

Uitwerking Formule Orientalis

21-04-2020

Pim Spaan, Wouter Helmer, Jeroen Braam, Jaap Festen en Jan de Koning

1. Inleiding

Op 10 maart j.l. kwam de projectgroep Orientalis bij elkaar in het dorpshuis de Bosduivel. Op deze bijeenkomst kwam de notitie 'Formule Orientalis, 04-02-2020' van JdK aan de orde. Zowel binnen de projectgroep als bij het (aftredend) bestuur en bij een aantal geraadpleegde dorpsbewoners blijkt een breed draagvlak voor deze notitie te bestaan. Tevens stelde de projectgroep vast dat de notitie nog niet als advies kan dienen aan het bestuur, omdat een aantal aspecten nog niet voldoende is uitgewerkt. Daarom werd afgesproken om de notitie aan te vullen met een advies, waarin deze aspecten zijn meegenomen. Het gaat daarbij om uitwerking van de ontwikkelingslijnen zoals geschetst in het Toekomstplan en in de Formule¹, om voorstellen voor economische dragers op de korte en middellange termijn, en om een stappenplan voor het vervolg.

Voor deze uitwerking van de Formule zijn wij uitgegaan van:

- de kaders die directie en bestuur van Orientalis in het Toekomstplan hebben aangegeven ten aanzien van missie/visie, ontwikkelingslijnen, museale status en renovatieplannen;
- de standpunten, ideeën en voorstellen van dorpsbewoners, zoals in de enquête en later in diverse overleggen met directie/bestuur zijn geopperd.

In deze notitie geven wij een aantal overwegingen en adviezen om te komen tot een duurzame voortzetting, cq doorstart van Orientalis. Na een korte toelichting op de uitgangspunten en op de Formule, doen wij, op basis van inventarisaties van voorstellen en ideeën in diverse werkgroepen, een aantal voorstellen voor economische dragers op korte en middellange termijn. Vervolgens gaan wij in op enkele aspecten van de marketingaanpak. Aan de hand van discussies in de projectgroep en een vergelijking met een aantal andere musea stellen wij twee mogelijke exploitatiemodellen voor Orientalis ter discussie. Tenslotte geven wij in een stappenplan aan welke stappen wij noodzakelijk achten om het museum op korte termijn voldoende overlevingskansen te bieden.

¹ Met 'Toekomstplan' is bedoeld het 'Toekomstplan 2018-2022' van bestuur en directie. Met 'Formule' is bedoeld de notitie 'Formule Orientalis, 04-02-2020' van JdK e.a..

2. Uitgangspunten

2.1 Missie en visie

De 'Formule Orientalis, 04-02-2020' van JdK ' is een conceptuele uitwerking van de missie en visie, zoals in het Toekomstplan beschreven:

Museumpark Orientalis wil respect, tolerantie, solidariteit en onderling vertrouwen binnen de samenleving bevorderen in samenhang met de grote thema's van deze tijd: klimaat, duurzaamheid en mensenrechten. De missie is een (internationaal) ontmoetingscentrum te zijn voor zingeving en een vreedzame samenleving die gedragen wordt door onderling vertrouwen en wederzijds respect, loyaliteit en solidariteit. Vanuit deze missie wil Orientalis een dialoog tot stand brengen tussen mensen van verschillende culturele (en levensbeschouwelijke) achtergronden en daarbij duidelijk maken wat mensen verbindt in plaats van wat hen verdeelt. Dit wil Orientalis realiseren met de Abrahamistische godsdiensten als achterliggende inspiratiebron.

2.2 Ontwikkelingslijnen

In de uitwerking van de missie/visie naar de Formule krijgen de twee ontwikkelingslijnen uit het Toekomstplan vorm.

De lijn 'Circle of life' is de universele beleving van levensfases, waarbij bezoekers de onderlinge gelijkwaardigheid kunnen ervaren. In de Formule is deze lijn concreet uitgewerkt op individueel en maatschappelijk niveau.

De landschappelijke setting, het gebied, de gebouwen en de begraafplaats, is de tweede ontwikkelingslijn. In de Formule krijgt de unieke samenhang tussen natuur, attracties, gebouwen en de rijke historische achtergrond meer aandacht en is deze lijn uitgewerkt met als thema:

'Rentmeesterschap over de aarde'.

2.3 Museale status

De museale status is een belangrijk aspect in de exploitatie en zal dus ook bij de uitwerking van verschillende exploitatiemodellen een rol spelen. Zowel voor het voortbestaan van het museumpark, als voor het behoud van de museale status is het belangrijk dat Orientalis voor een breed publiek aantrekkelijk is en blijft. Er moet voor alle leeftijden iets te doen zijn, zowel informatief als educatief. In de projectgroep is de vraag aan de orde gekomen of de museale status in stand moet blijven. Wij stellen voor om de consequenties van het al of niet behouden van de museale status van het museum nader te onderzoeken.

