

Kasteel Heeswijk
Strategisch beleid 2021-2025
“Een druk bezocht topmonument in het groen”

Inleiding	blz.
1. Kasteel van Brabant	2
2. Historische buitenplaats in bedrijf	5
3. Gebouwen en tuinen	7
4. Collectie	9
5. Educatie	11
6. Merchandise	13
7. Marketing en sales	14
8. De organisatie	16
9. Financieel beleid	19
Nawoord	20

INLEIDING

Kasteel Heeswijk rijst op in het Brabantse land als een prominent vertegenwoordiger van een rijke Brabantse cultuurhistorie. Gerestaureerd en goed onderhouden behoort het tot één van de vier ‘Brabantse Topmonumenten’. Het omringende park en historische landschap maken kasteel en landgoed tot een historische buitenplaats van allure. In de 21^e eeuw is Kasteel Heeswijk tot één van de meest gerenommeerde cultuur-toeristische attracties van Brabant geworden.

Volgens het testament van de laatste barones staat het kasteel sinds 1994 als monument en museum ter beschikking van de gemeenschap. De stichting Kasteel Heeswijk¹ is een organisatie die haar activiteiten op professionele wijze uitvoert. Cultuurhistorie, maatschappelijke en natuurwaarden zijn hierin sleutelbegrippen. Overheden en fondsen subsidiëren de instandhouding van het monument en grote projecten. De dagelijkse bedrijfsvoering is gebaseerd op inkomsten uit toerisme en recreatie.

Dit beleidsplan richt zich daarom enerzijds op de kwaliteit van onze cultuurhistorische activiteiten (‘Topmonument in het groen’), anderzijds op de rentabiliteit van de bedrijfsvoering (‘druk bezocht’). In de periode 2015-2019 is de bedrijfsvoering op zakelijke leest geschoeid, in 2020-2021 betekende de COVID19-pandemie een test en aanscherping van dit concept. Het doorstaan van deze test geeft nu ruimte om de moderne mondiale museale ontwikkeling van vermaatschappelijking uit te werken.

Luc Eekhout
Directeur

¹ Stichting Kasteel Heeswijk (SKH). In de stichtingsstatuten is de doelstelling als volgt geformuleerd: *‘om Kasteel Heeswijk als monument en museum met bijbehorende gebouwen, tuinen en collectie als historisch erfgoed en beschermd monument op grond van de monumentenwet in stand te houden en voor bezichtiging open te stellen. Deze instandhouding draagt een permanent karakter en geschiedt zonder winstoogmerk.’*

1. Kasteel van Brabant

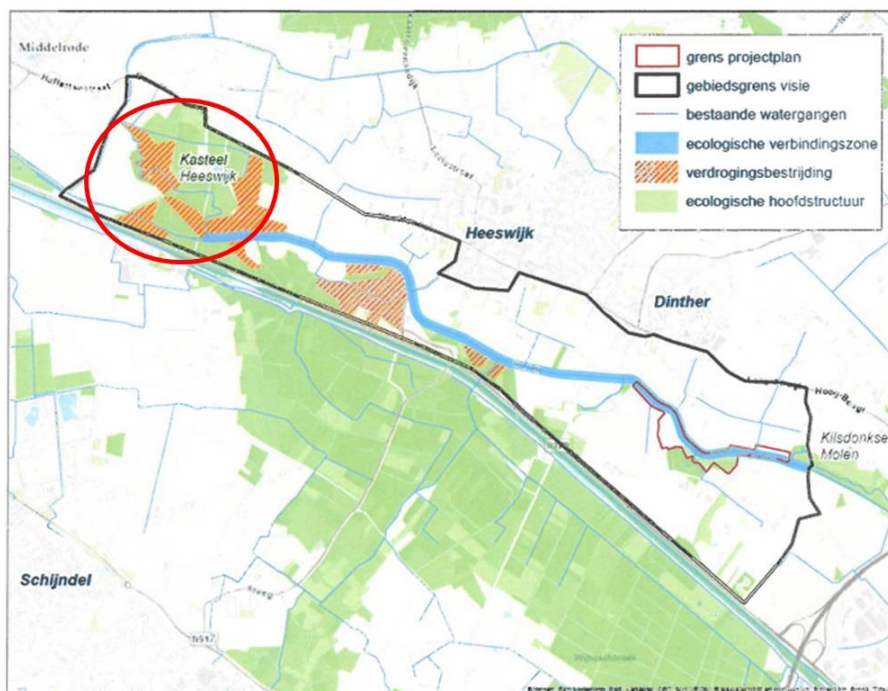
In het landschap langs het riviertje de Aa, het beekdal tussen 's-Hertogenbosch en Veghel, zijn Landgoed en Kasteel Heeswijk blikvangers. Het beekdal kenmerkt zich door zijn cultuurhistorische en natuurlijke karakter, waarmee het een belangrijke toeristische en recreatieve waarde heeft. Overheden spannen zich in om deze waarde te borgen en te vergroten. Brabants Landschap en Kasteel Heeswijk willen volop deelnemen aan deze ontwikkeling. Landgoed en Kasteel gelden immers als een *point of interest*, een bezoek waard. Voor de periode 2021-2025 formuleren wij de volgende projecten en andere acties:

Het beekdal als “natte natuurparel”

beekdal en meander, Brabants Landschap

Een groot deel van het landgoed is natuurgebied en is in eigendom en beheer bij het Brabants Landschap. Binnen het landgoed worden delen verpacht als agrarische gronden. De natuurterreinen maken deel uit van het Natuurnetwerk Brabant en zijn door de provincie aangewezen als ‘natte natuurparel’: natuurgebieden met van oorsprong bijzondere natuurwaarden die afhankelijk zijn van natte omstandigheden.

