

Van monumentaal gebedshuis
naar culturele topattractie

TOEKOMST VAN DE EUSEBIUS

Ondernemingsplan 2021-2024
Stichting Eusebius Arnhem

EUSEBIUS

historisch en eigentijds



ZATERDAGMIDDAG 26 OKTOBER 2024 15.00 UUR

Het is druk in de Eusebiuskerk. Tientallen bezoekers wandelen door de kerkzaal. Ze lopen onder een wolk van honderden lichtgevende bolletjes: het kunstwerk Organic Nodes. Het is voortdurend in verandering, want de bolletjes reageren op bewegingen van bezoekers die hoog boven in de kerk op een glazen platform lopen. Iedereen beneden in de kerkzaal kijkt naar boven en blijft kijken, want niets is steeds hetzelfde. De bollen voeren een prachtige choreografie uit die hypnotiseert. Ook het orgel reageert op de bewegingen en vult de kerk met prachtige klanken.

Organic Nodes is een interactief - en inmiddels beroemd - kunstwerk van Fillip Studios. Het heeft dit Arnhems kunstenaarscollectief nationaal en internationaal op de kaart gezet. De belangstelling voor het grootse kunstwerk is overweldigend. Iedereen wil het zien. Het aantal betalende bezoekers van de Eusebius is sinds de grote heropening in 2023 tot bijna honderdduizend per jaar gestegen. De kerk is daarmee uitgegroeid tot een culturele topattractie. Samen met het vernieuwde Museum Arnhem en de tentoonstellingen in de Walburgiskerk is de Eusebius nu een belangrijke trekpleister voor toeristen.



De Eusebius is veel meer dan een prachtige kerk. Het is een experience geworden, met meerdere activiteiten. Op het glazen platform kunnen bezoekers het kunstwerk Organic Nodes bijna aanraken en het kunstwerk in beweging zetten. Maar ook het verleden is in de kerk te zien: in de ondergrondse gangen komt de Glorie van Gelre in de 15de eeuw tot leven. Boven het koor hangt het harnas van hertog Karel van Gelre. Een echt topstuk, want het is een van de meest bijzondere harnassen ter wereld. In de toren van de Eusebius is verder te zien hoe de kerk na de Slag om Arnhem in 1944 uit de as is herrezen. En de glazen balkons zijn na al die jaren onverminderd populair.

Met het vallen van de avond lichten de kleine bolletjes van het kunstwerk op. Een sprookjesachtig tafereel. En dat niet alleen voor de aanwezigen in de zaal, ook toevallige passanten genieten mee en zien hoe de Eusebiuskerk sprankelt in de donkere nacht.



VOORWOORD

Sinds geruime tijd zijn er in de stad en regio levendige discussies hoe de Eusebiuskerk na een tien jaar durende, ingrijpende restauratie weer een centrale plek in de samenleving kan worden voor ontmoeting, cultuur en bezinning.

We zien sinds de opening van de historische experience over de Slag om Arnhem in de toren en twee glazen balkons aan de toren een verdrievoudiging van het aantal bezoekers. Met het eeuwenoude harnas van hertog Karel van Gelre hebben we een internationaal topstuk in huis. Bovendien is de geschiedenis van 'onze' hertog, die in de kerk ligt begraven, van groot historisch belang. Het oude profiel van het gebouw als evenementenlocatie volstond kortom niet meer; het stond een maatschappelijke bestemming van dit prachtige en betekenisvolle gebouw in de weg.

Met dit ondernemingsplan stelt Stichting Eusebius Arnhem zich een ambitieus doel om een nieuwe

culturele en maatschappelijke bestemming te kiezen voor de Eusebiuskerk. Een bestemming waarmee we een divers publiek verwonderen; jong en oud uit binnen- en buitenland. Het breed delen van de geschiedenis van de Slag om Arnhem en de bloeitijd van Gelderland in de middeleeuwen – de Glorie van Gelre - vormen het fundament van onze activiteiten. Daarnaast slaan we een brug naar het heden door bezoekers met twee glazen balkons, een interactief kunstwerk van monumentaal formaat en een prikkelende programmering te verwonderen en te verheffen.

Om deze ambitie kracht bij te zetten is besloten de missie en visie te herijken en heldere keuzes te maken, zoals het streven om de museumstatus te verwerven en het inperken van het gebruik van de kerkzaal overdag voor evenementen. Een indrukwekkend kunstwerk in de kerkzaal, dat op grote hoogte kan worden bekeken en door bezoekers in beweging kan worden gezet, maakt de Eusebius nóg

aantrekkelijker voor een brede doelgroep. Buiten openingstijden wordt de kerk gebruikt voor culturele, maatschappelijke en commerciële bijeenkomsten.

Het ondernemingsplan beslaat een periode van vier jaar en volgt op het ondernemingsplan 2017-2020. Elk jaar wordt een jaarplan opgesteld, waarin de concrete activiteiten voor dat jaar worden benoemd. Dat jaarplan vormt de basis voor de begroting. De totstandkoming van dit beleidsplan speelt zich af in de context van de Covid-19 crisis. We mogen ons gelukkig prijzen dat, zelfs met alle beperkende maatregelen inachtnemend, het bezoekersaantal ten opzichte van vorige jaren blijft toenemen. Dit onderstreept ons vertrouwen in dit ondernemingsplan om van de Eusebiuskerk een topattractie van (inter)nationaal formaat te maken.

P. Ruigrok
Voorzitter Bestuur Stichting Eusebius Arnhem
December 2020



INHOUD



Voorwoord	4	10. Code Diversiteit en Fair Practice	24
1. Managementsamenvatting	6	11. Gastvrijheid	25
2. Iconische geschiedenis	7	Vrijwilligers	25
3. Ontwikkelingen	9	12. Investerings (overzicht)	26
Kerk met lef!	9	13. Fondsenwerving	27
Verhalen uit de Eusebius	10	14. Beheer gebouw	27
Museumstatus	10	15. Meerjarenbegroting	28
Onverwachte schoonheid	11	Inkomsten	29
Groei toerisme	11	Kosten	29
Erfgoed en innovatie	11	Personeel	30
4. Missie en visie	12	16. Planning	31
5. Doelstellingen	13	17. Risicomanagement	32
6. Positionering	14	Bijlage 1 Ontwikkelingen erfgoedbeleid	
7. Doelgroepen	14	(geraadpleegde bronnen)	33
Arnhemmers	14	Bijlage 2 Haalbaarheidsonderzoeken	
Gelderlanders	14	in opdracht van SEA	34
Landelijke toeristen	14	Bijlage 3 Governance (beleid)	34
Buitenlandse toeristen	14		
Duitse toeristen	15		
8. Strategie	16		
Fase 1: exploitatie van een erfgoedlocatie	17		
Uitwerking fase 1	18		
Fase 2: actieve programmering en educatie	19		
Uitwerking fase 2	20		
Fase 3: topattractie voor iedereen	21		
Uitwerking fase 3	22		
9. Governance	23		
Raad van Toezicht	23		
Raad van Advies	23		

1. MANAGEMENTSAMENVATTING

Stichting Eusebius Arnhem stelt zich een ambitieus doel om de Arnhemse Eusebiuskerk, na afronding van een ingrijpende restauratie, te transformeren van een verouderde evenementenlocatie tot een culturele topattractie met een maatschappelijke programmering waar jaarlijks 95.000 bezoekers op afkomen uit binnen- en buitenland. Met dit ondernemingsplan wordt concrete invulling gegeven aan deze ambitie.

Internationaal is de kerk bekend van de Slag om Arnhem. De geschiedenis van hertog Karel van Gelre en de middeleeuwse Gelderse geschiedenis zijn van groot historisch belang, maar worden in de Eusebius nog niet actief uitgedragen. Ook het onlangs gerestaureerde harnas van de hertog blijkt van enorme historische waarde maar is nu eenmaal gerestaureerd nog niet in de kerk getoond. Deze Verhalen uit de Eusebius worden toegankelijk gemaakt met aansprekende multimediale experiences: in de toren over de Slag om Arnhem en in de kerkzaal en grafkelders over de ‘Glorie van Gelre’.

Sinds de opening van twee glazen balkons op grote hoogte aan de toren is een verdrievoudiging van het aantal bezoekers zichtbaar. Het valt op dat met de balkons een veel breder publiek wordt aangetrokken. De ambitie is nu om ook de kerkzaal aantrekkelijker en toegankelijker te maken voor een groot en breed publiek. Het internationaal aanstormende kunstenaarscollectief Fillip Studios, bestaande uit de Arnhemmers Tom Kortbeek en Roos Meerman, ontwierp voor de kerk het grootste kunstwerk van Nederland. Dit kunstwerk, getiteld: Organic Nodes, hangt helemaal bovenin de kerkzaal en leidt het oog van de bezoeker omhoog via het kunstwerk naar het prachtige netgewelf van de kerk. Daarbij gaat het kunstwerk de interactie aan met de bezoeker: met een handreiking, vanaf een sensationeel uitkijkpunt op

zes meter hoogte, wordt het kunstwerk in beweging gezet en met corresponderende muzieklanken uit het orgel.

De kerk is voortaan overdag opengesteld voor bezoekers. Op enkele grote bijeenkomsten na die van groot belang zijn voor de stad wordt de kerk alleen buiten de dagelijkse openstelling gebruikt voor culturele, maatschappelijke en commerciële bijeenkomsten.

Doelstellingen

- De Eusebiuskerk wordt een culturele topbeleving die jaarlijks 95.000 betalende bezoekers trekt.
- De inkomsten door bezoekers, het vriendenprogramma en de jaarlijkse bijdrage van de gemeente Arnhem maken de exploitatie van de Eusebiuskerk kostendekkend.

- De Eusebiuskerk biedt jaarlijks ruimte aan circa tien grote bijeenkomsten die van belang zijn voor de stad en regio.
- De Eusebiuskerk versterkt de Arnhemse en Gelderse identiteit.
- De Eusebiuskerk programmeert jaarlijks bijna honderd carillon- en orgelconcerten.
- De Eusebiuskerk is - onder gelijksoortige monumentale gebouwen - voorloper met diverse toepassingen van duurzame energie.

In dit ondernemingsplan zijn drie opeenvolgende fasen van het businessmodel uitgewerkt: ‘fase 1’ (uitgevoerd in jaar 1 van de looptijd van het ondernemingsplan), ‘fase 2’ (uitgevoerd in jaar 2 en jaar 3) en ‘fase 3’ (uitgevoerd in jaar 4).