2.4 Renovatieplannen

Het Toekomstplan beschrijft een aantal acties en renovatieplannen vanuit de missie en visie, zoals de aanpassing van het hoofdgebouw, het poortgebouw en de padenstructuur, de renovatie en upgradering van diverse gebouwen, en de nieuwbouw van tijdelijke overnachtingsmogelijkheden. De Formule zet

deze renovatieplannen echter in een ander licht. Afhankelijk van de relevantie voor de exploitatie kunnen aanvullingen, aanpassingen of alternatieve acties nodig zijn. Wij willen in elk geval kijken naar een andere prioritering van de in het Toekomstplan beschreven plannen. Ook willen wij nagaan of er alternatieve financiële modellen mogelijk zijn, waardoor een meer duurzame exploitatie in beeld komt.

2.5 Draagvlak en expertise in het dorp

In augustus 2019 leverde een enquête onder dorpsbewoners een grote hoeveelheid informatie op. Allereerst blijkt de betrokkenheid van bewoners zeer hoog: de enquête had 135 respondenten, van wie 95% vindt dat betrokkenheid van de bewoners bij de planvorming essentieel is, zowel voor het draagvlak in de gemeenschap, maar ook voor de inhoudelijke kwaliteit. In het dorp en bij de 'Vrienden van Orientalis' blijkt veel expertise aanwezig op uiteenlopende gebieden, zoals bedrijfsvoering, landschapsontwikkeling, conceptontwikkeling, artistieke vormgeving en ondernemingsgeest. Vanuit die optiek is een intensieve relatie tussen Orientalis, dorpsgenoten en Vrienden van groot belang, zowel in deze ontwikkelfase als later bij de invulling, ontwikkeling en uitvoering.

Als belangrijkste conclusies uit de enquête kwamen naar voren:

- Twijfels aan het Toekomstplan, met name gelet op de toekomstprognoses, de impact op de leefomgeving, de beoogde maatschappelijke rol, de haalbaarheid van de exploitatie en de conceptuele samenhang (formule);
- In het Toekomstplan is (te) weinig aandacht voor de uitwerking van de tweede ontwikkelingslijn: het gebied. Meer aandacht voor ontwikkeling en behoud van het landschappelijk karakter wordt sterk aanbevolen.

3. Kern van de Formule

Uit de raadpleging onder dorpsbewoners komt een aantal opties voor een formule naar voren:

- **Een Thematisch museumpark** is feitelijk een voortzetting van het bestaande concept waarbij religie en de drie Abrahamistische godsdiensten de centrale thema's zijn.
- **Een Spiritueel museumpark** gaat dieper in op actuele zingevingsvraagstukken in de maatschappij en plaatst deze in een landschappelijke context, bestaande uit thematische tuinen, voedselbos en een natuurbelevingsomgeving.
- **Een Cultureel museumpark** legt meer nadruk op Orientalis als een cultureel podium voor kunst, muziek, theater.
- **Een Begraafpark of Landschapspark** legt de nadruk op het landschappelijk karakter van het gebied, al of niet met een functie als natuurbegraafplaats. Bij deze opties neemt het museumkarakter een ondergeschikte plaats in en lijkt daarmee verder af te liggen van het oorspronkelijke Toekomstplan.

Vanuit de kernwaarden zoals in het Toekomstplan geformuleerd, lijkt de Formule als Spiritueel Museumpark het meest haalbaar. Natuurlijk zijn er wel verschillende elementen in de andere opties die deze Formule kunnen ondersteunen. Daarnaast hangt het voortbestaan van het park vooral af van de uitvoering / operationalisering van de Formule, de marketing en een realistisch exploitatiemodel.

Een essentiële voorwaarde is dat in Orientalis actuele maatschappelijke thema's als Duurzaamheid, Wereldvrede, Zingeving, Religie, Diversiteit, Mensenrechten en Gelijkwaardigheid gekoppeld zijn aan (of verbonden worden met) de twee ontwikkelingslijnen: persoonlijke ontwikkeling, inspiratie, dialoog (Circle of life) en natuur, klimaat (het Rentmeesterschap). Een tweede essentiële voorwaarde is dat Orientalis in de operationalisatie van de Formule ervoor moet zorgen dat het park aantrekkelijk wordt en blijft voor een breed publiek.

In de kern is het doel van Orientalis als 'Spiritueel Museumpark': *"De beleving van spirituele identiteit, religiositeit en zingeving in een inspirerende, natuurlijke omgeving".*

Orientalis wil een archetype voor een leefbare omgeving creëren voor iedereen. Dit wil Orientalis bereiken door elk jaar drie a vier thema's centraal te stellen in een thema-expositie en daaraan gekoppelde verdiepingsactiviteiten. Deze tijdelijke thema's nemen in marketing en profilering van het museum een belangrijkere plaats in dan de permanente collectie. Sterker nog: de permanente objecten in het gebied worden bruikbaar gemaakt en ingezet voor de tijdelijke thema's.

(Zie verder de notitie "Formule Orientalis", 04-02-2020 JdK)

4. Economische dragers

De projectgroep heeft gekeken naar economische dragers, zowel op korte als middellange termijn. De groep heeft daarbij ook gebruik gemaakt van de ideeën en voorstellen die dorpsbewoners en werkgroepen hebben gedaan in de enquête en tijdens bewonersavonden op 24 september en 29 oktober 2019. Afhankelijk van het exploitatiemodel waarvan het museumpark gebruik gaat maken kunnen de prioritering, de financiering en de praktische uitwerking van de voorgestelde economische dragers wijzigen of worden aangepast.