Dergelijke natuur staat in Brabant onder druk door daling van grondwaterstanden. Waterschap Aa en Maas wil samen met het Brabants Landschap en andere partijen de kwaliteit van dit natuurgebied herstellen door met gerichte maatregelen de grondwaterstanden (lokaal) te verhogen. Tegelijk wordt gekeken naar het optimaliseren van de meander van de Aa, die hier door het landgoed slingert. Het streven is om meer variatie in stroming te krijgen in de meander, zodat het meer aansluit bij het natuurlijke streefbeeld voor een beek zoals de Aa. Het herstel van de natte natuurparel kasteel Heeswijk past binnen het project Aa Heeswijk-Dinther dat zich richt op natuurontwikkeling langs de Aa tussen de Kilsdonkse Molen en kasteel Heeswijk.



Vaste strategische partner van het Kasteel is daarom stichting Brabants Landschap. Het beheer van Landgoed Heeswijk als historische buitenplaats sluit nauw aan bij het beleid van het Kasteel. Natuurbehoud en educatie hebben een vaste plaats in het programma van Kasteel Heeswijk.

a. Toeristische voortrekker in de gemeente Bernheze
toerisme en recreatie

De gemeente Bernheze heeft in zijn toeristisch-recreatieve beleid 2019-2022 het gebied Heeswijk-Dinther aangewezen als cultuur-toeristische zone met de focus op 's-Hertogenbosch. Men stimuleert de ontwikkeling van kasteel en landgoed en daarmee verbonden de '*Heerlijkheid Heeswijk-Dinther*'². De gemeente subsidieert het Kasteel in zijn partnership met Visit Brabant. Daarnaast is Kasteel Heeswijk één van de dertig 'Natuurpoorten' van de provincie (zie 2.b). Via gezamenlijke promotie worden wandelaars en fietsers verleid om vanaf een informatiepunt voor de regio met horeca het omringende (natuur)gebied te verkennen. Het Kasteel is in de gemeente één van de voortrekkers om in het Aa-dal toerisme en recreatie op een hoger professioneel plan te brengen.



b. Museum in Brabant
professionele voortrekker

Erfgoed Brabant is voor de Brabantse musea het knooppunt van professionele expertise. Kasteel Heeswijk werkt samen met Erfgoed Brabant om – met bestuurlijke ervaring vanuit het *International Council of Museums ICOM* – een professioneel netwerk op te bouwen waarmee ontwikkelingen in het vakgebied worden gesignaleerd, collegiaal gedeeld en bevorderd. Ook op andere professionele aspecten onderneemt het kasteel activiteiten; zie de hoofdstukken Collectie en Educatie.

² Toeristisch samenwerkingsverband van de Abdy Berne, Meijerijse Museumboerderij, Kilsdonkse Molen en Kasteel Heeswijk.

c. Topmonument van Brabant
provinciaal monument

Kasteel Heeswijk is één van de vier topmonumenten van Brabant, tezamen met de Sint Janskathedraal ('s-Hertogenbosch), de Grote Kerk (Breda) en de Markiezenhof (Bergen op Zoom). Als enige is dit topmonument gesitueerd in het buitengebied. Het Kasteel onderscheidt zich als representant van duizend jaar adellijk leven. Gebouwd omstreeks 1080 als verdedigingswerk, is het later omgevormd tot adellijke woning, buitenplaats en landgoed, vervolgens tot monument met oudheidkundige en kunstverzamelingen. Met financiële steun van de Provincie richten de Topmonumenten zich in 2020-2025 op hun instandhouding en op het vergroten van hun bekendheid.

d. Topkasteel van Nederland
nationaal kasteel

Een zestiental gerenommeerde museale kastelen in Nederland en Vlaanderen heeft een collegiaal netwerk met de naam 'topkastelen'.³ Zij delen *best practices* en ontwikkelen gezamenlijk hun professionaliteit en commerciële slagkracht. Deze lijn wordt vastgehouden.

³ <https://topkastelen.com/>

2. HISTORISCHE BUITENPLAATS IN BEDRIJF

“Een drukbezocht topmonument in het groen” is ons profiel. Het Kasteel heeft alle kenmerken van een historische buitenplaats, te bezoeken door regionaal publiek maar ook door internationale toeristen. Onze gasten vinden hier een goede en duidelijke infrastructuur, te beginnen met een heldere bewegwijzering en informatievoorziening, autoparkeerterrein en wandel/fietsroutes.

De eerste ontvangst van gasten is inmiddels technisch adequaat gefaciliteerd (parking N279 en oude oprijlaan). De volgende elementen worden in 2021-2025 verder ontwikkeld, met het accent op toeristische professionaliteit en Brabantse gastvrijheid:

a. Toegankelijkheid

geopend voor het brede publiek

In de doelstelling van het Kasteel staat de toegankelijkheid voor het publiek centraal. Vanaf 2021 is het Kasteel zes dagen per week geopend van 10-17u. De publieksactiviteiten concentreren zich binnen deze tijden. Activiteiten in de avonden zijn uitzondering, met het oog op de rust in het natuurgebied en de extra bedrijfskosten.



b. Natuurpoort Kasteel Heeswijk

introdactie in het landschap

Het netwerk van dertig Brabantse Natuurpoorten.⁴ versterkt de bekendheid van het Kasteel als monument in het groen. Vanaf het parkeerterrein aan de N279 's-Hertogenbosch - Veghel wandelt of fietst de gast over de stuw en de oprijlaan naar de kasteelpoort. Onderweg plaatsen wij informatie over natuur en landschap.⁵ Voor kleine kinderen komt er een lijn met het thema Brabantse natuur (das, bever, ree, ijsvogel etc.), voor de oudere kinderen en volwassenen komt de lijn landschap en historie (uitzichten, verhalen etc.). De wandeling naar het Kasteel van tien minuten kan zo een educatief avontuur van een half uur worden.

⁴ Zie www.natuurpoorten.nl, het concept van een transferium en horecapunt als entree tot een Brabants natuurgebied. Natuurpoort Kasteel Heeswijk heeft als enige een monumentaal en cultuur toeristisch startpunt.