Strategische fasen	Jaar 1 Fase 1	Jaar 2 en 3 Fase 2	Jaar 4 Fase 3
Verhalen uit de Eusebius met multimediale experiences	✓		
Programmering educatie, cultuur en duurzaamheid		✓	
Monumentaal kunstwerk Fillip Studios en uitzichtpunt kerkzaal			✓

2. ICONISCHE GESCHIEDENIS



Glorie van Gelre

De Grote- of Sint Eusebiuskerk staat op de oudste plek van Arnhem. Op deze plek is in de 9e eeuw aan de Jansbeek de stad ontstaan. De eerste kerk die op deze plek werd gebouwd was de Sint Maartenskerk. De huidige Eusebiuskerk kwam in de 15e en 16e eeuw in de plaats van de Sint Maartenskerk en is vernoemd naar de heilige Eusebius. In deze periode beleefde de regio een culturele en politieke 'Gouden Eeuw'. Gelre was in de middeleeuwen een van de belangrijkste vorstendommen van de Lage Landen. De invloed van de Gelderse hertogen strekte zich wisselend in de tijd uit tot in Friesland, Holland, Duitsland en Schotland toe. De Eusebiuskerk werd uitbundig gedecoreerd en telt vandaag de dag bijna duizend sculpturale figuren in en op de kerk. Daarmee is de Eusebiuskerk, op de Sint Jan in Den Bosch na, het rijkst gedecoreerde kerkgebouw van Nederland.



Strijden voor onafhankelijkheid

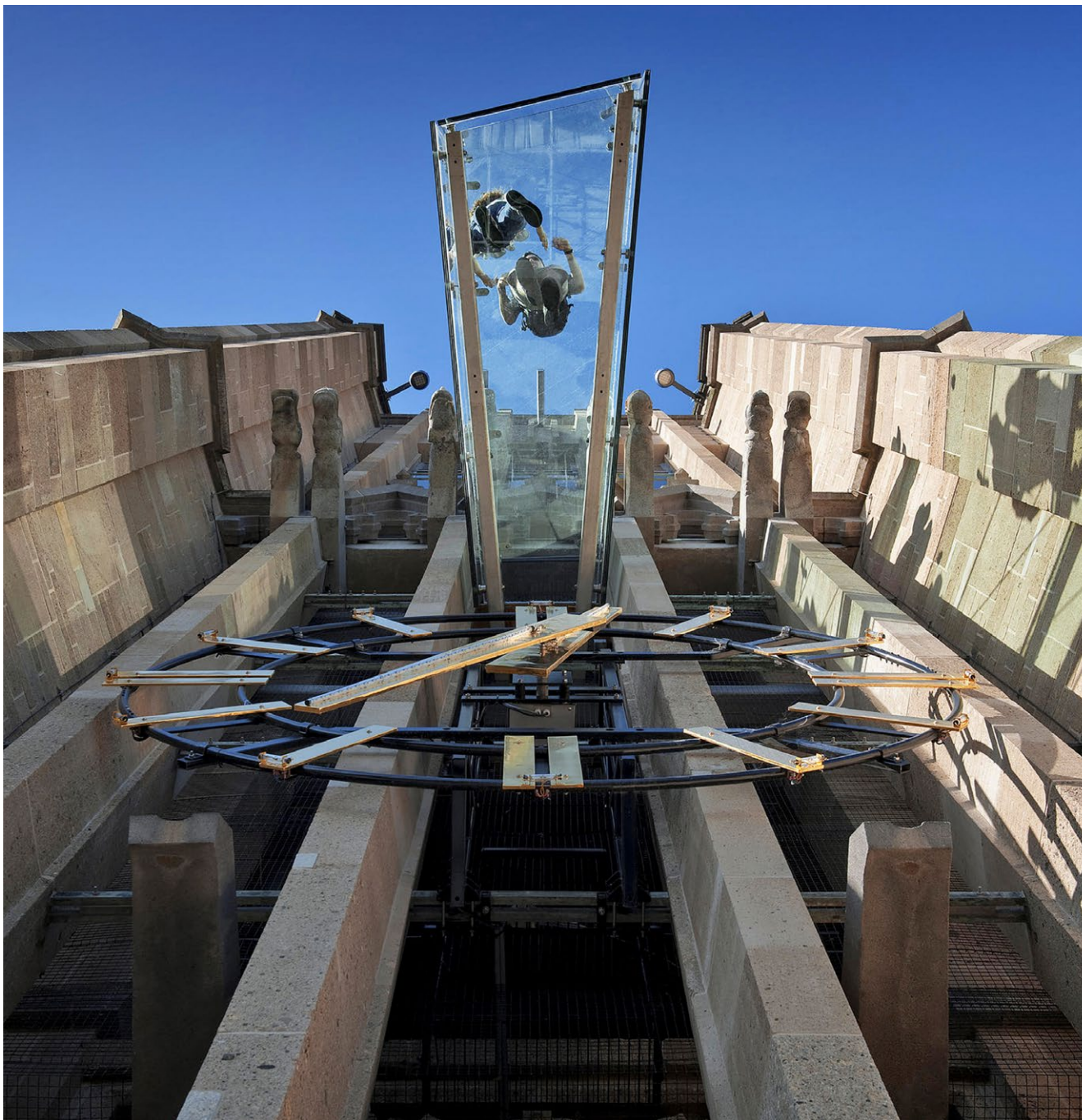
In de Eusebiuskerk ligt de belangrijkste bouwheer van de kerk begraven: hertog Karel van Gelre (1467-1538). In de kerk is ook zijn harnas aanwezig. Dit is het oudste harnas van Nederland waar de maker en drager nog van bekend is en daarmee een internationaal topstuk. Karel van Gelre was de machtigste hertog die Gelre ooit heeft gehad. Met succes wist hij lange tijd de zelfstandigheid van Gelre te bevechten tegen de 'supermacht' Habsburg van keizer Karel V. Karel van Gelre is iemand die de vrijheid namens de Gelderse bevolking vertegenwoordigde. Nog voordat er een Nederlandse staat ontstond, kwam hij op voor de vrijheid van dit vorstendom. Het bijzondere harnas in de kerk staat symbool voor zijn rol als voorman in de strijd voor onafhankelijkheid.



Verwoesting en wederopbouw

Door de eeuwen heen is de Eusebiuskerk gebruikt als gebedshuis en centrale ontmoetingsplaats voor de Arnhemmers. In de Tweede Wereldoorlog stond de Eusebiuskerk in september 1944, tijdens de Slag om Arnhem, middenin de vuurlinie. De kerk werd beschoten en brandde vrijwel volledig uit. Samen met de John Frostbrug is de Eusebiuskerk de belangrijkste herdenkingsplek voor de Slag om Arnhem. Zo was de kerk in 2019 het decor van een internationale herdenking met de aanwezigheid van vice-voorzitter van de Europese Commissie Frans Timmermans, prinses Margriet en vele andere internationale hoogwaardigheidsbekleders. Een dag later werd de gerestaureerde toren door de Britse Prins Charles geopend.

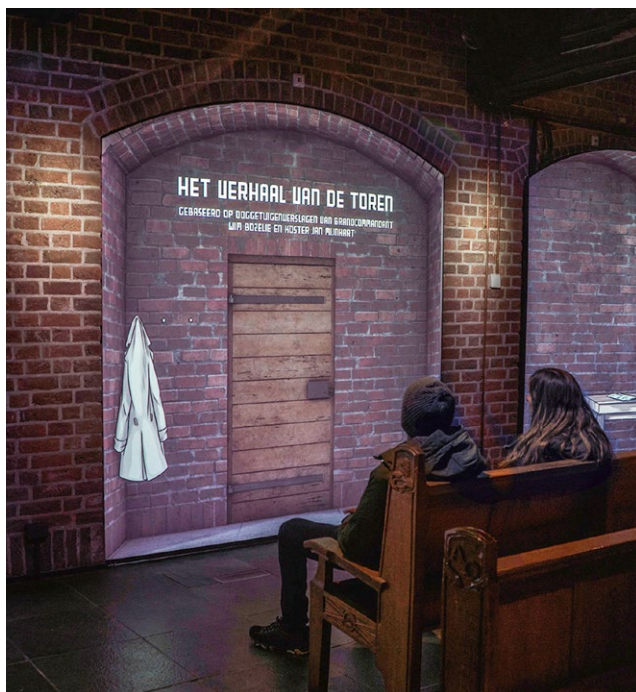




3. ONTWIKKELINGEN

KERK MET LEF!

Om het gebouw toekomstbestendig te maken zijn met de grote restauratie gedurfde aanpassingen gedaan. Twee grootse zijentrees geven het voorheen gesloten gebouw een open karakter. De glazen balkons op zestig meter hoogte trekken een breed publiek en bieden vanuit de toren een spectaculair uitzicht over het bos- en rivierenlandschap van Gelderland. Met een prikkelende vertaling van de klassieke luchtboogbeelden op het dak van de kerk naar een eigentijds ontwerp slaat ontwerper Arno Coenen een brug naar actuele maatschappelijke ontwikkelingen.



VERHALEN UIT DE EUSEBIUS

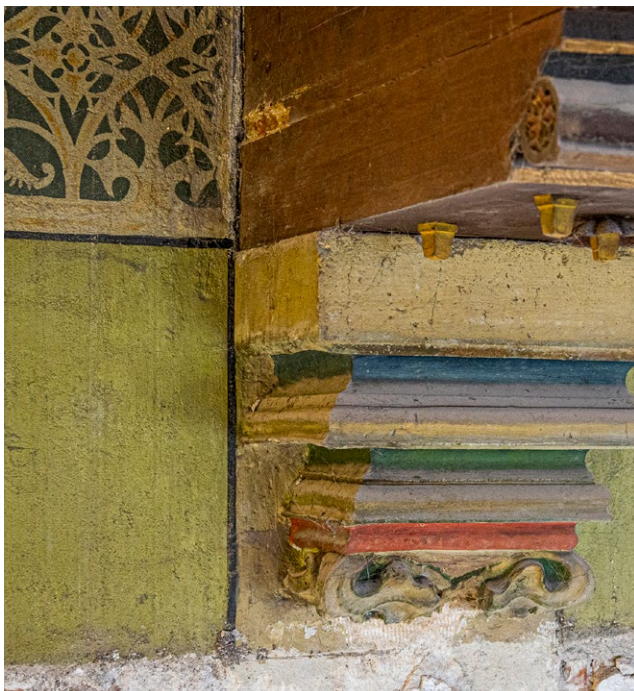
Met sprankelende multimediale experiences wordt de rijke Arnhemse en Gelderse geschiedenis die de Eusebiuskerk herbergt zichtbaar gemaakt voor een breed publiek. De presentaties in de toren vertellen het verhaal van de verwoesting van de toren en kerk tijdens de Slag om Arnhem (1e etage), maar ook dat van de wederopbouw (6e, 7e en 8e etage). In de kerkzaal zal onder meer aandacht zijn voor de beroemde hertog Karel van Gelre, als verwijzing naar de strijd voor Gelres onafhankelijkheid en de opkomst van Nederland. De multimediale experiences in de toren zijn in 2019 gerealiseerd. De experiences in de grafkelder en kerkzaal worden in 2021 gerealiseerd.