4.1 Korte termijn² (te implementeren vanaf seizoen 2021)

Door de recente sluiting van musea vanwege het coronavirus, en dus ook van Orientalis, is de druk op snelle omzet-bevorderende prikkels (Quick Wins) extra groot. Het doel is allereerst te werken aan een financiële basis voor het museum (uit eigen inkomsten, sponsoring, exploitatie van onderdelen en subsidies). Als tweede gaat het om ontwikkeling van activiteiten die het voor (potentiële) bezoekers interessant maakt het museum te bezoeken zodra dit weer mogelijk is. Deze korte termijn economische dragers (Quick wins) moet Orientalis snel kunnen ontwikkelen en tegen relatief lage kosten. Tegelijkertijd moeten zij een hoge belevingswaarde hebben.

Wij doen een aantal voorstellen op drie parallelle trajecten.

1. **Sponsoringprogramma.** Wij stellen voor om een sponsoringbeleid/ -programma te ontwikkelen en in de loop van 2021 te implementeren. Doel van dit programma is werving van particuliere participaties, sponsoring en subsidies (groencertificaten, ambassadeurs, vrijwilligers, tuinadoptie, integratie- en samenwerkingsprojecten). Het programma is gericht op dorpsbewoners, natuurliefhebbers, Vrienden van Orientalis, bedrijven en subsidiënten.
2. **Experimenteertuin.** Wij stellen voor om het komende jaar een apart programma te ontwikkelen voor bedrijfsparticipaties, zo mogelijk in samenwerking met de ondernemersverenigingen van de omliggende gemeenten. In dit programma krijgen bedrijven en organisaties in de kunstnijverheid, horeca, of educatie de mogelijkheid experimenten op te zetten die in de lijn van het museumpark liggen of daaraan gelieerd zijn. Een goede invulling van dit programma is essentieel om gelijktijdig enkele interessante 'quick-win's van de grond te laten komen. Het programma omvat een open uitnodiging aan de omgeving om ideeën aan te dragen voor 'hun' park van de toekomst, waarmee we ook gaan proefdraaien op locatie. Zowel potentiële bezoekers als potentiële ondernemers kunnen zo testen of de locatie bevalt en of zij mee willen doen aan toekomstige park.
3. **Betrokkenheid bezoekers.** Het blijft van groot belang om de betrokkenheid van bezoekers waar mogelijk te vergroten. Dit kan door het aanbieden van laagdrempelige programma's en activiteiten aan diverse doelgroepen, zoals:

² Met 'korte termijn' wordt een realiseerbaarheid binnen 1 jaar bedoeld (ruwweg 6 maanden ontwikkeling, 6 maanden implementatie, na opening van seizoen 2021). Met middellange termijn wordt bedoeld een periode van 1 tot 5 jaar.

- *Gericht op volwassenen en geïnteresseerden in spirituele thema's* stellen we voor om online colleges en lezingen rond spirituele thema's en 'typische' Orientalis-onderwerpen (masterclasses) te ontwikkelen, aan te bieden, of daarbij te bemiddelen. Hiervoor zal samenwerking moeten worden gezocht met scholen en organisaties als het Han Fortmann Centrum, Radboud Reflects, ZZP'ers/organisaties die trainingen mindfulness aanbieden.
- *Gericht op kinderen op basisschoolleeftijd* stellen we voor om ook op gebied van natuur- en milieueducatie (ondersteunende) online educatieve programma's aan te bieden.³
- *Gericht op de doelgroep ouders/verzorgers met kinderen* (tot 13 jaar) stellen we voor om met een kleine groep creatieve vrijwilligers een 5-tal opties te ontwikkelen en vorm te geven, gericht op natuurbeleving. Te denken valt aan beleefroutes zoals ontwikkeld door het bureau Niche (zie bijlage).
- *Gericht op de doelgroep jongvolwassenen met verschillende culturele achtergrond* stellen we voor om de Piet Gerrits Zaal fysiek en marketingtechnisch (programmering) geschikt te maken voor trainingen, lezingen en workshops. Hiervoor is de bovengenoemde samenwerking met scholen, organisaties en bedrijven van wezenlijk belang.
- *Gericht op de doelgroep senioren* stellen we voor om in samenwerking met Natuurbeschermingsorganisaties (Natuurmonumenten, Vlinderstichting, de Bastei, Wereld Natuur Fonds, etc.) een natuureducatie programma te ontwikkelen en aan te bieden.

Risico: In de huidige crisissituatie zullen veel professionals, grotendeels zzp'er, in hun huidige inkomenssituatie niet snel geneigd zijn hun diensten gratis of tegen laag tarief te leveren. aan de andere kant biedt dit ook kansen, zoals gratis aanbieden van faciliteiten.

