatselijke producent => ze hebben kennis van zaken!
- 'canteen' halverwege de site: zelfbediening, composteerbaar gerei, kleine kaart maar degelijke kwaliteit. Perfect als tussenstop, draait veel omzet!
- Herhaalbezoekers zullen allicht wel iets consumeren als lunch, want ze moeten geen geld meer uitgeven aan een ticket.

### Retail/museumwinkel:

-“budget is king” (als mensen maar 10 £ voorzien om uit te geven, zullen ze niets duurder kopen). ----  
-Nooit zomaar afrekenen, altijd praten met de mensen, ze inschatten en zien of ze iets meer/anders willen kopen.

-Dit soort erfgoed is ‘a man’s world’. De echtgenote komt mee voor hem, zij wil ‘treat herself’ (hij is niet geïnteresseerd in de shop) => aanbod voor vrouwen (bv. schoonheidsproducten gebaseerd op hennep,...)

Teambuilding: de dag begint met een kwartiertje koffie drinken. David is aanwezig, hij praat met iedereen over hun avond, hun kopzorgen,... Dan begint het echt, en hoeft niemand het daarover te hebben tijdens het werk.

## **4.3. Development & Communication**

### **\*Paul Barnard**

Paul en zijn twee medewerkers besteden 50 % van hun tijd aan Fundraising & Bidwriting, 50% aan Marketing & Communication. Het is overduidelijk dat een gedreven inzet en streven naar hoge kwaliteit financieel loont.

Fundraising is een “up-and-down industry”, maar de cultuur van ‘charity’ is in de UK stevig ingebed. Belangrijkste subsidiering komt van de Lottery Heritage Fund. Zij verwachten zeer stevig onderbouwde, uitgewerkte dossiers. Maar eens je hun vertrouwen hebt, heb je meer kans op funding voor de volgende projecten. En ook: het verkrijgen van deze ondersteuning is voor andere sponsors een ‘keurmerk’, een garantie dat het project van een uitstekende kwaliteit is. Daardoor krijgt de Trust regelmatig donaties van ‘old-money’ rijke burgers of liefdadigheidsinstellingen opgericht door bedrijven. Drijfveer voor deze donateurs is niet enkel charity, maar ook een interessante belastingvrijstelling!

De Trust zet niet erg sterk in op kleine giften op de site (in tegenstelling tot de –voor iedereen gratis – nationale musea), maar toch halen ze via kleine donatie-boxen in sommige museumzalen +/- 7 à 8 pence per persoon per jaar op (British Museum: 2 pence).

Daarnaast sluiten ze soms sponsordeals, maar de drijfveer voor de sponsors is marketing en productplacement, en dat vergt andere onderhandelingen en afwegingen. Er is ook veel concurrentie op deze markt, en Chatham heeft weinig interessante bedrijven die hierin willen/kunnen investeren.

Tenslotte worden schenkingen van particulieren steeds belangrijker. De Trust formuleert het zo: ‘Once you have remembered your loved ones in your will, would you consider leaving a gift.’

<http://thedockyard.co.uk/our-charity/support-us/>

De afdeling Marketing en communicatie is georganiseerd zoals de Antwerpse musea; er valt onder: eindverantwoordelijkheid website, social media, pers en advertenties.

De website is in orde (enkel in het Engels), maar men is nog volop aan het experimenteren met FB, Twitter en Instagram. Paul haalt aan dat het zeer moeilijk is om scherp te communiceren over de complexe site met heel veel aspecten, activiteiten etc. Alleen het erfgoed in beeld brengen prikkelt niet voldoende mensen, focus op familieactiviteiten werkt (ze targetten betalend), maar dekt de lading niet. Filmpjes werken beter (CP: maar zijn van een bedroevend amateuristische kwaliteit). Men wil gaan investeren in een meer professionele uitrusting en de University of Kent (film & documentaire) eventueel betrekken.

Ze experimenteren met het inschakelen van bloggers, om zo diens achterban te bereiken.

Pers: 0,5 FTE. Goede contacten met BBC, een nieuwe serie 'Civilisation' zal in de dockyards worden opgenomen (partnership: locatie, 'talking heads', het logo van BBC (ahw een keurmerk) bij de nieuwe expo,...). Dit is ontzettend belangrijk voor de nationale en regionale (BBC Southeast) uitstraling en bereik.

Verder The Guardian, lokale kranten en vooral: de gratis 'trein'krant Metro. Een advertentie hierin over de familieactiviteiten, deed de dagen daarna het websitebezoek spectaculair stijgen. De pendelaars (van en naar Londen) zijn natuurlijk een belangrijke doelgroep voor Chatham.