⁵ Een project van kasteel en Brabants Landschap

c. Bij de Barones

verzamelpunt en uitvalsbasis

De brasserie 'Bij de Barones' in het koetshuis, met haar fraaie terras aan het kasteelplein, is door haar openbare karakter inmiddels een geliefd rustpunt en een centrale uitvalsbasis voor de gasten van het kasteel, landgoed en achterland. Met een picknick arrangement bieden wij consumpties die meegenomen kunnen worden buiten het kasteel. Vanuit de brasserie bezoekt de gast het kasteelmuseum, de kasteelwinkel en de omgeving. Het aanbod van de brasserie wordt geregeld geactualiseerd om trendy en commercieel aantrekkelijk te blijven. Als onderdeel van het kasteelbedrijf is de focus van de brasserie gericht op het versterken van de cultuur-historische functie van het monument en het dagbezoek.

d. Shop & tourist info

informatie en merchandise

De kasteelwinkel in de kasteelpoort is eveneens openbaar toegankelijk en biedt onderdak aan een informatiepunt voor de regio. Het winkelaanbod is gericht op het kasteel, de bijbehorende cultuurhistorie en streekproducten. Het aanbod van de shop wordt geregeld geactualiseerd om trendy en commercieel aantrekkelijk te blijven. Als onderdeel van het kasteelbedrijf is de focus van de winkel gericht op het versterken van de cultuur-historische en toeristische functie van het monument.

e. Kasteelmuseum

Uitbreiding van thema en oppervlakte

Het rijkelijk ingerichte hoofdgebouw, met daarnaast de wapenzaal en de ijzertoren, is de kern van kasteel en landgoed. Kasteel Heeswijk is van internationale allure, vergelijkbaar met de Loire-kastelen. Het kasteel figureert als achtergrond en locatie van evenementen en andere activiteiten. De gast gaat als museumbezoeker rond door het kasteel en leert over geschiedenis, architectuur, beeldende kunst en andere cultuurhistorie. Vanaf 2021 voegen we aan de twee toegankelijke verdiepingen er nog twee toe: de keldergewelven en de zolders. De publieksroute wordt hiermee bijna verdubbeld en aan het 'verhaal' voegen we twee thema's toe. De thematische ontwikkeling van het museum wordt beschreven in de volgende hoofdstukken Gebouwen, Collectie en Educatie.

f. MICE & partijen

prioriteiten in de kasteelhoreca

Gekoppeld aan de publieke functies van het kasteel maken wij het mogelijk om partijen in het kasteel te organiseren. In de zakelijke markt wordt dit omschreven als MICE: *meetings, incentives, conferences, exhibitions*. In de privésfeer spreken we over huwelijken, recepties, feesten en andere partijen. Als kaders voor deze partijen nemen wij het museale en natuurlijke karakter van de locatie. We vermijden verstoring van het historische aanzicht, de openbare publieksfuncties en de nachtrust in de natuur. Wij waken voor een goede kwaliteit van deze bijeenkomsten en de bijbehorende horeca. Op basis van de brasserie-exploitatie voorzien wij in zaalverhuur en banqueting. Voor grotere event-catering werken wij samen met een extern cateringbedrijf.

3. GEBOUWEN EN TUINEN

Als Brabants Topmonument en gelegen in een cultuurhistorisch landschap, richt het Kasteel zich op het bewaken en verhogen van zijn monumentale kwaliteiten. Daarnaast zijn restauraties benodigd voor onderdelen die lijden door weer en tijd. Toegankelijkheid voor bezoek is een bijkomende eis, zo nodig worden locaties hiervoor aangepast.

Sinds de ingrijpende restauraties van 1995-2010 zijn geen grote bouwkundige wijzigingen meer benodigd. Onze aandacht richt zich op de optimalisering van het beheer. Beveiligings- en klimaatinstallaties zijn inmiddels aan vervanging toe. Modernisering is tevens noodzakelijk om een betere effectiviteit en lager energieverbruik te bereiken en uiteindelijk klimaat neutrale oplossingen.

De instandhouding is gebaseerd op twee subsidiestromen. De provincie hanteert de vierjaarlijkse Subsidie Topmonumenten. Deze voorziet sinds 2012 in 40% van de instandhoudingskosten. Voor 2020-2023 is weer subsidie toegekend. Het Rijk voorziet steeds in de aanvullende 60% financiering middels de Subsidie Instandhouding Monumenten (SIM) voor gebouwen en omringend groen. Het Kasteel doet een beroep op de SIM 2023-2026. Voor restauraties worden projectsubsidies geworven. In 2021-2025 zijn twee projecten gepland waarin educatie en gebouw gecombineerd zijn: 'Grand Levée' en 'Naar de kelder'. Beide worden nader omschreven in het hoofdstuk Educatie.

In de periode 2021-2025 zijn de volgende werkzaamheden gepland:



a. Tuinen *herstel en consolidering*

De grachtkanten en beschoeiingen zijn vervallen; herstel en consolidering zijn noodzakelijk. Een passende omheining voor de bijzondere watervogels completeert het geheel. De oostelijke tuinmuur verzakt, ook hier is herstel en consolidering nodig. Het monumentale groen, zoals de beplanting in kasteeltuin en op de singels, wordt zorgvuldig onderhouden. De moestuin biedt sinds de afbraak van

de palmenkas ca.1940 perspectieven om zich te ontwikkelen tot een extra publiekslocatie. Wij zullen hiervoor een plan ontwikkelen in relatie tot een verdere ontsluiting van het buitengebied.

b. Kasteeldak
restauratie

De leibedekking van de kasteeldaken, gelegd met bijzondere technieken, is aan restauratie toe. In dit project wordt ook de dakconstructie meegenomen. Zie hiervoor het project 'Grand Levée' in het hoofdstuk Educatie.

c. Plafonds en lambriseringen
conservering

Op de eerste verdieping van het hoofdgebouw, en met name in de Witte Kamer, hebben plafonds en lambriseringen te lijden van veroudering en van temperatuurverschillen met de zolderverdieping. Een conserverende restauratie is benodigd. Zie hiervoor het project 'Grand Levée' in het hoofdstuk Educatie.