4.2 Middellange termijn (te implementeren vanaf seizoen 2021-2022)

- Het hoofdgebouw moet op de lange termijn een centrale rol krijgen in het museumpark. De belangrijkste functie is die als publiekstrekker voor tijdelijke exposities. Het moet voor alle bezoekers duidelijk zijn dat elke tijdelijke expositie in het hoofdgebouw de kern of aanleiding vormt voor allerlei verdiepende activiteiten in de rest van het museumpark, zoals conferenties, lezingen, en korte educatieve projecten, thematische wandelingen, etc.. De centrale expositie in het hoofdgebouw is voor een brede doelgroep, terwijl de verdiepende activiteiten op kleinere, meer specifieke doelgroepen gericht zijn.
- Naast het hoofdgebouw heeft het aantrekkelijk maken van het hele gebied de hoogste prioriteit. De natuur in het park maakt een sterk verwaarloosde indruk, waardoor de bezoeker voor zijn/haar entreegeld minder krijgt aangeboden dan hij/zij mag verwachten. Wij stellen

³ Tijdens de Coronacrisis werd een dergelijk programma al aangeboden door een van de dorpsbewoners (Helen van de Ven)

vast dat de mogelijkheden om een aantal rijksmonumenten in te bedden in een aantrekkelijk natuurrijk en historisch landschap tot dusver nauwelijks zijn benut.

Wij stellen daarom voor om op korte termijn te beginnen met een inventarisatie van de biodiversiteit van het gebied en op basis daarvan een inrichtings- en beheersplan te ontwikkelen.

- Verder stellen wij voor om in samenwerking met landschapsarchitecten, natuurorganisaties en hoveniers/tuinbedrijven, voor zowel kinderen als volwassenen, een aantal thematische tuinen, een voedselbos en enkele natuurbelevingsgebieden te ontwikkelen. Hierdoor moet een natuur-omgeving ontstaan die uitnodigt tot allerlei activiteiten, bijvoorbeeld in de vorm van beleeftochten, sportactiviteiten, wandeltochten en beheer-bezigheden. Een eerste stap zou kunnen zijn om rond de dorpjes in het park tuinen aan te leggen die in de lijn van het dorpje liggen.
- In de categorie 'verdiepende activiteiten' valt de exploitatie van een gespecialiseerd conferentieoord 'Orientalis' met beperkte verblijf- en overnachtingsmogelijkheid en met passende arrangementen (evt. ook gericht op speciale doelgroepen). Wij stellen voor om de formule voor dit conferentiecentrum op korte termijn te ontwikkelen. Mogelijk kan het NEBO-complex daar een rol bij spelen.
- Naast de exposities in het hoofdgebouw en de verdiepende activiteiten daaromheen in de rest van het park, zullen jaarlijks enkele terugkerende evenementen worden georganiseerd waarbij het hele gebied betrokken is. Dit zijn seizoensactiviteiten van het kaliber 'Feest van het Licht' en Paasfeest. Maar ook valt te denken aan een 'Klimaatfestival', met een klimaatmarkt, specialistische tuinen, voedsel-workshops, etc..
- Betreffende de overige kleine en grotere bouwwerken, zoals de Romeinse straat, het Arabische dorp etc., stellen we voor om hier nadrukkelijker⁴ de samenleving binnen te halen met bijvoorbeeld ambachtelijke ateliers en culturele 'huiskamers'. Hier hebben bezoekers de mogelijkheid om mee te doen aan creatieve en/of spirituele activiteiten, variërend van meubels maken, kruiden drogen en kleden knopen tot mantra zingen, chanten, mediteren en tai chi.

⁴ In het Toekomstplan wordt al melding gemaakt van een ambachtelijke invulling van het Arabische dorp en van een culturele invulling van de Romeinse straat.

5. Marketing

Marketing is alles wat Orientalis doet om de verkoop van het product (museum, gebied, natuurbeleving, spiritualiteit etc.) te stimuleren, in stand te houden en in de markt te zetten. De marketingaanpak is gebaseerd op twee groepen stakeholders: bezoekers en financiers (zowel structureel als incidenteel). Beide groepen hebben hun eigen systematiek en dynamiek, maar zijn sterk afhankelijk van het exploitatiemodel van het museum. Zet je een klassiek museum in de markt (op zoek naar 'geefgeld') of een netwerkorganisatie van ondernemers, organisaties en personen die elkaar versterken rond het thema spiritualiteit in een natuur- en monumentenrijk landschap?

Het gaat er om een park te ontwikkelen dat voor het publiek interessant is om te bezoeken en voor financiers aantrekkelijk om in te investeren. Als eerste is hierbij de centrale boodschap van belang die de gehele Orientalis-gemeenschap moet gaan uitdragen. Vervolgens komt de vraag aan de orde hoe we daarbij communicatiemomenten en -middelen op de korte en middellange termijn kunnen gebruiken. In onderstaand overzicht geven we voor de twee pijlers een aantal mogelijke incentives en communicatiemogelijkheden die zijn afgeleid uit de kernwaarden van het museum.