MUSEUMSTATUS

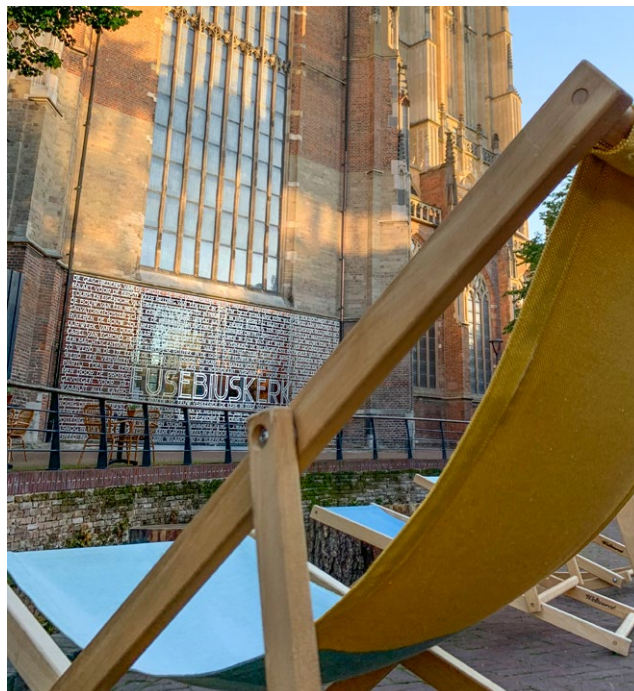
De Eusebiuskerk herbergt een prachtige en uitzonderlijke collectie. Vanaf 2018 zijn alle historische objecten geregistreerd, gedocumenteerd en gefotografeerd in het professionele registratiesysteem Kerkcollectie Digitaal. Ook is er een start gemaakt met collectiebeleid en housekeeping; het met regelmaat schoonmaken en onderhouden van de collectie. Collectieregistratie en -beleid zijn van groot belang voor een goed behoud en beheer van de collectie, maar ook voor het verkrijgen van de status van geregistreerd museum. Deze status biedt de mogelijkheid van het voeren van de landelijke Museumkaart. In 2019 zijn de voorbereidingen gestart voor de verwerving van de museumstatus. Daarmee wordt ook de Ethische Code voor Musea breed in de organisatie bespreekbaar gemaakt.

Omdat de klimaatomstandigheden beheersbaar, maar niet ideaal zijn, is eind 2020 besloten om het depot in 2021 te verhuizen naar de nieuwgebouwde servicekelder. In de kelder wordt een gedeelte vrijgemaakt voor de collectie met een afsluitbaar hekwerk. De nieuwe kelderruimte heeft een stabiel klimaat (temperatuur en luchtvochtigheid), geen directe verbinding met de buitenlucht (pest management) en de verlichting gaat alleen als de ruimte wordt betreden. Met deze interne verhuizing wordt de bewaaromstandigheden van de collectie sterk verbeterd.



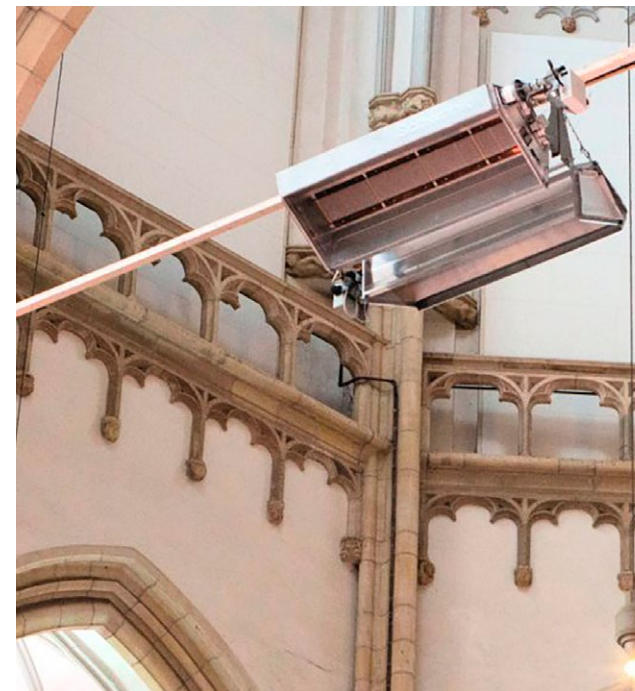
ONVERWACHTE SCHOONHEID

Onlangs is een verouderde toiletgroep verwijderd uit de voormalige 'diakenkamer' en hieronder kwam een verrassend mooie plafondconstructie tevoorschijn. De ruimte bevindt zich in een in middeleeuwse stijl ontworpen bijgebouwtje aan de kerk en is een ontwerp van de bekende architect Joseph Cuypers. Het is een van de schaarse onderdelen van de kerk die de Tweede Wereldoorlog ongeschonden heeft doorstaan. Onderzoek naar de decoratie zal richting geven aan de verdere aanpak voor het herstel.



GROEI TOERISME

De Eusebiuskerk is decennialang gebruikt als multifunctionele locatie. Met name voor commercieel gebruik en in mindere mate voor toeristisch bezoek. Sinds de komst van de glazen balkons, de multimediale experience in de toren is een significante toename van het aantal toeristische bezoekers zichtbaar. Dat sluit aan bij de landelijke cijfers dat deze regio een toenemend aantal toeristen trekt. Deze ontwikkeling schuurt met het commercieel aanbieden van de kerk voor evenementen, waardoor de kerk(zaal) geregeld gesloten was voor toeristen.



ERFGOED EN INNOVATIE

De landelijke en regionale overheden dichten een actieve maatschappelijke rol toe aan erfgoed. Zo wil de overheid 'behalve beschermen en ontwikkelen, erfgoed benutten voor actuele ruimtelijke opgaven zoals de energietransitie, klimaatadaptatie, de bouw van nieuwe woningen in steden en in krimpgebieden.' Met de overstap naar stadswarmte en een pilot naar de toepassing van waterstof om de kerk te verwarmen heeft de Eusebius al een belangrijke stap gezet in de klimaattransitie. Het is daarmee een landelijk voorbeeld voor andere erfgoedinstellingen.

4. MISSIE EN VISIE

Missie (waar we staan)

De Eusebiuskerk is het trotse symbool van de wederopbouw en het hart van de stad. Het is een groots gebouw dat inspireert met rijke verhalen van alle tijden. De Eusebiuskerk is van alle Arnhemmers.

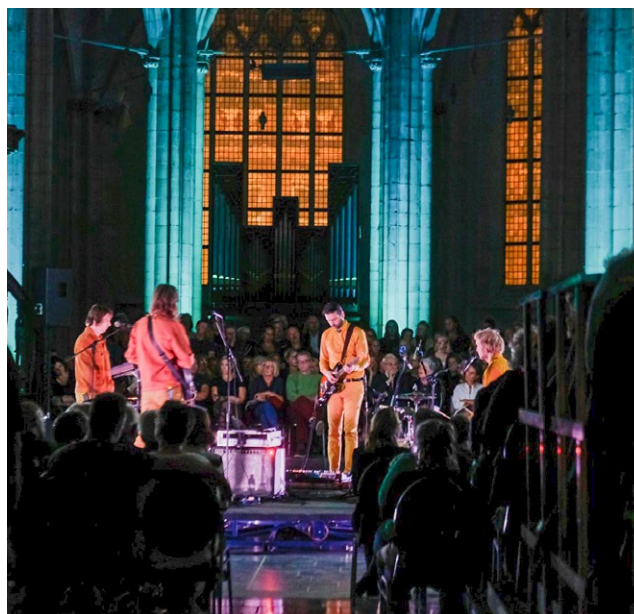
Visie (waar we voor gaan)

De Eusebiuskerk verwondert, verbindt en verheft; een topbeleving die iedereen moet meemaken.

De visie bestaat uit drie v's:



Verwonderen: de Eusebiuskerk is een monument met een hoge WOW-factor door de grootsheid, de innovatieve toevoeging van entrees, balkons en uitzichtpunten, een monumentaal kunstwerk in de kerkzaal en duizend jaar geschiedenis van de bijzondere historische locatie.



Verbinden: de Eusebiuskerk is een ontmoetingsplek van mensen, organisaties, bedrijven. De kerk brengt mensen bij elkaar; in een steeds meer versplinterende samenleving is verbinding belangrijker dan ooit.



Verheffen: door verwondering en verbinding stijgen we boven onszelf uit, groeien we door creativiteit en innovatie, worden we opgetild in ons ideaal van een betere, duurzame wereld.



5. DOELSTELLINGEN

- De Eusebiuskerk wordt een culturele topbeleving die jaarlijks 95.000 betalende bezoekers trekt.
- Het nieuwe Vriendenprogramma van de Eusebiuskerk levert jaarlijks 60.000 euro op.
- De inkomsten door bezoekers, het vriendenprogramma en de jaarlijkse bijdrage van de gemeente Arnhem maken de exploitatie van de Eusebiuskerk kostendekkend.
- De Eusebiuskerk biedt jaarlijks ruimte aan circa tien grote bijeenkomsten die van belang zijn voor de stad en regio.
- De Eusebiuskerk versterkt de Arnhemse en Gelderse identiteit.
- De Eusebiuskerk programmeert jaarlijks circa honderd carillon- en orgelconcerten.
- De Eusebiuskerk is - onder gelijksoortige monumentale gebouwen - voorloper met diverse toepassingen van duurzame energie.