d. Kelders
herstel

De kelderwanden en plafonds zijn op diverse plekken aangetast door optrekkend grondwater en zoutafzettingen. Zij worden gereinigd, geconserveerd en op plekken hersteld. In de kleine kelder wordt het stucwerk verwijderd zodat het originele middeleeuwse metselwerk zichtbaar wordt en de verdamping van het optrekkend grondwater vrij kan gebeuren. Zie hiervoor ook het project 'Naar de kelder' in het hoofdstuk Educatie.

e. brandmeldsysteem
vernieuwing

Het brandmeldsysteem is na twee decennia aan vervanging toe. Een expert adviseert ons bij de keuze en installatie van een nieuw systeem, toepasselijk voor een monumentaal museumcomplex zoals het Kasteel is.

f. klimaatneutraal
energietransitie

Om het binnenklimaat in het hoofdgebouw te stabiliseren wordt de zoldervloer voorzien van een bufferlaag. Dit werkt gunstig voor de onderliggende kamers met plafonds en lambriseringen (zie 3.c). In de Wapenzaal worden voorzetrampen geplaatst om het energieverbruik aanzienlijk te verlagen. Met het vooruitzicht van een energietransitie waarbij aardgas als energiebron gaat verdwijnen, starten wij een onderzoek naar een alternatieve energievoorziening voor de klimaatregeling in de gebouwen.

4. COLLECTIE

Het leeuwendeel van de collectie stamt uit de verzameling antiquiteiten en oude kunst van de familie Van den Bogaerde (1835-1994). Daarbij zijn enkele bruiklenen en aankopen verworven om interieurs te completeren. Objecten vanuit de oudere kasteelgeschiedenis zijn er nauwelijks.

a. Collectiebeleid

actualisering beleidsplan

In de stichtingsstatuten wordt de doelstelling van SKH als volgt geformuleerd:

‘De stichting Kasteel Heeswijk stelt zich ten doel om Kasteel Heeswijk als monument en museum met bijbehorende gebouwen, tuinen en collectie als historisch erfgoed en beschermd monument op grond van de monumentenwet in stand te houden en voor bezichtiging open te stellen. Deze instandhouding draagt een permanent karakter en geschiedt zonder winstoogmerk.’

Het beheer van de museale collectie richt zich aldus op zowel de instandhouding als presentatie van de objecten. Het karakter van de collectie toont de verbondenheid met het monument en zijn bewoners. Aanvulling van de 19^e-eeuwse familieverzameling door terugzoeken van de honderden verkochte stukken achten wij onbetaalbaar en niet opportuun voor ons thema ‘Duizend jaar kasteelleven’. Interessanter is het om de kasteelgeschiedenis vanaf het begin meer over het voetlicht te brengen. Het collectiebeleidsplan van 2015 wordt geactualiseerd.

b. Expositie

alles uit de kast

In de diverse depotruimtes liggen objecten die het presenteren waard zijn. Wij breiden de vaste expositie in en rondom de kasteelgebouwen uit met zoveel mogelijk depotstukken.

c. Karpet in Salon

restauratie

Het Perzisch tapijt in de Salon is op onderdelen versleten en aan restauratie toe. Wij doen een beroep op Vrienden en andere begunstigers om deze restauratie te financieren.

d. Zijdeschilderingen Chinese Kamer

veiligstelling en conservering

In de Chinese Kamer zijn omstreeks 1840 vier zeldzame 17^e-eeuwse Koreaanse zijdeschilderingen gemonteerd in raamgordijnen. De gemeubileerde kamer vormt een ensemble, te bekijken door een venster. Vanwege hun kwetsbaarheid en hangende situatie worden de schilderingen in de gordijnen vervangen door fotoprints. Zo blijft het beeld van de kamer compleet. De originelen krijgen een veilige expositie elders in het kasteel, gefixeerd op een stabiele ondergrond en beschermd tegen licht- en stofschade.

e. Pronkbed

conservering en educatieve opstelling

Sinds 1895 was het barokke pronkbed uit de Tinkamer gedemonteerd opgeslagen op de kasteelzolder. Dit monumentale hemelbed wordt geconserveerd, gemonteerd en op een educatieve wijze geëxposeerd in de Archiefkamer. Gezien de authenticiteit van de materialen zien wij af van restauratie en nemen wij het als voorbeeld van een barok pronkbed op in de expositie. Zie ook het project ‘Grand Levée’ in het hoofdstuk Educatie.



f. Salonmeubilair Witte Kamer
conservering

In de Witte Kamer staan een rococo sofa en fauteuils met zijden bekleding. De bekleding is versleten en beschadigd. Een conserverende restauratieve behandeling moet deze meubels weer toonbaar maken.

g. Tuinbeelden
veiligstelling

In de kasteeltuin is een twaalfstal barokke tuinbeelden opgesteld. Dankzij sponsors kunnen van deze marmeren tuinbeelden replica's worden gemaakt. De kwetsbare originelen krijgen vervolgens een veilige plaats in de vestibule van het kasteel. Voor de laatste zes beelden zoeken wij sponsors.

h. Onderzoek
kennisverspreiding

Informatie over de individuele objecten op zaal worden in ordners gebundeld en ter inzage gesteld voor de vrijwilligers die op zaal dienst doen. Vrijwilligers van het team Collectiebeheer en anderen doen onderzoek naar objecten, gebouwen, historische gebeurtenissen en andere aspecten van de kasteelgeschiedenis. Zij maken hun onderzoeksresultaten intern bekend via lezingen en artikelen. Ook wordt deze informatie gebruikt voor educatieve activiteiten; zie het hoofdstuk Educatie. Buiten de kasteelmuren wordt deelgenomen aan een Europees project *Illegal traffic in cultural heritage*⁶ en de publicatie *Golden coaches*.⁷

i. Housekeeping en decoratie
kasteelwaardig interieurbeheer

De interieurs van het Kasteel zijn uiterst kwetsbaar. Dagelijkse schoonmaak, reguliere inspectie, inrichten van presentaties en het aanbrengen van seizoendecoraties vragen kennis van zaken en grote zorgvuldigheid. Het vrijwilligersteam Collectiebeheer onder leiding van de registrator draagt deze verantwoordelijkheid. Wij investeren in training en kennisvermeerdering van het team.