Communicatieboodschap	Activiteiten	Middelen
Bezoekers - op zoek naar spirituele identiteit - natuurbeleving - ontspanning/ wandelen - educatie, informatie - activiteiten - consumptie	- exposities/ evenementen - tuinen/ voedselbos - natuurbeleving - ambachtsplein - aantrekkelijke horeca - programmering	- brochures - website - publicaties media - online educatie - documentaires - vrijwilligers
Financiers/ sponsors - bedrijfspresentatie - betrokkenheid - het 'warme hart' - maatschappelijke actualiteit - maatschappelijke waarde (diverse doelgroepen) - platform voor breed publiek - overheid	- netwerkbijeenkomsten - adoptietuinen/-gebouwen - participatieprojecten - congressen/conferenties - exposities - educatieve programma's - nieuwsbrief-abonnement	- VIP programma - website - hospitality programma - publicaties in media - documentaires - experimenteel platform - ambassadeurschap

Voor de ontwikkeling van de marketingstrategie is binnen de projectgroep niet voldoende kennis en kwaliteit beschikbaar. Daarom stellen wij voor om gebruik te maken van freelance kennis en/of de

inzet van kennisinstellingen (stage-/eindopdrachten). Dit vergroot de maatschappelijke betrokkenheid en beperkt de aanspraak op financiële middelen.

Ook stellen wij vast dat de ontwikkeling van de marketingstrategie sterk samenhangt met de keuze van het exploitatiemodel voor het museum, zoals geschetst in de volgende paragraaf.

6. Exploitatiemodellen

In het verleden heeft Orientalis diverse herzieningen en aanpassingen in het concept van het oorspronkelijke 'Bijbels openluchtmuseum' doorgevoerd. Ondanks de grote inzet van opeenvolgende directies en vrijwilligers blijkt het steeds zeer moeilijk om het museum duurzaam te exploiteren. Dit heeft onder andere te maken met de omvang van het gebied, de hoge onderhoudskosten voor gebouwen en park, het gedateerde concept en de teruglopende bezoekersaantallen. Gelet op dit moeizame verleden is niet alleen een innovatieve Formule essentieel voor het voortbestaan. Wij denken dat er ook een innovatie van het exploitatie- en financieringsmodel plaats moet vinden. Wij geven hier eerst een korte analyse van de exploitatieprognoses uit het Toekomstplan. Vervolgens schetsen wij twee alternatieve exploitatiemodellen. Wij stellen voor om deze modellen nader uit te werken en te onderzoeken op haalbaarheid en consequenties.

6.1 Analyse exploitatieprognose

In het Toekomstplan is een meerjarenprognose geschetst voor de exploitatie. In een benchmark op de indicatoren *bezoekersaantallen*, *omzet* en *personele inzet* zijn de exploitatieprognoses van Orientalis vergeleken met een aantal andere musea. In onderstaande tabel staan de gegevens zoals gepubliceerd in de meest recente jaarverslagen (2018) van een 20 musea op een rij. Om de musea te kunnen vergelijken zijn de omzet per bezoeker berekend en de verhouding tussen het aantal bezoekers en de personele inzet in fte's. Deze gegevens zijn vergeleken met de prognoses van Orientalis over 2019 en over 2023.

Bij de onderzochte musea blijkt dat de gemiddelde omzet per bezoeker op € 40 ligt met een spreiding van € 18. In de exploitatieprognose van Orientalis is deze verhouding voor 2019 geschat op € 11,50 per bezoeker. Voor 2024 wordt rekening gehouden met € 12,60 per bezoeker.

Tevens blijkt uit de vergelijking met andere musea dat zij gemiddeld 1 fte inzetten per 5.300 bezoekers. In de exploitatieprognoses houdt Orientalis rekening met ca 14.000 bezoekers per fte.

In de vergelijking is ook gekeken naar de financiële basis van de musea, i.e. de eigen inkomsten versus privé-financiering (sponsoring en subsidies) en de structurele (overheids)financiering. Gemiddeld komen de baten van de onderzochte musea voor 42% uit eigen inkomsten, 14% uit sponsoring en 44% uit structurele financiering door gemeente, provincie of rijksoverheid.

Ter vergelijking: de ambitie van Orientalis is om in 2020 de omzet voor 52% uit eigen inkomsten te halen. Voor 2024 is een eigen inkomen van 89% geprognosticeerd, onder andere door inkomsten uit overnachtingen.

Belangrijke conclusie uit deze benchmark is dat zowel de inkomsten van Orientalis als het aantal fte dat het museumpark inzet ontoereikend zijn om het park met zoveel verschillende taken en functies op

een kwalitatief acceptabel niveau te brengen en te houden. De ervaringen uit het verleden en de huidige staat bevestigen deze conclusie.