6. POSITIONERING

Het concept dat de Eusebiuskerk voor ogen staat is ambitieus en uniek, zeker in Nederland. De nieuwe positionering is het best te beschrijven als een monumentale, beeldbepalende kerk gelegen in het hart van Arnhem waarin bezoekers een grote, imposante, multimediale kunstinstallatie kunnen zien en beleven, de toren kunnen beklimmen (via trap of lift) en bovenin vanaf twee uitstekende glazen balkons van een spectaculair uitzicht op stad en omgeving kunnen genieten. In de toren, kerkzaal en ondergronds krijgen de bezoekers in de vorm van een multimediale experience de verhalen gepresenteerd van de rijke geschiedenis van de kerk in de tijd van Karel van Gelre en de Slag om Arnhem. Er is beperkt ruimte voor commercieel gebruik (alleen buiten openingstijden) en in hogere mate voor culturele en maatschappelijke bijeenkomsten. Maar deze functies zijn in de profilering ondergeschikt aan de dagelijkse publieksfunctie.

7. DOELGROEPEN

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste publieksgroepen beschreven. In de jaarplannen worden persona's en de marketingstrategie uitgewerkt. Publieksonderzoek draagt bij aan het verder aanscherpen van de marketingstrategie.

ARNHEMMERS

De Eusebius is v n alle Arnhemmers. De Eusebius wil er ook zijn vóór alle Arnhemmers. Met alle vernieuwingen wordt de Eusebius een geliefd icoon, een must visit, voor iedere Arnhemmer: het uitzicht over de stad, het vergroten van het historisch besef, het monumentale kunstwerk. Activiteiten: in samenwerking met Arnhemse scholen en maatschappelijke instellingen worden educatieve en maatschappelijke activiteiten georganiseerd. In de eigen winkel is kwalitatief hoogwaardige Eusebius-merchandise verkrijgbaar en voor de fans is er een aantrekkelijk Vriendenprogramma. De kerkzaal en torenportaal worden vrij toegankelijk, zodat bezoekers aan de binnenstad geen drempel ervaren om de kerk binnen te gaan. Herhaalbezoek wordt gestimuleerd door de wisselende programmering (zie fase 2).

GELDERLANDERS

De middeleeuwse geschiedenis van Gelderland is een verhaal van trots en eenheid. Deze geschiedenis is voor de meeste Gelderlanders een goed bewaard geheim. Activiteiten: het realiseren van Verhalen uit de Eusebius met multimediale experiences in de kerkzaal en grafkelder met de Glorie van Gelre als insteek. Het Eusebiuskwartier wordt op de kaart gezet als hét historische kwartier, waarbij samenwerking wordt gezocht met onder meer Focus, Gelders Erfgoedcentrum Rozet, de Walburgiskerk, historische kelders en de horeca. Tevens wordt

samengewerkt met de vier voormalige hoofdsteden van Gelre, naast Arnhem zijn dat Nijmegen, Zutphen en Roermond. Gezamenlijk wordt de historische eenheid van Gelre onder de aandacht gebracht.

LANDELIJKE TOERISTEN

De laatste jaren is een forse stijging van buitenlandse toeristen aan Gelderland waarneembaar. Binnen Nederland is de Veluwe al jaren meest populaire vakantie regio in Nederland, met 2,6 miljoen vakanties per jaar. Tevens is een flinke bezoekerspiek zichtbaar tijdens de schoolvakanties. De coronacrisis zal de groei van het binnenlands toerisme de komende jaren naar verwachting verder laten toenemen. Activiteiten: de Arnhemse brandstore van Toerisme Veluwe Arnhem Nijmegen wordt gevestigd in het torenportaal van de Eusebius. Verdere stimulering van het bezoek van toeristen verwachten we door invoering van de Museumkaart en landelijke joint-promotion acties met o.a. Kampioen (ANWB) en Spoor (NS). Er wordt actief online geadverteerd en geanalyseerd.

BUITENLANDSE TOERISTEN

De meeste buitenlandse bezoekers gaan nog steeds naar Noord-Holland, met name Amsterdam. Doordat de hoofdstad aan de grens zit van de toerismecapaciteit, liggen er aantrekkelijke kansen voor regio's als Arnhem-Nijmegen. In de jaarlijkse uitgave van Lonely Planet's Best in Travel 2020 werd Nederland als zevende plek in de top 10 beste wereldwijde bestemmingen genoemd, met Arnhem en Het Nationale Park De Hoge Veluwe als aantrekkelijke toeristische bestemmingen. Activiteiten: azen op de internationale rankings en verbeteren van de online vindbaarheid en zichtbaarheid. Maar ook: intensiever samenwerken met touroperators en resellers.

DUITSE TOERISTEN

Duitsland is een interessante markt voor de Eusebius. Zo blijkt ca. tien procent van de deelnemers aan de rondleidingen van Gilde Stadswandeling Arnhem Duits te zijn. Deze groep is zeer geïnteresseerd in de Eusebiuskerk. Een groot deel van deze groep bezoekt Arnhem als onderdeel van een Rijn cruise. We gaan arrangementsafspraken maken met touroperators en rederijen om de vindbaarheid van de kerk te vergroten.





8. STRATEGIE

De Eusebius wordt een publieke instelling met een culturele en maatschappelijke missie. De culturele missie betreft de aandacht voor erfgoed en kunst. De maatschappelijke missie bestaat uit het aanbieden van ruimte voor bezinning, educatie en debat. Onze wens is, dat deze twee componenten elkaar versterken. Het streven naar de verwerving van de museumstatus onderstreept deze ambitie. In dit ondernemingsplan zijn drie opeenvolgende fasen van ons businessmodel uitgewerkt, te weten 'fase 1', 'fase 2' en 'fase 3'. De drie fasen wordt in een tijdsbestek van in totaal vier jaar uitgevoerd.

Fase 1 vormt het minimum: een businessmodel om de erfgoedlocatie open te stellen voor erfgoedliefhebbers. Dit model is broos vanwege de minimale organisatorische bezetting en de onmogelijkheid van het opbouwen van een financiële buffer. Fase 2 is een stap verder en meer ondernemend en gericht op meer publieksinkomsten door actief te programmeren en het investeren in marketing. Fase 3 is het meest ambitieus en de meest optimale fase met een monumentaal kunstwerk en een uitkijkpunt in de kerkzaal. Hiermee worden grotere publieksaantallen, nationaal en internationaal, verleid de kerk te bezoeken.



FASE 1: EXPLOITATIE VAN EEN ERFGOEDLOCATIE (jaar 1)

De exploitatie van een erfgoedlocatie met 32.000 betalende bezoekers en de lancering van een nieuw Vriendenprogramma. Begrote omzet: 637.000 euro.

- De basis van de activiteiten van Stichting Eusebius Arnhem bestaat uit het toegankelijk maken van de Verhalen uit de Eusebius met multimediale experiences, de glazen balkons, en het - aanstaande - kunstwerk op de luchtbogen van Arno Coenen. De Verhalen uit de Eusebius worden de komende jaren verder aangevuld. Tevens is de stichting verantwoordelijk voor onderhoud en beheer van het gebouw.
- De kerkzaal wordt overdag publiek toegankelijk en is daarom overdag bij hoge uitzondering exclusief beschikbaar voor grote evenementen of bijeenkomsten. Het gaat om evenementen of bijeenkomsten die betekenisvol zijn voor de stad of provincie. Buiten openingstijden blijft er ruimte voor commerciële activiteiten, maar vanwege de grote investering die nodig is voor nieuwe gebruiksfaciliteiten wordt hierop geen actieve sales ingezet.
- De Eusebiuskerk is van en voor iedereen. Om die reden worden kerkzaal en torenportaal vrij toegankelijk. Voor het bezoek aan de Verhalen uit de Eusebius met multimediale experiences, de glazen balkons en andere programmatische onderdelen wordt entree geheven. Gastvrijheid staat hoog op de agenda: een divers bestand van vrijwilligers voelt zich betrokken bij de Eusebius en is goed opgeleid en herkenbaar gekleed om de bezoekers een warm welkom te heten. Met de GelrePas is het betaalde gedeelte van de Eusebius gratis toegankelijk.
- Een vaste groep kleine en grote donateurs blijft ook na de restauratie het voortbestaan van de Eusebiuskerk steunen. Hiervoor wordt het bestaande maar verouderde vriendenprogramma nieuw leven ingeblazen. Grote schenkingen en sponsorbijdragen worden actief door de directeur geworven. Met een structurele bijdrage van de gemeente wordt het reguliere onderhoud en beheer voortgezet. De stichting reserveert ieder jaar een bedrag voor meerjarenonderhoud.
- De Eusebius beschikt over het indrukwekkende Strümphlerorgel en een bijzonder klokkenspel (beiaard). Het beiaard van de Eusebiuskerk is een van de grootste van Europa en heeft een eigen klankkleur. Het organiseren van orgelconcerten was tijdens de restauratie beperkt mogelijk. Het beiaard is sinds 2018 weer actief, nadat de toren uit de steigers kwam. De komende jaren worden orgel- en beiaardmuziek weer met vaste regelmaat geprogrammeerd door de stadsbeiaardier en de stadsorganist die aan de Eusebius zijn verbonden. Het orgel speelt ook een belangrijke rol in de kerkdiensten van de Protestantse Gemeente Arnhem, die nog zes keer per jaar in de Eusebiuskerk plaatshebben.

UITWERKING FASE 1

Deze fase is van de drie strategische fasen het meest behoudend, waarbij met een kleine begroting de kerk toegankelijk wordt gehouden. De fondsenwerving onder particuliere en zakelijke donateurs wordt nieuw leven ingeblazen, maar er is beperkt budget beschikbaar voor overige zaken.

Bezoek

Het licht stijgende bezoekersaantal in deze fase sluit aan bij de stijgende lijn die sinds de opening van de glazen balkons in 2018 is ingezet. Het doorzetten van deze opgaande lijn wordt verwacht vanwege de afgeronde restauratie en de nieuwe activiteiten in de kerkzaal (Verhalen uit de Eusebius met multimediale experiences).

Gebruik

Om geld te verdienen door het commercieel aanbieden van de kerk moet er veel geïnvesteerd worden in nieuwe faciliteiten. Denk aan akoestische maatregelen, het aanbrengen van voorzieningen voor audiovisuele presentaties, zoals een geluidsinstallatie, aanvullende verlichting en verduistering. Dit weegt niet op tegen de opbrengsten. De markt voor commercieel gebruik van de kerk is gering in omvang en onvoorspelbaar. In deze strategische fase is geen actieve sales voor commercieel gebruik.