Samenwerking met Google: Enkele jaren geleden werkte de Trust samen met een groot gamingbedrijf, dat World of Warcraft uitgeeft. De firma maakte een 360° view van het oorlogsschip de Cavalier. Hierdoor kregen ze de vraag van Google streetview, om – gratis- meer van de site in 3D te ontsluiten: schepen en gebouwen. Er is enige discussie in huis, of het digitaal ontsluiten het echte bezoek niet zou verminderen, maar Paul is vol vertrouwen en wil in dit (tijdrovend) project investeren. Nb: Google is blijbaar op zoek naar projecten om deze tool te promoten.

Tip: Monitoren en gebruiken van Trip Advisor recensies

#### **4.4. Finance and administration**

##### **\*Chief Financial Officer**

**Chris Knott**

Voor de gedetailleerde financiële gegevens zie het jaarverslag.

In grote lijnen zijn dit de inkomsten:

- verhuur van ruimtes: 2 miljoen £
- filming: 200.000
- ticketing: 1,4 miljoen
- events: 120.000
- retail (merchandising): 150.000
- ropery: 500.000
- catering: 500.000
- national government subsidie: 212.000

De Trust springt creatief om met belastingvoordelen.

Zo bestaat in Engeland het 'gift aid systeem'. Bezoekers die een ticket kopen, krijgen een jaar lang toegang. Als ze aangeven dat ze dit als een 'gift' doen, en hun persoonsgegevens (en e-mailadres!) registreren, dan kan de Trust 20% op de ticketprijs van de Staat recupereren. 70% van de bezoekers doet dit, en het levert de Trust +/- 140.000 £ per jaar op. En alle email adressen.

Onder de Charity zitten 4 commerciële bedrijven (zoals de Roper), die op hun beurt via het 'gift aid' systeem hun inkomsten doorstorten aan de Trust.

En zelfs kleine donaties (verzameld via geldboxen in de schepen) kunnen tot 5000 £ rekenen op 'gift aid'. Net zoals de 'giften' voor de kleine stukjes touw die in de Roper worden 'verkocht' aan alle bezoekers.

Wat ze ook achter de hand hebben zijn berekeningen over hoeveel £ de Dockyard oplevert voor de regio (via tewerkstelling, toerisme,..): een 5 miljoen £ per jaar.

**\*Estates Manager & Film Liaison Officer  
Nigel Crisp**

Deze man is verantwoordelijk voor de contacten/contracten met alle huiseigenaren. Daarnaast is hij de 'verbindingsofficier' met de filmcrews. Hij maakt afspraken met hun location managers, en regelt alle praktische afspraken. Een pittige job: tijdens de jobshadowing werd er gefilmd voor 'Peterloo', de nieuwste historische film van Mike Leigh. Delen van de buitensite werden een week lang omgebouwd tot een filmset, compleet met zandvloeren, karren, balen katoen, etc.. Delen van de Ropery werden gehuurd voor binnenshots, andere voor kleed- en schminkruimte, eet- en wachtruimtes voor tientallen acteurs en de filmcrew. Een deel van de parking naast de gebouwen werd ingenomen door film-camions, cateringwagens, en zelfs een paardenstalling.

Dit lucratief (!) deel van de werking vraagt een nauwgezette balans tussen het filmen en de bezoekersstromen. Bezoekers vinden het aantrekkelijk en interessant om een filmcrew aan het werk te zien, maar ze mogen de opnames natuurlijk niet hinderen. Anderzijds kunnen filmmakers niet zomaar de volledige site claimen en naar hun hand zetten.

Vooraf het gebruik van de historische schepen in de droogdokken wordt beperkt toegestaan, en als het kan moet het filmen voor de openingsuren gebeuren, of tijdens de wintersluiting.

Ook ander erfgoed wordt soms verhuurd voor films: zo bedraagt de huur van een stoomlocomotief 1000£ per dag.

#### **4.5. Site Management**

**\*Tim Clarke**

Gezien de complexiteit van de site, werd Tim in februari als coördinator aangesteld, met een gedegen ervaring in bewaking van high officials en museumbewaking.

Hij zorgt ten eerste voor de communicatie met alle gebruikers over de planning van evenementen, filming en andere activiteiten, over werkzaamheden op de site, persbezoeken,... kortom alles wat van belang is om een gezamenlijk gebruik van de site vlot en zonder wrevel te laten verlopen. Dit a.h.v. het planningsprogramma MERAC.

Wekelijks houdt hij een operation meeting, met een vertegenwoordiger van elke afdeling (learning, volunteers, groups, events, visitors' services, filming/estates, catering/retail) waarin de hele planning van vrijdag tot de zondag daarop in detail wordt overlopen, via het MERAC systeem. Van verwachte groepen tot belangrijk bezoek, van een aanvraag voor een rolstoel tot receptieve activiteiten, van onderhoudswerken tot sleepovers in de *Cavalier*. Een zeer nuttige vergadering, waardoor iedereen onmiddellijk mee is, en kritieke aandachtspunten worden 'bevlagd'.

Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de beveiliging van de site, samen met een team van 8 security mensen. Zij werken 24/24u, in ploegen van 4: een bewaker aan elk van de 2 toegangen, en 2 mensen die op de site rondgaan. Tim wil op termijn fysieke interactie tussen bewakers en bezoekers, dus geen intercom communicatie vanuit het kantoor, maar een persoonlijke verwelkoming/zachte 'check' aan de slagbomen.

De desk aan de hoofdtoegang is uitgerust met camera's, die zowel de site als de museumzalen registreren. Er is geen permanent toezicht op de museumzaalcamera's, die zijn er eerder om post factum zaken te kunnen nagaan.

Grootste aandachtspunt is het managen van de vele auto's op het terrein: museumstaf, huiseigenaars, aannemers, vrijwilligers (met 'verworven rechten' om vlakbij de werkplek te parkeren), schippers van aangemeerde boten in de Medway, filmcrews,... er zijn veel gaten in de controle, en teveel verkeer.

En er is nog veel werk aan de beveiliging van de site, al is er geen vandalisme, en weinig tot geen ongewenste bezoekers. Hekkens zijn zo laag dat mensen er vlotjes overstappen (om een kortere route te nemen over de site ipv langs de openbare weg, studenten op weg naar hun lokalen,...). (Ongewenste) bezoekers worden via waarschuwingsborden verwittigd dat ze zich op privéterrein met camerabewaking begeven. Deze info dient trouwens ook als 'geruststelling' voor het publiek dat het 'veilig' is. Sowieso staat de site niet hoog op de targetlist voor terreur.

De fysieke beveiliging van de droogdokken, de schepen, de kranen, etc. wordt gedelegeerd aan Chris, Head of Ships. Er wordt bewust voor gekozen om niet alles vol te hangen met waarschuwings- en verbodsborden.

## 5. Tips & Tricks voor MAS (e.a. musea) en de Droogdokkensite

### Strategie

1. Hou vast aan je eigen doelstellingen, laat je niet verleiden om die van anderen te volgen.
2. "Don't spread the money too thin": investeer doordacht volgens een degelijk stappenplan
3. Hou een perspectief van 30 jaar aan. Anders maakt je keuzes die op een termijn van 5 jaar redelijk lijken, maar waar je later spijt van krijgt.
4. Afstemming tussen alle diensten is cruciaal! Wekelijkse 'operations meeting' ahv MERAC, systeem voor bezoekersattracties (<http://www.merac.co.uk/>): modules for Admission Control, Gift Aid, Gated Access Control, Ticketing, Bookings, Membership Management, Marketing, Stock Control, Purchasing, Event Management.

### Collectie

5. Beperk je (schepen)collectie, zodat je die exemplaren kan blijven onderhouden.
6. Laat je (maritieme) vrijwilligers doen wat jij wil, niet wat zij denken te moeten doen.
7. Collectie handling sessies in de museumzalen: vlotte werkwijze, Vistors' Services in de lead, met samenwerking tussen verschillende diensten.

### Publiek

8. "provide an unmatched, inspirational and enjoyable experience for all users of The Historic Dockyard - whether visitors, tenants, residents or students - that exceeds their expectations."
9. DD: Hou rekening met het imago: "male, mate ('duf') and maritime". Denk dus aan families en ook aan de echtgenotes: leuke shop-items, vrouwelijke presentatrice in de multimedia, persoonlijke verhalen, hands on om samen met de (klein)kinderen te doen, tours die vrouwen aanspreken,...
10. Hou de 'front-of-house' (onthaal, suppoosten, shop, café) in één hand. Zet standvastig in en coach ze sterk op opperste klantvriendelijkheid: "you have to change their mindset". Bv. elke ochtend doorloopt een wisselende 'customer care' medewerker het parcours van parking tot entree met bezoekersblik. Elke ochtend briefing over alle activiteiten en bezoekers van de dag (van groepen over evenementen tot gasten van de directeur).
11. DD: Focus op STEM en technische/beroepsopleidingen. Ook een interessante insteek voor familie-activiteiten.

### **Site**

12. Communiceer over de schaal van het terrein! Plaats halverwege een extra grondplan, voorzie daar genoeg toiletten, waterkraantje en een stop om iets te eten/drinken.
13. Beveilig de site, maar betuttel je publiek niet met waarschuwingsbordjes (“danger”, “verboden aan te raken”, “pas op voor je hoofd”, ...), beschermende strips in de schepen, etc.
14. Zet robuust erfgoed ook in als speeltuigen voor kinderen, met rubberen speeltegels eronder: bv schroeven, ankers,.....
15. Werk met een ‘duty-manager’ op de site die meermaals per dag checkt of alles in orde is, fungeert als centraal meldpunt en dispatcher voor grote of kleine zaken die mislopen/niet werken, is coördinator bij incidenten,.... Deze manager zorgt voor een gedetailleerd dagrapport (zie bijlage).

### **Communicatie**

16. Monitor TripAdvisor dagelijks, en gebruik de recensies.
17. Adverteer in de ‘Metro’ krant.