Museum	Aantal bezoekers	Omzet (x € 1.000)	medewerkers (fte)	Omzet per bezoeker	bezoekers per fte
Museum Boerhaave	106.500	6.668	50	€ 62,61	2.130
Centraal Museum Utrecht (3 musea)	389.000	14.450	160	€ 37,15	2.431
Openluchtmuseum Arnhem	630.000	26.195	238	€ 41,58	2.647
Tropenmuseum	210.000	13.000	70	€ 61,90	3.000
Afrika museum	70.000	4.500	23	€ 64,29	3.043
Nat. Museum van werelddculturen (3 locaties)	424.000	24.990	138	€ 58,94	3.072
MuseumVolkenkunde	140.000	8.500	45	€ 60,71	3.111
Teijlers	175.000	6.950	46	€ 39,71	3.804
Kröller Müller	400.000	13.000	100	€ 32,50	4.000
Valkhof Nijmegen	108.000	5.133	27	€ 47,53	4.000
Bonnefantenmuseum	129.000	7.899	32	€ 61,23	4.031
Rijksmuseum oudheden	224.000	10.004	52	€ 44,66	4.308
Stedelijk museum	700.000	30.000	160	€ 42,86	4.375
scheepvaartmuseum	354.600	14.054	59,5	€ 39,63	5.960
Spoorwegmuseum	400.000	8.832	61	€ 22,08	6.557
Fundatie Zwolle	267.000	5.653	37	€ 21,17	7.216
Heritage Amsterdam (3 musea op 6 locaties)	600.000	16.004	78	€ 26,67	7.692
Zaans museum (4 locaties)	190.900	2.460	24	€ 12,89	7.954
Texels museum (6 locaties)	440.000	5.082	55	€ 11,55	8.000
ORIENTALIS 2020	74.000	857	5,3	€ 11,58	13.962
ORIENTALIS 2024	130.000	1.641	9	€ 12,62	14.444

6.2 Centrale Exploitatie

In een centrale exploitatie betaalt de bezoeker entree en krijgt daarmee toegang tot het gehele park. Het Toekomstplan gaat in principe uit van dit exploitatiemodel, maar laat daarnaast wel enkele exploitanten toe, zoals le Souk d'Orient en de Romeinse Herberg. Veel bezoekers ervaren echter een lage '*value for money*' door de grote afstanden tussen de attracties in combinatie met achterstallig onderhoud van gebouwen en de verwaarloosde natuur.

Het Toekomstplan benoemt een groot aantal uiteenlopende functies van de museumorganisatie:

- o Algemeen beleid en bestuur,
- o Middelenmanagement: financiële administratie, HR, sponsoring, subsidie-verwerving,
- o Coördinatie van de vrijwilligersorganisatie,
- o Organisatie van tentoonstellingen,
- o Ontwikkelen en realiseren van nieuwe product-marktcombinaties en attracties,
- o Coördinatie van horeca en MKB (museumshop),
- o Opzetten en onderhouden van samenwerkingsverbanden en bijbehorend netwerk,
- o Ontwikkeling en beheer educatieve programma's en (permanente) collectie,
- o Communicatie en marketing van tentoonstellingen en museum,
- o Ontwikkelen en vernieuwen van zeer uiteenlopende inhoudelijke informatie (van Circle of Life thema's tot klimaat, duurzaamheid en mensenrechten),
- o Technische dienst en onderhoud van gebouwen,
- o Onderhoud van het park, groenbeheer en natuurontwikkeling.

De vraag is in hoeverre een centraal exploitatiemodel het museumpark in de lucht kan houden. Gelet op de beperkte personeelsomvang (5 fte in 2020 - 9 fte in 2024) en ondanks de inzet van veel enthousiaste vrijwilligers lijkt het onmogelijk om alle uiteenlopende functies en taken in het museumpark voldoende en professionele aandacht te geven. Ook de ambitie om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en met een migratieachtergrond in te zetten vergt een aanzienlijke professionaliteit en personele inzet in begeleiding, werving en opleiding.

6.3 Netwerk Exploitatiemodel

In een netwerk exploitatiemodel behoudt Orientalis de overall regie over het gehele museum, maar geeft voor een substantieel aantal onderdelen concessies aan bedrijven, personen of organisaties. Daarmee ontstaat een netwerk van deelexploitaties, die ieder op zich meer aandacht kunnen geven aan professionaliteit en de uitvoeringskwaliteit, dan in een centraal exploitatiemodel.

De belangrijkste, museale en coördinerende functie blijft in dit model geconcentreerd in het hoofdgebouw en (eventueel) een of meerdere gebouwen in het park. Voor andere functies vormt Orientalis een samenwerkingsnetwerk van gespecialiseerde, zelfstandige organisaties.

Organisaties waarin overige functies en voorzieningen kunnen worden ondergebracht zijn:

- Een evenementenbureau dat verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en realisatie van tijdelijke exposities en evenementen;
- Een congresbedrijf dat in diverse gebouwen, zoals de Piet Gerritszaal, lezingen, trainingen, workshops ed organiseert die aansluiten bij de tijdelijke exposities in het hoofdgebouw. Deze organisatie kan tevens enkele locaties voor retraites, teambuilding, meditatie exploiteren;
- Een sociale onderneming voor de Horeca (Le Souk d'Orient, Blixem): exploitatie van een horecagelegenheid met inzet van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en/of met een migratieachtergrond;
- Een of meerdere MKB bedrijven, zoals een theetuin, een 'speciale' bakker, een restaurant (Romeinse Herberg), een museumwinkel, een kruiden- en specialiteitenwinkel. In combinatie met de unieke omgeving kan ook gedacht worden aan een exclusieve trouwlocatie en een ontvangst/ receptieruimte bij begrafenissen;
- Een bedrijf in multimedia- en ICT gericht op ontwikkeling en verkoop van educatieve VR en games ten behoeve van het museum of opdrachtgevers daarbuiten;
- Een sociale onderneming voor het Groen: inzet van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en opleidingstrajecten van MBO groenopleidingen voor aanleg, beheer en onderhoud van het groene gebied (tuinen, voedselbos, natuurbeleving gebieden etc.).
- Een 'Ambachtsplein' waar ZZPers in bijzondere ambachtelijke beroepen een werkplaats huren, waar zij hun beroep en hun rol als erkend leerbedrijf kunnen uitoefenen, demonstraties en workshops kunnen geven, maar ook opleidingen/cursussen in een leermeester-gezel setting (voorbeelden: boomchirurg, zeepzieder, parfumeur, pottenbakker, keramist, juwelier, tapijtnoper). Eventueel als tegenprestatie kunnen de ambachtelijke bedrijfjes een technische en/of bouwkundige onderhoudsrol op zich nemen.