Organisatie

De kernorganisatie is klein en wendbaar. Dat maakt deze strategische fase het minst kostbaar, maar het is ook kwetsbaar, omdat een groot beroep wordt gedaan op een klein team. De stadsorganist en -beiaardier zijn verantwoordelijk voor de programmering van het orgel en klokkenspel. De dagelijkse openstelling van de kerk is mogelijk dankzij de inzet van circa zeventig vrijwilligers. Een betaalde vrijwilligerscoördinator is parttime betrokken voor werving, selectie, communityvorming en de regie op (opleidings)activiteiten.

Investerings

Een investering is nodig voor de automatisering en vernieuwing van de vriendenwerving en -administratie. Ook zijn investeringen nodig om de signing buiten de kerk en de verouderde faciliteiten voor de vrijwilligers te verbeteren.



FASE 2: ACTIEVE PROGRAMMERING EN EDUCATIE (jaar 2 en 3)

Actieve programmering en profilering van de erfgoedlocatie met als resultaat 65.000 betalende bezoekers. Begrote omzet: 842.000 euro.

- De Eusebius biedt culturele en educatieve programmering die verband houdt met het gebouw. Denk aan muziek of performance die gerelateerd is aan de bijzondere akoestiek, of de laatgotische uitstraling van het gebouw of refereren aan de (oorspronkelijke) inclusieve functie. Bij het programmeren wordt rekening gehouden met de Code Diversiteit en Fair Practice.
- De historische programmering is bedoeld om de Verhalen uit de Eusebius uit te diepen (Slag om Arnhem en Glorie van Gelre). Hiervoor worden educatieve programma's ontwikkeld voor leerlingen en scholieren, worden thematische rondleidingen gegeven en herdenkingsactiviteiten georganiseerd. Het streven is om de educatieve programma's voor basisscholen alsook het vervoer van de scholen naar de kerk gratis aan te bieden. In 2024 wil de Eusebius 25% van de leerlingen in het primair onderwijs bereikt hebben. In geval het aanbod kosteloos met daarbij gratis vervoer kan worden aangeboden is dit percentage 50%.
- Het bouwen van een kerk duurde vroeger vele decennia en soms honderden jaren. Dat sommige grote uitdagingen soms de inzet van meerdere generaties vergt, lijkt bijna niet meer van deze tijd. Het idee van langetermijnplanning en -inzet wordt ook wel cathedral thinking genoemd. Vanuit dit concept worden themabijeenkomsten georganiseerd om de aanpak van maatschappelijke thema's over een lange termijn aan te moedigen.
- Met innovatieve aanpassingen voor het fossielvrij verwarmen van het kerkgebouw heeft de Eusebius een voorbeeldfunctie voor bedrijven, overheden en organisaties. In samenwerking met innovatieve MKBbedrijven en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen wordt er in de Eusebiuskerk een zogenaamd Living Lab opgericht om de toepassing van waterstof in de kerk te onderzoeken. Het publiek wordt actief over het duurzame karakter van de kerk en de activiteiten van het Living Lab geïnformeerd.
- De Eusebiuskerk is een levend tijdsdocument: gedurende de gehele geschiedenis van de Eusebius is er gebouwd en afgebroken, bijgeschaafd en vernieuwd. Ook na de huidige restauratie zal er op kleinere schaal gerestaureerd blijven worden, op basis van een meerjarenonderhoudsplan. Met het Gelders Restauratiecentrum wordt samengewerkt aan doorlopende educatieve programma's en presentaties om de lopende werkzaamheden, maar ook het verdwijnende ambacht bij de jeugd onder de aandacht te brengen.
- Midden in de kerkzaal staat een arenavormige tribune, waar bezoekers ongestoord omheen kunnen lopen. Bezoekers vangen hooguit een glimp op van wat binnen gebeurt. Deze arena biedt plaats aan honderd gasten. Scholen, overheden en bedrijven gebruiken het voor lezingen, debatten en kleine optredens. Dankzij een geluidssysteem met draadloze koptelefoons ervaren de aanwezigen geen omgevingsgeluid.

UITWERKING FASE 2

In fase 2 wordt een belangrijke stap gezet in de actieve profilering van de kerk: een breder bereik door de museumstatus, actieve marketing en programmering.

Bezoek

Binnen deze strategische fase wordt er geïnvesteerd in marketingactiviteiten en intensief samengewerkt met touroperators en resellers. In combinatie met de verwerving van de museumstatus zal het bezoekersaantal naar verwachting verdubbelen.

Gebruik

Er wordt een lichte inkomstentoeename verwacht vanwege opbrengsten uit samenwerking, zoals het gebruik door derden voor programmering.

Organisatie

De organisatie wordt versterkt met een marketing-medewerker en een programmeur. Ook worden twee conciërges aangenomen, die verantwoordelijk zijn voor de reguliere schoonmaak, het openen en sluiten, technische controles en klein onderhoud. In de weekenden zijn zij het eerste aanspreekpunt voor de vrijwilligers. Vanwege ruimtegebrek in de kerk verhuist de organisatie naar een kantoor buiten de kerk.

Investeringsen

De programmering wordt betaald door incidentele subsidies, bedrijven en culturele partners. Een eenmalige investering is nodig om de belangrijkste faciliteiten voor bijeenkomsten op orde te brengen en nieuwe kantoorruimte buiten de kerk in te richten. Daarnaast is er geld begroot voor de opstart van de (gratis) educatieve programma's alsook de opstart van de programmering.



FASE 3: TOPATTRACTIE VOOR IEDEREEN (jaar 4)

Actieve programmering en profilering van een topattractie - dankzij een monumentaal kunstwerk - met als resultaat 95.000 betalende bezoekers. Begrote omzet: 1.062.000 euro.

- Met een sensationeel monumentaal kunstwerk in de kerkzaal wordt een breder én groter publiek aangetrokken. Het internationaal aanstormende kunstenaarscollectief Fillip Studios, bestaande uit de Arnhemmers Tom Kortbeek en Roos Meerman, ontwierp voor de kerk het grootste kunstwerk van Nederland. Dit kunstwerk, getiteld: Organic Nodes, hangt helemaal boven in de kerkzaal en leidt het oog van de bezoeker omhoog via het kunstwerk naar het prachtige netgewelf van de kerk. Daarbij gaat het kunstwerk de interactie aan met de bezoeker: met een handreiking wordt het kunstwerk in beweging gezet met corresponderende muzieklanken uit het orgel. Het vloeroppervlakte van de kerk blijft vrij voor bijeenkomsten.
- De bezoekers kunnen dit kunstwerk vanaf een uitzichtpunt op zes meter hoogte bekijken. Dit uitzichtpunt in de kerkzaal is qua materiaalkeuze en sensatiegehalte van dezelfde orde als de glazen balkons aan de toren. Het kunstwerk met uitzichtpunt heeft een grote aantrekkingskracht op een brede doelgroep.
- De beleving van het bezoek aan de kerk wordt eventueel versterkt met een winkel en horeca. Hiervoor is nader haalbaarheidsonderzoek noodzakelijk.

UITWERKING FASE 3

De strategische fase 3 is de meest ondernemende fase waarmee de grootste maatschappelijke impact kan worden gerealiseerd. Het grote kunstwerk in de kerkzaal en het bijbehorende uitzichtpunt trekken een groot en breed publiek. De Eusebiuskerk staat op de kaart als de grootste toeristische trekpleister van de Arnhemse binnenstad. Deze aanzuigende werking is van groot belang voor de binnenstadondernemers. Met het hedendaagse indrukwekkende kunstwerk verwerft de kerk naast een historische (inter) nationale positie ook een positie op het gebied van hedendaagse kunst en duurzaamheid.

Bezoek

De glazen balkons hebben laten zien wat er gebeurde toen er een onderscheidende attractie werd toegevoegd: het bezoekersaantal verdrievoudigde. De verwachting is, dat met de toevoeging van het monumentale kunstwerk en het uitzichtpunt op hoogte in de kerkzaal het bezoekersaantal met nog een derde zal toenemen ten opzichte van strategische fase 2.

Gebruik

Vanwege het actieve gebruik door derden voor programmering en de grotere aantrekkingskracht van de Eusebius wordt wederom een verhoging van de omzet verwacht.

Organisatie

Idem aan strategische fase 2 met urenuitbreiding bij een aantal functies.

Investerings

Het kunstwerk en het uitzichtpunt in de kerkzaal worden gefinancierd met landelijke cultuur- en innovatiesubsidies en partners uit het bedrijfsleven. Hiervoor is een fondsenhaalbaarheidanalyse gedaan, waarbij onderscheid is gemaakt in de financiering van de ontwerpfase en de realisatiefase. Een eenmalige investering is nodig om een aantrekkelijke winkel tot stand te brengen.



9. GOVERNANCE

RAAD VAN TOEZICHT

Stichting Eusebius Arnhem omarmt de principes van de Governance Code Cultuur (GCC). De GCC maakt onderscheid tussen enerzijds grote organisaties - met bijhorende professionaliteit en interne organisatie/hiërarchie - en kleine/middelgrote organisaties. De stichting kwalificeert zich als een kleinere organisatie. Hierbij is niet altijd sprake van een Raad van Toezicht.

De restauratie en renovatie is gestart met een werkbestuur. Heel veel kennis zit bij bestuursleden. Het ligt voor de hand dat het bestuur deze verantwoordelijkheid tot het eind van de restauratie en renovatie behoudt, inclusief alle verantwoordingen naar overheden en sponsors. De verwachting is dat dit eind 2022 het geval is en dat er voor die tijd meer taken en verantwoordelijkheden zijn overgelaten aan de directie.

Nadat de verantwoordingen voor de grote restauratie en renovatie zijn afgerond en geaccepteerd en er een goed meerjarenonderhoudsplan ligt, vormen beheer en exploitatie van de Eusebius de kernactiviteiten van de stichting. De activiteiten uit dit ondernemingsplan zijn hierbij leidend. De afronding van de restauratie en renovatie is een logisch moment voor de overstap naar het Raad van Toezicht-model. De uitdagingen van de kleine organisatie zullen er dan nog steeds zijn. Hierover zal daarom nog expliciet moeten worden besloten. Tegen die tijd zal ook de samenstelling van een Raad van Toezicht en de rolverdeling van directie/bestuur en Raad van Toezicht moeten worden ingevuld.