⁶ i.s.m. University of Tilburg, Nationale Politie, Guardia Civil, ICOM Nederland e.a.

⁷ i.s.m. het Koninklijk Staldepartement

5. EDUCATIE

Over het Kasteel en zijn geschiedenis is veel te vertellen. Gebouw, collectie en historisch onderzoek levert veel kennis en informatie op. Educatie is het middel om deze informatie over te brengen op alle categorieën bezoekers. Wij voegen inhoudelijke thema's toe en onderscheiden doelgroepen en nieuwe ontwikkelingen op dit gebied.

a. De thema's op het kasteel *twee extra verhalen*

Het hoofdthema van de educatie op Kasteel Heeswijk is de duizendjarige geschiedenis van het monument en zijn bewoners. Diverse elementen uit die geschiedenis worden via tijdelijke activiteiten belicht. Deze activiteiten zijn gericht op verschillende bezoekersgroepen, samenwerkingspartners, actualiteiten e.d.

In 2021-2025 worden twee thema's toegevoegd aan het thema kasteelleven: Nederlandse slaapcultuur en Historisch besef. 'Nederlandse slaapcultuur' vloeit voort uit de restauratie van het barokke pronkbed, de aanwezigheid van bedden uit verschillende periodes en de openstelling van de kasteelzolder. De projecttitel '*Grand Levée*' refereert aan het vorstelijk ontwaken in de Koninklijke paleizen. Wij verbinden ons pronkbed met barokke bedden in andere kastelen en musea en presenteren een educatieve lijn over slaapgewoonten in Nederland, van de hoge adel tot de eenvoudige knecht.

Het thema '*Naar de kelder*' richt zich op de ontwikkeling van historisch besef. Met de openstelling van de kasteelkelders introduceren we een educatieve lijn over de populariteit van de Middeleeuwen sinds de negentiende eeuw. Kasteel Heeswijk heeft zijn wederopbloei vanaf 1835 te danken aan deze trend. Kasteelbewoners en museumbezoekers smulden van de romantiek van de ridders en jonkvrouwen, zoals zij die ieder op hun eigen manier zagen. Dit zet aan tot het beseffen van de eigen subjectiviteit in de blik op het verleden. Elementen van dit thema zijn het ontdekken van de migrantenstromen in Nederland en de koloniale relaties die blijken uit de kasteelcollectie.⁸

b. Volwassenen *toeristen en recreanten*

Als museum trekt het Kasteel allereerst de traditionele museumbezoeker: cultureel geïnteresseerd en doorgaans hoger opgeleid. Daarnaast is het als monument in een natuurlijke omgeving een geliefd '*point of interest*' voor de gemiddelde vakantieganger en recreant in de regio. Vrij toegankelijk zijn de brasserie en winkel. Toegankelijk met een ticket is het museum. In het museum is de reguliere niet-digitale educatie hoofdzakelijk gericht op volwassenen.

De vormgeving van educatie richt zich op het kasteel als woonhuis met stijlkamers. Tekstborden en bijschriften worden geminimaliseerd om het historische uiterlijk te bewaren. Educatieve informatie verstrekken wij vooral via apps, audiotour, *handouts*, brochures en mondeling via onze rondleidingen en zaalinformatie.

⁸ Onderzoek naar sporen van slavernij en het koloniale verleden in de collectieregistratie (Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed 2021)

c. Kinderen

families en schoolklassen

Kastelen zijn favoriete musea voor kinderen van 4-12 jaar. Wij presenteren voor deze doelgroep een eigen educatief programma in gezinsverband én schoolverband met speurtochten, gidsen en evenementen. Om scholen te benaderen werken wij samen met educatieve organisaties en in provinciale projecten zoals “Museumschatjes”. Brabants Landschap is een belangrijke partner in het ontwikkelen van natuureducatie in combinatie met de cultuurhistorie.

‘Kidsproof’ is een kwalificatie die te behalen is via de Museumkaart en een stimulans is voor bezoek door schooljeugd. Wij zullen op korte termijn het Kasteel *Kidsproof* maken.

Tenslotte ontwikkelen en presenteren we online educatie. De virtuele kasteeltour voor alle leeftijden, de vlogs ‘Verborgene Verhalen’ voor basisonderwijs en de *virtual reality quest* ‘Topmonumenten’ voor VMBO, komen uit samenwerkingen met meerdere partners.

d. Het eigen team

investeren in onze mensen

De ruim honderdtwintig vrijwilligers en medewerkers van het Kasteel zijn geïnteresseerd in de historie en de activiteiten van het Kasteel. Wij stellen een introductiepakket samen voor alle mensen van het ‘kasteelteam’ en organiseren een educatief programma op alle gebieden van het kasteelbedrijf. Dat programma zal bestaan uit artikelen, lezingen, workshops, cursussen en dergelijke en wordt uitgevoerd gedurende het gehele jaar.

e. Interactieve educatie

events en interactie

Educatie wint aan kracht door persoonlijke deelname aan activiteiten. Daarom organiseren wij regelmatig events waaraan de gast actief deelneemt. Denk hierbij aan levende geschiedenis, *historical re-enactment*, demonstraties, workshops, lezingen en concerten. Jaarlijks is er een meerdaags evenement rondom Sinterklaas en de Kerstvakantie. Tijdelijke exposities gaan gepaard met een (kinder)activiteit zodat de bezoeker niet passief hoeft te blijven. In de vaste expositie hanteren we eveneens doe-activiteiten.

f. Productontwikkeling

research and development

Elke educatieve activiteit is het resultaat van onderzoek, ontwikkeling en kwaliteitsbewaking. Wij volgen met aandacht de ontwikkelingen in toerisme, vrijetijdsbesteding en onderwijs om ons educatieprogramma bij de tijd te houden. Het Europese Verdrag van Faro⁹ spoort ons aan om als museum via educatieve activiteiten onze maatschappelijke betekenis te vergroten. Erfgoedparticipatie is het sleutelwoord. De collectiebeheerder en medewerker marketing werken hierin nauw samen en worden ondersteund door vrijwilligers. Elke educatieve activiteit wordt regelmatig geëvalueerd en zo nodig aangepast aan de nieuwe omstandigheden. Ook kunnen wij concluderen dat een activiteit wordt beëindigd of dat een nieuwe activiteit moet worden ontwikkeld. Belangrijke criteria in de productontwikkeling zijn het educatiebeleid, financiële en maatschappelijke rentabiliteit, spankracht van de organisatie en keuze van samenwerkingspartners. Zie hiervoor ook het hoofdstuk Marketing.