Een netwerk-exploitatie betekent wel dat er een extra druk komt te liggen op het behoud en bewaking van de uitgangspunten van het museum en afstemming tussen de diverse organisaties. Afspraken op dit gebied dienen in de concessie-overeenkomsten te worden geregeld, evenals het onderhoud van de rijksmonumenten, deelname aan gezamenlijke thema's en huur-afdrachten aan de centrale organisatie.

Een netwerk-exploitatie heeft als voordeel dat het park als geheel gratis toegankelijk kan zijn. Bezoekers betalen uitsluitend entreetickets voor exposities, lezingen, workshops en voor de aankoop van consumpties en producten. De vrije wandeling en bezichtiging van tuinen, park, voedselbos en groene gebieden kan leiden tot een toename van bezoekersaantallen. Om overlast voor de omgeving te beperken is het park gesloten tussen zonsondergang en zonsopkomst (m.u.v. besloten bijeenkomsten).

7. Stappenplan en adviezen

De betrokkenheid van dorpsbewoners en Vrienden heeft vorm gekregen in de uitwerking tot een Formule. Vervolgens zijn de ideeën van dorpsbewoners en Vrienden verwerkt in een uitwerking naar concrete adviezen over economische dragers, marketing en exploitatiemodellen. Daarmee is een breed draagvlak gecreëerd bij dorpsbewoners, (tijdelijke) directie/bestuur, en bij de Vrienden van Orientalis.

Voor het vervolg stellen wij de volgende stappen voor:

- **Bespreking met en positiebepaling van de nieuwe bestuurders.** Wij stellen voor om eind april/ begin mei een sessie te organiseren waarin wij de Formule en de uitwerking ervan toelichten. Naast de inhoudelijke standpuntbepaling zal ook de huidige organisatorische en financiële situatie van het museum in dit overleg aan de orde komen (mede in het kader van de Coronacrisis). Na bespreking en toelichting van de Formule en de uitwerking stellen wij voor om deze ook voor te leggen aan enkele externe 'museale experts' om ze te toetsen op levensvatbaarheid en haalbaarheid.
- **Integratie in Toekomstplan.** De projectgroep heeft vastgesteld dat de 'Formule Orientalis, 04-02-2020' ruimte biedt voor een concretere en meer realistische invulling van de mogelijkheden in de toekomst. Belangrijke elementen zijn de verbinding tussen de spirituele en culturele uitdagingen, en het rentmeesterschap van de mens voor de aarde. Wij stellen voor om deze Formule evenals de onderhavige uitwerking op te nemen als hoofdstuk in het Toekomstplan.
- **Terugkoppeling naar gemeente en dorpsbewoners.** Wij stellen voor om in de loop van mei/juni over de uitkomsten van voorgaande punten, liefst samen met het bestuur van Orientalis, steun te zoeken bij de gemeente Berg en Dal. Daarnaast willen we de Formule en de uitwerking met dit stappenplan toetsen bij de inwoners van Heilig Landstichting, bij de Vrienden van Orientalis en als het kan bij bezoekers van het museum.
- **Realisatie.** Vervolgens stellen wij voor om in de loop van mei een werkgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van het museum, het dorp, de Vrienden en externe deskundigen samen te stellen met als opdracht om op korte termijn aan de slag te gaan met de economische dragers zoals beschreven in de korte en middellange termijn voorstellen (zie § 4.1 en § 4.2).
- **Verkenning samenwerkingsnetwerk.** Deze werkgroep zou tevens aan de slag moeten gaan met een verkenning van bestaande en toekomstige samenwerkingsverbanden met scholen, musea, universiteit, natuureducatiecentra en organisaties werkzaam op gebied van spiritualiteit en religie.
- **Verkenning natuurwaarden en concept-ontwerp.** Betreffende de landschappelijke inpassing van het museum stellen wij voor om in de loop van juni/ juli een nader (inventariserend) onderzoek naar de natuurwaarden uit te laten voeren en een concept-ontwerp te maken voor de toekomstige landschappelijke invulling van het gebied.
- **Toetsing exploitatiemodel.** Betreffende de exploitatie stellen wij voor om samen met de projectgroep en een aantal (liefst onbetaalde) deskundigen beide modellen nader te onderzoeken en te toetsen op werkbaarheid, realiteit, haalbaarheid en duurzaamheid, en de

financiële/ organisatorische consequenties en haalbaarheid uit te werken, en op basis daarvan een advies te formuleren voor de toekomstige aanpak van de exploitatie.