RAAD VAN ADVIES

Binnen fase 2 wordt een Raad van Advies opgericht voor de inhoudelijke invulling van de programmering. In de raad zetelen vooraanstaande personen op het gebied van: orgel en klokkenspel, Gelderse geschiedenis, kunst en muziek, duurzaamheid en inclusie.



10. CODE DIVERSITEIT EN FAIR PRACTICE

Stichting Eusebius Arnhem volgt de Ethische Code voor Musea en past de Code Diversiteit en Fair Practice toe in beleid. De doelstellingen:

- In 2024 heeft de stichting minimaal één persoon met een diverse achtergrond in het team van medewerkers en heeft minstens 10% van de vrijwilligers een diverse achtergrond.
- In 2024 kent het publiek een meer diverse samenstelling en is er maatschappelijke programmering gericht op een divers publiek. Jaarlijks zijn minstens twee van de grote maatschappelijke evenementen (waarbij de kerkzaal gesloten is als erfgoed attractie) georganiseerd voor een divers publiek.
- De stichting beseft dat de huidige partners van de stichting nog weinig divers zijn. Met de genoemde doelstellingen en plannen moet de samenstelling van partners meer divers worden. De eerdergenoemde Raad van Advies zal samengesteld worden met personen met diverse achtergronden.
- De glazen balkons en grafkelders zijn voor mensen met een fysieke beperking niet toegankelijk. Voor deze bezoekersgroep wordt een andere manier bedacht om deze ruimtes toch te laten ervaren.



11. GASTVRIJHEID

Gastvrije binnensteden trekken meer bezoekers aan en dragen eraan bij dat ze meer besteden. De provincie Gelderland ziet gastvrijheid als onderdeel van Gelderland als duurzame vakantiebestemming.

De Eusebius ontwikkelt en organiseert:

- Heldere bezoekersinformatie, zowel online als fysiek (o.a. signing binnen én buiten).
- Een waterdichte bezetting met duidelijk herkenbaar en goed geïnformeerde vrijwilligers om de bezoeker optimaal te woord te staan.
- Het keurmerk Vrijwillige Inzet Goed Geregeld;
- Een opgeruimd en schoon gebouw waar alle procedures en certificaten op orde zijn.
- Een 'Green Key'-certificaat (duurzaamheids-keurmerk).
- Een hogere waardering van de bezoeker op voornoemde punten zowel intern (bezoekersonderzoek, nulmeting) als online (Tripadvisor min. score 4,5 en Google min. score 4,7).

VRIJWILLIGERS

De Eusebius kan de toegankelijkheid van de kerk niet organiseren zonder een grote groep vrijwilligers. Stichting Eusebius Arnhem is dankbaar voor hun bijzondere inzet en ondersteunt de vrijwilligers met kennis en kunde. Het beleid is vastgelegd in een vrijwilligershandboek. Hierin is een uniforme manier van het inwerken van nieuwe vrijwilligers beschreven, wordt geregeld geëvalueerd met vrijwilligers, is er een vertrouwenspersoon en een aanspreekpunt waar de vrijwilligers vragen kunnen stellen. Dit handboek wordt jaarlijks geüpdatet.

Het vrijwilligersteam van de Eusebius is een brede vertegenwoordiging van de Arnhemse samenleving. Jong en oud, van alle nationaliteiten en opleidingsniveaus. Het team is divers en inclusief en brengt onverwachte en inspirerende ontmoetingen tot stand. Er wordt breed geworven onder diverse leeftijden, herkomst en opleidingsniveaus.

De Eusebius ontwikkelt en organiseert trainingen over gastvrijheid, taaltraining, kassa, geschiedenis, collectie en procedures. Deze zijn online beschikbaar. Verdieping en betrokkenheid wordt gestimuleerd door het lidmaatschap aan te bieden van een of meer communities. Binnen de vrijwilligersorganisatie zijn onder meer de volgende communities actief: Orgel & beiaard, Collectiebeheer, Rondleidingen, en Veiligheid. Tevens worden voor de vrijwilligers informele en informatieve bijeenkomsten en excursies georganiseerd. Alle vrijwilligers gaan gekleed in representatieve Eusebiuskleiding en er zijn comfortabele pauzefaciliteiten aanwezig.

12. INVESTERINGEN [OVERZICHT]

Fase 1 (jaar 1)

Signing binnen en buiten de kerk (advies en uitvoering)	90.000
Verbeterde faciliteiten voor vrijwilliger	30.000
800 nieuwe stoelen kerkzaal t.b.v. ceremoniële bijeenkomsten	130.000
Vriendenwerving- en administratie	15.000
Collectieverhuizing servicekelder	5.000
Subtotaal	270.000

Fase 2 (jaar 2 en jaar 3)

Faciliteiten t.b.v. programmering	100.000
Digitaal sleutelsysteem	40.000
ICT systemen en kantoorinrichting	40.000
Investering opstart educatie	5.000
Investering opstart programmering	5.000
Subtotaal	190.000

Fase 3 (jaar 4)

Kunstwerk en uitkijkpunt	700.000
Subtotaal	700.000

Totaal	1.160.000
--------	------------------

- De genoemde bedragen zijn indicatief, in euro's uitgedrukt en cumulatief.
- De investeringen voor verdere restauratie- en herbestemmingsactiviteiten zoals de restauratie van de Diakenkamer zijn in dit plan buiten beschouwing gelaten.

Dekking

De nieuwe stoelen worden gefinancierd op basis van crowdfunding. De financiering van overige onderdelen is op basis van fondsenwerving. Voor het monumentale kunstwerk is een fondsenanalyse gemaakt. Daarbij is besloten het proces van onderzoek naar de technische varianten tot het definitief ontwerp en de uitvoering op te splitsen in fasen waarbij per fase andere type fondsen worden aangeschreven. Indien er bijvoorbeeld in de fase van onderzoek naar de technische varianten wordt gewerkt aan een innovatieve techniek waarbij de spin-off kan leiden tot een toepasbare techniek dan kunnen er innovatiefondsen worden aangeschreven. Fase 0 moet leiden tot een uitgewerkt projectplan voor Fase 1 en 2, met een technisch realiseerbaar plan en een plan van aanpak en begroting. Hierbij werkt Fillip Studios samen met het Arnhemse engineersbureau R2R.

Afschrijving

Alle investeringen worden in tien tot vijftien jaar afgeschreven.

13. FONDSSENWERVING

Met een nieuw Vriendenprogramma wordt de groep particuliere en zakelijke donateurs uitgebreid en duurzaam in stand gehouden. De huidige Vrienden, Fellows en zakelijke sponsors worden verleid om over te stappen naar dit nieuwe programma en oude programma's, die gericht waren op de restauratie, worden afgerond. Binnen het Vriendenprogramma zijn er verschillende deelprogramma's met diverse tarieven (van laag tot hoog) en met diverse tegenprestaties (van klein tot groot). Zowel de kleine als grote donateurs moeten zich hierdoor aangetrokken voelen. Het Vriendenlidmaatschap vervangt ook de huidige Jaarkaart die aan de kassa wordt verkocht. Deelname aan het Vriendenprogramma kan online of aan de kassa alwaar een Vriendenkaart ter plekke wordt geprint en aan de bezoeker kan worden meegegeven. In de kerk wordt op diverse plekken geattendeerd op het Vriendenprogramma. De directeur is verantwoordelijk voor de grote donateurs. Deze werving is veelal gekoppeld aan de realisatie van specifieke projecten en behelst het lidmaatschap van een meer exclusieve groep gevers.

14. BEHEER GEBOUW

De ingrijpende restauratie van de toren is eind 2019 opgeleverd met daarbij de intentie om de komende vijftig jaar geen grote bouwkundige ingrepen te hoeven verrichten. De restauratie van de kerk zal naar verwachting in 2021 zijn afgerond met de intentie om de komende twintig tot dertig jaar geen grote restauraties te hoeven verrichten.

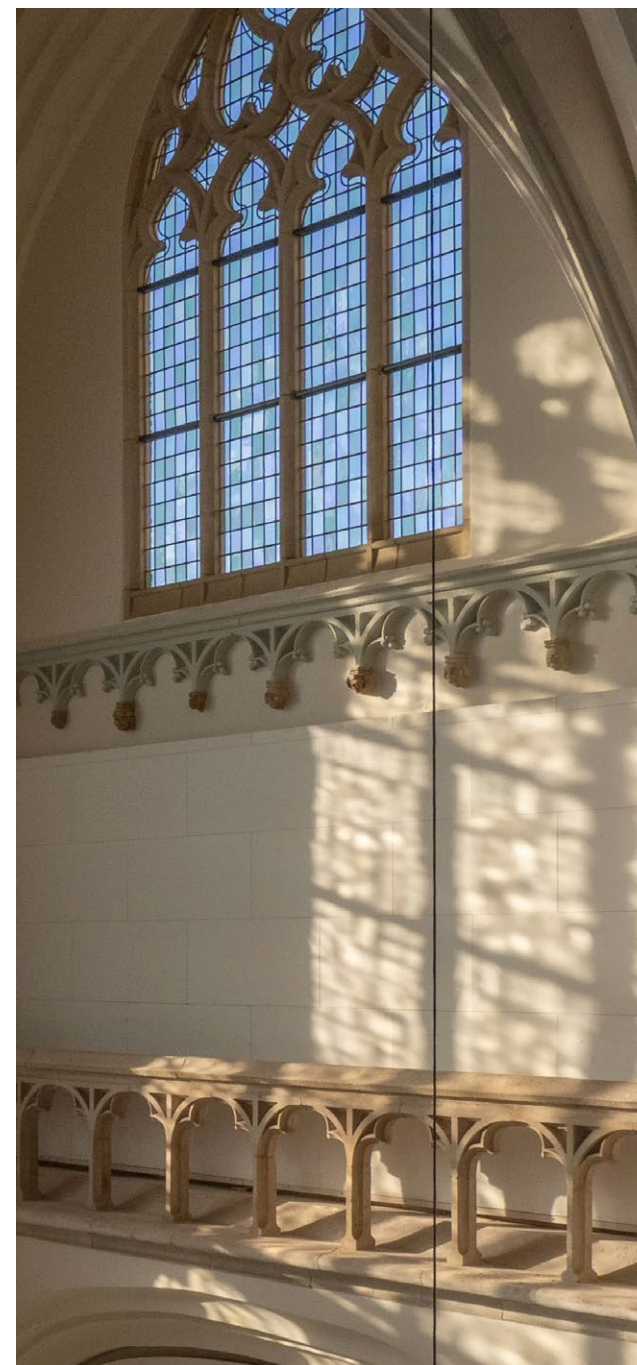
Dit neemt niet weg dat voor een dergelijk groot en monumentaal gebouw een jaarlijkse inspectie, bijvoorbeeld door de Monumentenwacht, moet worden gehouden. Regelmatig onderhoud is onvermijdelijk. Schilder-, loodgieters- en dakdekkerswerk moeten op jaarlijkse basis worden uitgevoerd. Ook de lift en technische voorzieningen, zoals de brandmeldinstallatie, noodverlichting, elektra, blusmiddelen en verwarming hebben regelmatig onderhoud nodig. Alle onderhoudswerkzaamheden worden bij vaste contractpartners belegd om zo planmatig inhoud te geven aan de instandhoudingsplicht.