⁹ <https://www.cultureelerfgoed.nl/onderwerpen/erfgoedparticipatie-faro>

6. MERCHANDISE

a. Kasteelwinkel

Gesitueerd in de kasteelpoort is de winkel openbaar toegankelijk, wat de verkoop aan horecagasten en passanten bevordert. De winkel is tevens een informatiepunt voor de regio.

De thema's in het winklassortiment zijn Kasteel Heeswijk, geschiedenis, natuureducatie en streekproducten. Er is onlangs een eigen productlijn 'Kasteel Heeswijk' ontwikkeld, verbonden aan het Chinees behang en het Bordjesplafond in het kasteel. De ontwikkeling en inkoop van het assortiment is in handen van de medewerker marketing, de dagelijkse organisatie en verkoop is in handen van een vrijwilligersteam.



b. Webshop

Recent is de webshop ingericht, gericht op snelle bezorging per brievenbuspost. Een deel van het winklassortiment is hiervoor geschikt. Bij de verdere ontwikkeling van het assortiment is aandacht voor nieuwe artikelen die eenvoudig per brievenbus bezorgd kunnen worden.

c. Upsell en cross-selling

In combinatie met de museumentree en de horecaverkoop bieden wij diverse toepasselijke producten aan. Zo vindt bij een entreeticket *upsell* plaats door het aanbieden van speurtochten en dergelijke voor kinderen. Een voorbeeld van *cross-selling* is het picknicktas met wandelroute, waarmee de gast een compleet programma aanschafft.

7. MARKETING EN SALES

De financiële basis van het dagelijks bedrijf bestaat bijna volledig uit eigen inkomsten. Neem daarbij in aanmerking dat de COVID-schade en schulden uit de kasteelrestauratie op de balans drukken, en het is duidelijk dat de eigen verdien capaciteit van het Kasteel grote aandacht behoeft. De dagelijkse inkomstenstructuur is daarom gebaseerd op toerisme en recreatie. Primair staat de museumfunctie, secundair volgen merchandise, horeca en zaalverhuur. Het producten- en activiteiten aanbod dat in de loop der jaren is gegroeid wordt volop benut en overstijgt inmiddels de spankracht van de organisatie. Toch streven wij naar een verdere groei naar 50.000 bezoeken per jaar. Dit realiseren wij als volgt:

a. Het aanbod

producten en activiteiten stroomlijnen

Thans bieden wij een tweehonderdtal producten en activiteiten, waarnaast er een vraag naar maatwerk in arrangementen is. Om de grote vraag en de beperkte spankracht van de organisatie op elkaar af te stemmen maken wij in 2021 een analyse van het aanbod. Het doel is om prioriteiten te stellen waardoor wij ons aanbod kunnen garanderen en een goede financiële en maatschappelijke rentabiliteit behalen.

Om elke activiteit/product zo effectief mogelijk te maken zoeken wij naar standaardisatie, stabiele hoge kwaliteit, digitaal aanbod en afhandeling, minimaal afbreukrisico door menselijke factoren, en unieke positionering ten opzichte van concurrenten.

b. Marketing

professioneel consolideren

Toerisme en recreatie zijn gekwalificeerde bedrijfstakken. Het kasteel is inmiddels de amateuristische fase voorbij en werkt op hoog professioneel niveau. Wij zetten een breed instrumentarium in: een interactieve en op marketing gerichte website, digitale betaling in meerdere valuta, sociale media, verkoopplatforms van anderen zoals internationale ticketverkopers, aanwezigheid op websites van derden. Dit vraagt een regulier onderhoud en actualisatie en een feilloze koppeling met de sales software van e-tickets en dergelijke.

Zo zijn wij in staat om strategisch samen te werken met grote partners zoals Visit Brabant en internationale ticketplatforms.

Onze positie gebruiken wij tevens om de drie andere cultuurhistorische punten van Heeswijk-Dinther op de kaart te zetten: met de Abdij van Berne, Kilsdonkse Molen en Meijerij'sche Museumboerderij vormen wij de *Heerlijkheid Heeswijk-Dinther*.

c. Sales

frontoffice en horeca

Vragen en aanmeldingen voor tickets, arrangementen en andere reserveringen worden aangenomen door de frontofficemedewerker. Het verhoogde professionele niveau van aanbod en marketing en de verwachtingen van het publiek noodzaken tot een uitbreiding van de frontoffice van vier tot zes dagen in de week. De populariteit van de brasserie gebruiken wij om het kasteelbezoek te stimuleren. Zo geven wij bij reserveringen voorrang aan kasteelbezoekers en is bij de zaalhuur voor vergaderingen een entree tot het kasteel inbegrepen.