- **Museale status.** Wij stellen tevens voor dat deze werkgroep gaat onderzoeken welke consequenties het inperken c.q. opgeven van de museale status heeft en wat de interesse en mogelijkheden zijn voor kleine ondernemers en organisaties om binnen de formule van het museumpark te werken.
- **Voortgangsrapportage.** Ten slotte stellen wij voor om begin oktober over de voortgang te rapporteren.

Strategische aanpak.

Wij zijn ons ervan bewust dat het grote aantal voorstellen in deze notitie niet door één werkgroep of projectgroep kan worden uitgewerkt. Voor de praktische werkbaarheid is het zinvol dat het bestuur samen met de projectgroep een aantal opdrachten formuleert. Vervolgens benoemt het bestuur een of meerdere werkgroepen die samen met experts aan de slag gaan met de diverse opdrachten.

Uitlijning	Samenstelling	Opdracht	Tijdspad
Opdrachtgever	Bestuur museumpark	Modellen en activiteiten ontwikkelen gericht op voortbestaan van het museum	mei 2020 – mei 2021
Stuurgroep	Orientalis, Dorpsvereniging HLS, Vrienden, Gemeente BeD (adviseur) e.a.	Opdrachtformulering aan werkgroepen Beoordeling van adviezen Rapporteren/adviseren aan opdrachtgever	mei 2020 – mei 2021
Projectgroep korte termijn aanpak	Praktische personen uit de 3 dragende partijen, aangevuld met benodigde externe deskundigen	Ontwikkelen en (doen) uitvoeren van voorgestelde activiteiten die in seizoen 2021 tot inkomstenstijging leiden	Ontwikkeling: mei 2020 – nov. 2020 Uitvoering: sept. 2020 – april 2021
Projectgroep voortbestaan	Stakeholders en externe deskundigen	Onderzoek en advies exploitatiemodel Onderzoek natuurwaarden Concept ontwerp landschap	1 ^e advies: sept./okt. 2020 2 ^e advies dec. 20/jan. 2021
Projectgroep externe ondersteuners	Vrienden, ondernemers(verenigingen) Bedrijven, Organisaties	Ontwerp/uitvoering sponsoringbeleid Ontwikkeling/ uitvoering experimenteer tuin	1 ^e advies: sept./okt. 2020

BIJLAGE:

Beleefroutes, ontwikkeld en gerealiseerd door bureau Niche uit de Heilig Landstichting.

beleefroute Kruiskerke

OPDRACHTGEVER
Westtoer
WAAR
Kruiskerke, België
WANNEER
2019

opdrachten of wat informatie. Altijd ligt de nadruk op doen en ervaren.

In Kruiskerke staan de fysieke uitdagingen centraal. Klimmen, balanceren, gooien, kruipen, rennen, aan touwen hangen, over water lopen en nog veel meer. Een afwisselende route die samen met Vrij in Hout en Jeroen Charpentier is bedacht en gebouwd.

In opdracht van Westtoer maken we vijf expedities in de Brugse Ommelanden (conceptontwikkeling, ontwerp en uitvoering). Het zijn stuk voor stuk leuke wandelrondes van enkele kilometers die speciaal bedoeld zijn voor gezinnen met jonge kinderen. Elke expeditie heeft zijn eigen thema; dieren, cultuurhistorie, archeologie, zintuigen en innerlijke balans. Onderweg worden de wandelaars verrast door uitdagende objecten soms ondersteund door een



Brengt
buiten
dichterbij

BUREAU
niche

Meerwijkelaan 25
6564 BS Heilig Landstichting
T 024 388 86 94
F 024 388 87 15
E info@bureau niche.nl
I www.bureau niche.nl

beleefroute Kruiskerke



OPDRACHTGEVER
Westtoer
WAAR
Kruiskerke, België
WANNEER
2019

In opdracht van Westtoer maken we vijf expedities in de Brugse Ommelanden (conceptontwikkeling, ontwerp en uitvoering). Het zijn stuk voor stuk leuke wandelroutes van enkele kilometers die speciaal bedoeld zijn voor gezinnen met jonge kinderen. Elke expeditie heeft zijn eigen thema; dieren, cultuurhistorie, archeologie, zintuigen en innerlijke balans. Onderweg worden de wandelaars verrast door uitdagende objecten soms ondersteund door een

opdrachten of wat informatie. Altijd ligt de nadruk op doen en ervaren.

In Kruiskerke staan de fysieke uitdagingen centraal. Klimmen, balanceren, gooien, kruipen, rennen, aan touwen hangen, over water lopen en nog veel meer. Een afwisselende route die samen met Vrij in Hout en Jeroen Charpentier is bedacht en gebouwd.



Brengt
buiten
dichterbij

BUREAU niche

Meerwijkselaan 25
6564 BS Heilig Landstichting

T 024 388 86 94

F 024 388 87 15

E info@bureau niche.nl

I www.bureau niche.nl