Meerjarenonderhoud

Voor een periode van tien jaar is er een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) opgesteld. Jaarlijks wordt hiervoor in de begroting een vast bedrag gereserveerd.

Orgel & beiaard

Binnen vijf tot zeven jaar is er een grote en kostbare restauratie nodig van het bijna driehonderd jaar oude Strümpf--orgel waarbij alle orgelpijpen worden gereviseerd. Op basis van een grondige inspectie wordt een plan van aanpak en begroting opgemaakt. Voor de vervanging van het klavier van het beiaard over ca vijftien jaar wordt nu al jaarlijks een bedrag gereserveerd.



15. MEERJARENBEGROTING

Van de exploitatie
x € 1.000

Strategische fase	Jaar 1 Fase 1	Jaar 2 — Fase 2 —	Jaar 3	Jaar 4 Fase 3
Bezoekersaantal (x 1000)	32	65	73	95
Inkomsten	637	842	903	1.062
Ticketverkoop	285	455	511	665
Vrienden (groot en klein)	45	55	57,5	60
Commercieel gebruik	15	20	22,5	25
Winkel / VVV	nvt	20	20	20
Beheersubsidie Gemeente Arnhem (GA)	175	175	175	175
Orgel & beiaardsubsidie GA	34	34	34	34
Lening GA	83	83	83	83
Kosten	626	824	874	982
Personeel	184	309	330	373
Algemene kosten	70	80	90	100
Directe kosten gebouw/toren	25	35	40	50
Marketing	25	40	50	70
Programma orgel en beiaard	30	40	40	40
Beheer gebouw en collectie	175	185	190	215
Beheer orgel en beiaard	10	10	10	10
Afschrijving balkons (15 jr)	16	16	16	16
Afschrijving faciliteiten (10 jr)	8,5	25	25	25
Aflossing en rentekosten lening GA	83	83	83	83
Resultaat	11	18	29	80

INKOMSTEN

Tickets

- Fase 1: 32.000 betalende bezoekers (combi-ticketprijs volwassenen: 11 euro incl. btw). De bezoekersaantallen van 2019 (30.000) zijn bescheiden geëxtrapoleerd en de toegangsprijzen zijn in 2020 verhoogd. Ambitie: méér (ouders met) kinderen welkom heten (2019 slechts ca 10% t.o.v. totaal).
- Fase 2: 65.000 betalende bezoekers (combi-ticketprijs volwassenen 11 euro incl. btw, gemiddeld tarief 7 euro). Toename bezoekersaantallen dankzij marketingactiviteiten en actieve programmering.
- Fase 3: 95.000 betalende bezoekers (combi-ticketprijs volwassenen 11 euro incl. btw, gemiddeld tarief 7 euro). Dit aantal is gebaseerd op de veronderstelling dat een forse toename gelegitimeerd is op basis van een landelijk onderscheidend profiel (met het monumentale kunstwerk) en een boost in de marketing en programmering. Deze veronderstelling (en de gemiddelde toegangsprijs) werd ondersteund in een haalbaarheidsonderzoek door Berenschot (zie bijlage 2).

Gebruik

Naast het feit dat de grote maatschappelijke bijeenkomsten minimaal break even georganiseerd worden, is de inschatting dat er jaarlijks een resultaat van 15.000 (jaar 1) tot 25.000 euro (jaar 4) kan worden gerealiseerd.

Winkel

Een Eusebiuswinkel versterkt de beleving van het bezoek aan de Eusebius. Ook vergroot een winkel de fanbase van de Eusebius door hoogwaardige merchandise te verkopen. De verwachting is, dat er een klein positief resultaat te boeken is.

Vrienden

De Eusebius stelt een hoge ambitie als het gaat om het verwerven van structurele donaties. Hiervoor wordt een Vriendenprogramma ingericht met verleidelijke upgrade-mogelijkheden. Momenteel ontvangt de stichting circa 20.000 euro uit bestaande programma's. Het streven is het eerste jaar circa 300 nieuwe Vrienden ad 60 euro te werven en 25.000 euro te werven onder grotere gevers. Deze donaties komen ten gunste aan de exploitatie en moeten los gezien worden van extra wervingsactiviteiten voor incidentele projecten.

KOSTEN

Beheer gebouw

De jaarlijkse reservering voor kosten voor groot onderhoud is gebaseerd op het meerjaren-onderhoudsplan. De kosten voor regulier onderhoud is ingeschat op basis van ervaringen en de jaarlijks gemaakte kosten voor (vaak onvoorzien) regulier onderhoud in het verleden. Met het aanbrengen van het monumentale kunstwerk en het uitzichtpunt zullen de kosten voor verzekeringen verdubbelen ten opzichte van de kosten binnen de strategische fase 1.

Met de uitbreiding van het personeelsbestand vanaf de strategische fase 2 zijn er extra kantoorfaciliteiten nodig, zoals een gehuurde en nieuw ingerichte kantoorlocatie buiten het kerkgebouw. Tevens is de digitale administratie binnenkort toe aan vernieuwing.

Collectie

Er is een relatief kleine collectie in de Eusebiuskerk aanwezig, maar is wel een collectie van grote maatschappelijke betekenis. De noodzakelijke restauratie van de collectie, waaronder het harnas, (een replica laten maken van) het zwaard, het praalgraf, de ondergrondse muurschilderingen en de torenmaquettes zijn voorzien en uitgevoerd binnen het project Verhalen uit de Eusebius. Het merendeel van de collectie heeft een vaste plaats in de Eusebiuskerk en is in hoge mate bestand tegen klimatologische wisselingen. De meer kwetsbare collectie wordt opgeslagen in de servicekelder waar de klimatologische omstandigheden stabiel zijn. Als het gaat om de personele inzet (en kosten): de collectie wordt sinds enkele jaren door vrijwilligers (met de benodigde opleidingen) onderhouden. De directeur heeft een kunsthistorische achtergrond en in het (vrijwillige) werkbestuur is er museale expertise aanwezig. Om die reden kunnen de jaarlijkse kosten voor het onderhouden van de collectie laag worden gehouden (€ 5.000).

PERSONEEL

Met de (eventuele) verwerving van de museumstatus wordt de Museum Cao gevolgd.

■ Fase 1

- directeur (32 uur): doorontwikkeling strategische fasen (research, opbouw netwerk, financiering), procesbeheersing (AO/IC), relatiebeheer (fondsenwerving, profilering), gebouwbeheer (grote lijnen)
- bureaumanager (24 uur): basisadministratie, gebouwbeheer, archief, bestuurlijke ondersteuning.
- vrijwilligerscoördinator (16 uur): werving, informatievoorziening, opleiden en communityvorming
- eventmanager (zzp, incidenteel): op basis van aanvragen voor commercieel gebruik.
- gebouwbeheer (zzp): incidenteel en gekoppeld aan het meer-jarenonderhoud.
- collectiebeheerder (vrijwilliger, 16 uur)
- stagiair marketing & events (32 uur)

■ Fase 2

- Idem aan fase 1, met de volgende toevoegingen aan het kernteam:
- conciërge (32 uur, duobaan): openen/sluiten wo t/m zo, schoonmaak, voorraden op peil houden, technische klusjes, BHV, ontruiming, opbouw kleine bijeenkomsten overdag, ondersteuning kassa/lift in de weekenden
 - medewerker marketing en fondsenwerving (24 uur)
 - programmeur (24 uur)
 - tweede stagiair (programmering; uitvoering en marketing)

■ Fase 3

Idem aan fase 2, maar met urenbuitbreiding:

- conciërges (50 uur, duobaan)
- marketingmedewerker(s) (36 uur)

Vrijwilligers

Dit bedrag is gereserveerd voor het opleiden van de vrijwilligers en de organisatie van bijeenkomsten en excursies.

Programmering

In de exploitatie zijn geen kosten opgenomen voor de programmering zelf. Deze wordt georganiseerd in samenwerking met culturele en maatschappelijke partners en op basis van fondsenwerving (door de binnen de fase 2 aangestelde programmeur).

16. PLANNING

	Jaar 1	Jaar 2 en 3	Jaar 4
Projecten inrichting	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Verhalen uit de Eusebius (met multimediale experiences)	✓		
Faciliteiten vrijwilligers	✓		
Nieuwe stoelen (crowdfunding)	✓		
Winkel / VVV Brandstore		✓	
Faciliteiten programmering		✓	
Kantoor buiten de kerk		✓	
Monumentaal kunstwerk en uitzichtpunt kerkzaal			✓
Kunstwerk Arno Coenen op luchtbogen	✓		

	Jaar 1	Jaar 2 en 3	Jaar 4
Projecten restauratie en herbestemming	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Diakenkamer (restauratie en herbestemming)	Casco		Gebruik ntb
Waterstofproject (gefaseerd)		'Fase 1'	'Fase 2'
Digitaal sleutelsysteem		✓	
Beiaard (nieuw klavier)		✓	

	Jaar 1	Jaar 2 en 3	Jaar 4
Activiteiten	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Actieve fondsenwerving (automatisering, werving en events)	✓	✓	✓
Bezoekersinformatie (signing en evaluatie)	✓	✓	✓
Keurmerk Vrijwillige Inzet Goed Geregeld	✓		
Museumstatus	Aanvraag	✓	
Actieve marketing (diverse projecten)		✓	✓
Aanstellen marketingmedewerker		✓	✓
Programmering en educatie		✓	✓
Aanstellen programmeur		✓	✓
Green Key Certificaat		✓	
Raad van Advies		✓	
Raad van Toezicht	Go no/go		

17. RISICOMANAGEMENT

Wijziging verdienmodel

In dit ondernemingsplan is het verdienmodel gewijzigd ten opzichte van het verleden. Kwamen voorheen de inkomsten voornamelijk uit gebruiksvergoedingen van allerlei events, de komende jaren zullen deze inkomsten vooral van dagelijkse bezoekers moeten komen. De kerk aan derden aanbieden voor commercieel gebruik zal slechts beperkt plaatsvinden.

Bij tegenvallende bezoekersaantallen of beperkt beschikbare fondsen kan het langer duren of kan de door groei naar fase 2 of fase 3 zelfs stagneren. De strategische fasen kunnen op zichzelf als organisatie model functioneren, al zijn de fasen 1 en 2 kwetsbaar vanwege de kleine organisatie en beperkte financiële buffers.

Financiële risico's door tegenvallende inkomsten zullen zoveel mogelijk moeten worden ondervangen door zorgvuldige periodieke monitoring en het tijdig nemen van maatregelen. Tevens zal worden gestreefd naar het opbouwen van een financiële buffer om deze risico's in de toekomst op te kunnen vangen.

Panoramalift

Het goed functioneren van de panoramalift is een kritische succesfactor voor het verdienmodel, aangezien de kaartverkoop voor de toren met de balkons de afgelopen twee jaar een explosieve stijging heeft laten zien. Recente liftstoringen hebben zeer nadelige gevolgen voor de bezoekersinkomsten. Door regelmatige inspecties en onderhoudswerkzaamheden zal de bedrijfszekerheid van de liftinstallatie zoveel mogelijk moeten worden geborgd.

Bij een defecte lift zijn in de strategische fase 3 de bezoekersinkomsten deels gegarandeerd vanwege de toegangsprijs (eventueel met korting) voor het monumentale kunstwerk in de kerkzaal dat op hoogte kan worden bekeken. Tevens is het mogelijk om onder begeleiding van een gids via de trap toch de toren te beklimmen.

Vrijwilligers

De organisatie en exploitatie is grotendeels afhankelijk van vrijwilligers. Omdat een aanzienlijk deel van de vrijwilligers qua leeftijd tot de risicogroep behoort, hebben we tijdens de coronacrisis ervaren hoe kwetsbaar de organisatie is. Anderzijds zijn adequaat kansen gegrepen om nieuwe jonge vrijwilligers te werven die (tijdelijk) zonder werk kwamen te zitten. Een degelijk vrijwilligersbeleid en voortdurende aandacht voor dit cruciale deel van de organisatie is gewaarborgd door een professionele vrijwilligerscoördinator, die dit onderdeel voor haar rekening neemt.

Covid-19 (en andere grote crises)

Gedurende de zomer van 2020 zijn er, ondanks de covid-19 crisis, nieuwe bezoekersrecords gebroken. Dit is mogelijk deels toe te schrijven aan het toenemend binnenlands toerisme vanwege de crisis. Dat het virus mogelijk nog lang zou aanhouden is niet per se een bedreiging. Een volledige lockdown voor lange termijn zou catastrofaal zijn, maar dat zou dan niet alleen voor de Eusebius gelden. Mocht het zo zijn (in het geval van welke crisis dan ook) dat de stichting voor langere tijd geen enkele inkomsten genereert is de stichting in ieder geval in staat het gebouw te onderhouden op basis van de structurele gemeentelijke beheersubsidie.

Recente ervaringen hebben geleerd dat de kleine organisatie in staat is om adequaat en flexibel op externe bedreigingen in te spelen. Ook werden nieuwe kansen zoveel mogelijk benut, zoals bijzondere locatievoorstellen- en exposities in samenwerking met landelijk bekende culturele instellingen (Introdans en de Sonsbeek tentoonstelling). Ook is gebruik gemaakt van de extra subsidieregelingen van de overheden in het kader van de covid-crisis.

BIJLAGE 1 ONTWIKKELINGEN ERFGOEDBELEID (GERAADPLEEGDE BRONNEN)

‘Het kabinet benadrukt in zijn brief Cultuur in een open samenleving het belang van erfgoed en ontwerp voor de leefomgeving. Het wil, behalve beschermen en ontwikkelen, erfgoed benutten voor actuele ruimtelijke opgaven zoals de energietransitie, klimaatadaptatie, de bouw van nieuwe woningen in steden en in krimpgebieden... Ook de Raad voor Cultuur en de Raad voor leefomgeving en infrastructuur adviseren om meer verbindingen te leggen tussen erfgoed en de veranderingen in onze leefomgeving. Dit vraagt om betrokkenheid van erfgoedorganisaties en om het leggen van verbindingen’... ‘Meer dan 80% van de Nederlanders vindt het belangrijk dat Werelderfgoederen, zoals de molens van Kinderdijk, behouden blijven. De uitdaging is om bij de veranderingen in onze leefomgeving ons erfgoed de historische binnensteden, de monumenten en de landschappen - te behouden, en ons daarnaast door de kracht van deze ontwerpen uit het verleden te laten inspireren bij het vormgeven van onze toekomstige leefomgeving.’
ERFGOED TELT - DE BETEKENIS VAN ERFGOED VOOR DE SAMENLEVING: BRIEF OVER HET OVERHEIDSBELEID TOT 2021 OP HET GEBIED VAN ERFGOED.

‘Gelderland, een rijke voedingsbodem voor ontmoeting, ontwikkeling en diversiteit. Voor cultuur dus. Dit is al eeuwenlang zo. Denk maar aan de grens van het Romeinse Rijk of de Nieuwe Hollandse Waterlinie. Allemaal dwars door Gelderland. Dit kenmerkt onze provincie: grenzen én ontmoetingen... Deze wisselwerking is misschien wel nergens zo divers en zo rijk als in de Gelderse regio’s...Cultuur en erfgoed kunnen veel betekenen in tijden van veranderende perspectieven. Kennis van het verleden geeft meer inzicht in het heden en kan leiden tot meer begrip voor de complexiteit van de huidige samenleving. Cultuur inspireert en stimuleert en draagt zo bij aan een creatieve en

innovatieve samenleving.’ ... ‘Cultuur en erfgoed kunnen een bijdrage leveren binnen de provinciale gebiedsopgaven omdat ze het vestigingsklimaat versterken, ruimtelijke kwaliteit toevoegen en bijdragen aan bruisende binnensteden. Denk hierbij aan historische gebouwen die gebruikt worden als culturele broedplaatsen, kunst in de openbare ruimte en cultuurtoerisme. Door bijvoorbeeld kunstenaars te koppelen aan ruimtelijke opgaven komen meer mensen in contact met kunst en wordt er op een vernieuwende wijze meegedacht over de ontwerpqualiteiten van een gebied.’
CULTUUR EN ERFGOED 2017 - 2020; BELEEF HET MEE!:
BELEIDSPROGRAMMA CULTUUR EN ERFGOED 2017 – 2020

‘Gelderland gezond, veilig, schoon en welvarend houden en maken kunnen wij niet alleen. Daarvoor zijn de vraagstukken – zoals het energievraagstuk, de klimaatverandering, uitputting van grondstoffen, kwetsbare biodiversiteit, verdere verstedelijking en de toenemende mobiliteit – te groot en te complex. Per definitie zijn meerdere spelers betrokken. Wij zijn één van de schakels in een omvangrijk netwerk van partijen: ondernemers, inwoners, maatschappelijke organisaties, overheden. Elke schakel in de keten voegt waarde toe. ... Vanuit zijn of haar eigen kracht. We willen de kracht van Gelderland benutten, want er zit veel energie in de ruim 2 miljoen inwoners en vele Gelderse ondernemers.’
GAAF GELDERLAND; OMGEVINGSVISIE

‘De aanwezigheid van bedrijven en infrastructuur op het gebied van waterstof biedt Arnhem de kans zich hierop sterk te profileren, zowel nationaal als internationaal.’ ... ‘We grijpen de nieuwe Omgevingswet aan om onze leefomgeving te verbeteren, de gezondheid en veiligheid van inwoners te beschermen en bij te dragen aan het behoud van een leefbare stad. We zorgen dat burgers van het

begin af aan kunnen meedenken in de ontwikkeling van ruimtelijke plannen.’... ‘We leggen de verbinding tussen de grote bedrijven en lokale MKB-bedrijven en startups: samen vormen ze één aantrekkelijke lokale economie. Uiteraard werken we op economisch gebied intensief samen in de regio, Food Valley, Nijmegen en met onze bureaus in Nordrhein-Westfalen.’

‘We kunnen Arnhem als toeristische bestemming en als aantrekkelijke stad om in te ondernemen beter op de kaart zetten. Er liggen unieke kansen voor een uitstekend vestigingsklimaat en voor verbetering van ons toeristisch potentieel, bijvoorbeeld in de verbinding tussen Arnhem en de Veluwe. Daarvoor is het wel nodig onze inzet op citymarketing aanzienlijk te vergroten.’
COALITIEAKKOORD ARNHEM 2018-2022

BIJLAGE 2 HAALBAARHEIDSONDERZOEKEN IN OPDRACHT VAN SEA

- Onderliggende cijfers en doorrekeningen bij ondernemingsplan – intern (excel)document
- Advies bezoekersaantallen en toegangsprijs Eusebiuskerk - Berenschot
- Ontwerpstudie monumentaal kunstwerk Eusebiuskerk - Fillip Studios
- Fondsenanalyse monumentaal kunstwerk Eusebiuskerk - Fillip Studios
- Advies programmering duurzaamheid Eusebiuskerk - Christiaan Holland
- Advies prétoets museumstatus - Museumvereniging

BIJLAGE 3 GOVERNANCE [BELEID]

- SEA Visie op toezicht
- SEA Bestuursreglement
- SEA Directiereglement
- SEA Informatieprotocol
- SEA Kwaliteitshandboek
- SEA Collectiebeleid
- SEA Vrijwilligershandboek
- SEA Personeelshandboek
- SEA Toepassing Code diversiteit & inclusie en Fair Practice
- SEA Informatiebeleid



N 1579 WERD OVERGENO

ANTEN. HAD DIT GRO

INTERIEUR VAN DE KER

EKE RELICTEN WERDE

ER WAS EEN RESTAURAT

HET BEGIN VAN OPERAT

ANDDE DE KERK VPLI

Eusebiuskerk ■ Kerkplein 1 ■ 6811 EB Arnhem ■ 026-4435068
info@eusebius.nl ■ www.eusebius.nl