Intensieve en grote horeca-activiteiten, zoals huwelijksfeesten, besteden wij uit aan een gerenommeerd cateringbedrijf. Het horecabedrijf van het Kasteel ondersteunt het culturele bedrijf en heeft dezelfde openingstijden als het museum. Wij richten ons op de daghoreca van 10-17u in onze brasserie Bij de Barones met als prioriteiten:

- a. Kasteelbezoekers;
- b. Recreanten uit de directe omgeving;
- c. Gebruikers van vergaderzalen.

d. Non-profit marketing
maatschappelijk draagvlak

Voor het Kasteel is maatschappelijk draagvlak onmisbaar. We beseffen dat steun van overheden en andere maatschappelijke organisaties zonder winstoogmerk van vitaal belang zijn. Daarom voeren wij parallel aan de commerciële marketing ook maatschappelijke marketing uit. De niet-commerciële activiteiten – die een onderdeel van ons beleid vormen – worden onder de aandacht gebracht van partijen die zich hiermee kunnen verbinden aan ons Kasteel. Zo wordt bij voorbeeld voor de Kerstdecoratie een samenwerking met een MBO opleiding Groen aangegaan. Vrijwilligers die wegens gevorderde leeftijd niet meer aan de reguliere plichten kunnen voldoen, blijven wij aan ons verbinden via een aangepast programma. Een gemeentelijke actie om 'kinderlintjes' uit te reiken, faciliteren wij met een stijlvolle locatie. Deze vorm van marketing sluit aan bij het Verdrag van Faro betreffende erfgoedparticipatie (zie p.12).

Ook hebben wij aandacht voor de huidige ontwikkeling van de FIT Markt, de *Free Independent Traveler* die als individu gebruikt maakt van de *smartphone* en alle digitale faciliteiten zoals *social media*, navigatiesystemen, QR-codes, vertaal- en betalingsdiensten et cetera. Het FIT toerisme groeit in de West Europese landen. Voor een FIT zijn unieke ervaringen belangrijk. Wij sluiten aan op de behoeften van deze snel groeiende doelgroep.

8. DE ORGANISATIE

‘Vorm volgt inhoud’. Om de huidige en komende activiteiten van het Kasteel in te bedden, is enige aanpassing van de organisatie nodig. Ook spelen we in op brede maatschappelijke ontwikkelingen en hebben we geleerd van de ervaringen in COVID-tijd.

a. De gasten *bezoek managen*

In de ontwikkelingslijn van het toerisme zien wij de gasten niet meer als een zwerm individuen die wij ‘over ons heen laten komen’. Onze focus ligt op de kwaliteit van het individuele bezoek aan het Kasteel. De gast verlangt een optimale ervaring van een topkasteel in een groene omgeving. Om deze zes dagen per week te kunnen bieden én het aantal betalende gasten te optimaliseren organiseren wij de stromen gasten. De route en beleving daarbij is omschreven in hoofdstuk 2. Logistiek gezien willen wij drukte en opstoppen voorkomen door de gasten te spreiden over het Kasteel. Het maximale aantal gasten tegelijk per locatie om nog een goede beleving te krijgen is:

Winkel	6	shop in de poort
Brasserie binnen	50	Koetshuis
Brasserie terras	100	
Kasteel en tuin	250	
Kelderverdieping	100	onder het kasteel
Kelder restaurantzaal	80	onder het kasteel
	586	
Moestuין	500	evenementenveld naast het kasteel
	1.086	
Vergaderzalen in koetshuis	107	
	1.193	



Bij de organisatie van publieksactiviteiten richten wij ons op een vlotte doorstroom en het binnen het maximum per locatie blijven. Eventuele wachtrijen worden met entertainment onderhouden.

b. Vrijwilligers
maatschappelijke verbinding

Dankzij de vele vrijwilligers kan het Kasteel zoveel activiteiten ontplooiën. Een essentiële factor is de mix van vrijwilligers en professionals. Beide groepen zijn noodzakelijk om goede resultaten te boeken. In het vrijwilligerswerk is een trend merkbaar van het 'recreatief vrijwilligerswerk'. Men zoekt naast of ná de professionele loopbaan een zinvolle bezigheid die het volgende in zich heeft:

- Sociale contacten en plezierig gezelschap
- Maatschappelijk nut
- Gelegenheid om te leren
- Structuur in de eigen agenda
- Professionele ondersteuning / management
- Vrijheid om na verloop van tijd over te stappen naar een andere bezigheid

De ambitie van vrijwilligers om bestuurlijke en zakelijke verantwoordelijkheden op zich te nemen, vermindert. Het accent verschuift naar vrijwilligerswerk als bindmiddel tussen organisatie en omgeving. Het Kasteel biedt zijn omgeving activiteiten waaraan velen behoefte hebben en ziet dit als 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'.

c. Professionals
specifieke kwaliteiten

Tegelijkertijd is professionalisering aan de orde. In de professionaliteit van het bedrijf merken wij de impact van digitalisering, mondialisering, maatschappelijke trends, commercialisering. Zo zijn onder meer de principes van *Lean Six Sigma* ook toepasbaar bij ons Kasteel. Een aantal vitale taken die voorheen door vrijwilligers werden vervuld, beleggen wij bij professionele partijen om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. De invulling van de functies frontoffice/floormanagement en facilitaire dienst verstevigen wij in 2021 met het uitbreiden van de bezetting, zodat er zeven dagen per week een stabiele bedrijfsvoering mogelijk is.

De staf bestaat vanaf 2021 uit:

15 medewerkers	252,5 uur per week	7 Fte
Directeur	40	1,1
1 ^e frontoffice medewerker	32	0,9
2 ^e frontoffice medewerker	24	0,6
Collectiebeheerder	12	0,3
Huismeester	36	1,0
Conciërge	16	0,45
Schoonmaakster	7,5	0,2
Teamleider horeca	36	1,0
Assistent teamleider horeca	28	0,8
Medewerkers horeca	24 en 25	1,36
Oproepkrachten horeca	3,3,3,3	0,3

Twee freelancers geven ondersteuning:

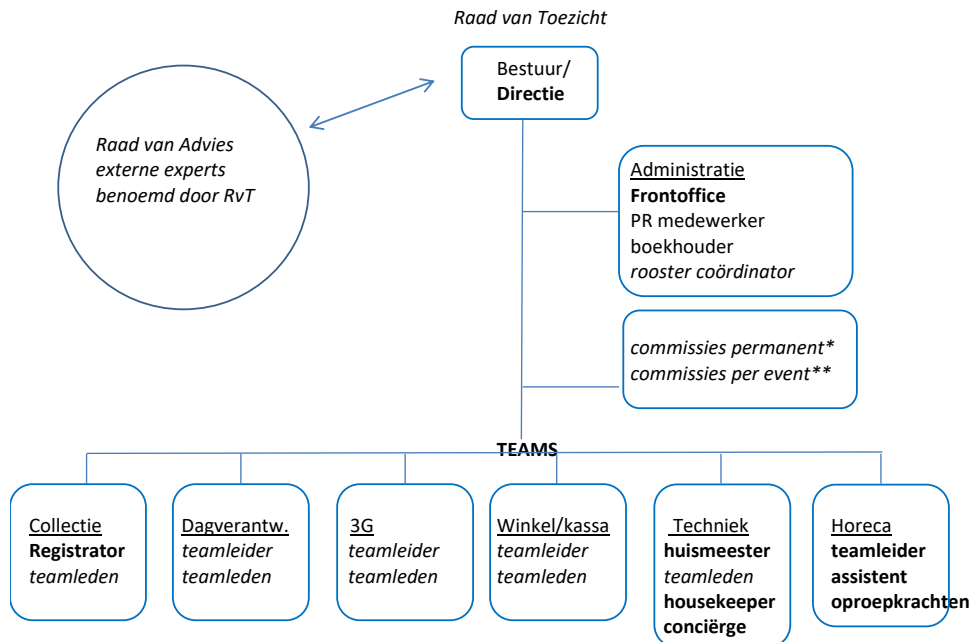
- Administratiekantoor Toine Dekkers: boekhouding
- AJB Lifestyle: marketing & promotie, merchandise, social media, productontwikkeling

De professionaliteit van de organisatie borgen wij tevens met het aansluiten bij landelijke en internationale museumorganisaties: Museumregister, Museumkaart, Museumvereniging, Museum-cao, *International Council of Museums*.

d. Het organogram een hybride organisatie

De gemengde organisatie van professionals en vrijwilligers ziet er als volgt uit:

Vet = medewerker in vaste dienst, Normaal = freelance, *Cursief = vrijwilliger* (totaal ruim 100 personen)
Het management overleg bestaat uit de directeur, teamleiders, frontoffice medewerker en PR medewerker: 10 personen



- per team een taakomschrijving, per medewerker een functieomschrijving
- vrijwilligers kunnen deel uitmaken van meerdere teams en commissies
- * er zijn commissies voor deeltaken zoals Lief en Leed, Muziek, Huwelijken.
- ** er zijn commissies voor jaarlijkse evenementen: Brocante, Bridgedrive, Uitstapje

De trends op het gebied van publiek, vrijwilligers en professionals dragen bij aan het ontwikkelen van de organisatie. Het streven om tot 50.000 gasten per jaar te komen vraagt om aanpassingen. Zo creëren wij de mogelijkheid om zowel het volume als de kwaliteit van het bezoek aan ons 'drukbezocht topmonument' te verhogen.

9. FINANCIËEL BELEID

De jaren 2020 en 2021 stonden in het teken van de Corona-pandemie. Vanwege *lockdowns* was het kasteel drie periodes voor publiek gesloten waarmee de belangrijkste bron van inkomsten opdroogde. De toeristische uitgaven in Nederland daalden in 2020 met 43%, in 2021 was de schade eveneens aanzienlijk.¹⁰ Bij Kasteel Heeswijk betekende dit een verzwakking van zijn financiële positie, juist nadat was geïnvesteerd in een eigen horecavoorziening en digitalisering. Gemeente Bernheze en fondsen sprongen in 2021 bij om de liquiditeit te behouden. Bij heropening van het kasteel bleek de nieuwe strategie van eigen horeca, openbare kasteelwinkel en up-to-date museum aan te slaan. De afstemming van deze drie economische pijlers van het Kasteel bracht goede resultaten.

In de voorgaande hoofdstukken is te lezen dat het financiële beleid in 2021-2025 is gestoeld op verdere professionalisering van de organisatie als toeristisch-cultureel bedrijf en als museum van internationale statuur. De statutaire – *not-for-profit* – dubbele doelstelling staat centraal: zowel instandhouding van monument en collectie als de openstelling voor het publiek.

Over de drie separate geldstromen exploitatie – instandhouding – projecten kunnen we het volgende zeggen:

a. Exploitatie

prioriteit en kwaliteit

De dagelijkse exploitatie berust bijna geheel op eigen inkomsten uit ticketverkoop, daghoreca, merchandise en locatieverhuur. Vrienden, sponsors en Gemeente voegen jaarlijks een substantiële gift toe. Op landelijk niveau is in 2020 berekend dat uit toeristische bestedingen 6,5% naar kunst en cultuur gaat, 8,3% naar recreatie en 41% naar horeca. De prioriteit bij al onze exploitatie-activiteiten ligt bij het bezoek aan het museum. Onze recreatieve en horecagasten zijn daarom gewaardeerde doelgroepen met potentie voor verkoop van een kasteelticket.

De principes van *Lean Six Sigma* om een hogere kwaliteit te bereiken worden gespiegeld aan de dagelijkse bedrijfsvoering.

b. Instandhouding

monumentenzorg

Onze monumentale huisvesting heeft een eigen financieringsstructuur, náást de exploitatie. Onderhoudssubsidies van Rijk en Provincie borgen de monumentenzorg. Specifieke expertise bij de onderhoudswerkzaamheden is noodzakelijk. De Monumentenwacht ziet toe op de kwaliteit van het onderhoud van het kasteel. In het opstellen van een meerjarig onderhoudsbeleidsplan, het aanvragen van subsidies en de aanbesteding en directievoering over de werkzaamheden laten wij ons begeleiden door een restauratie-architect.

c. Projecten

buitengewone activiteiten

In de periode 2021-2025 worden twee grote projecten uitgevoerd die veel aandacht en inspanning vragen. De budgetten bedragen € 38.000 (Kelders) en € 631.430 (Grand Levée). Voor de complete financiering benaderen wij overheden en fondsen. Daarnaast vinden er kleine crowdfunding projecten plaats voor de collectie en de educatie, zie de betreffende hoofdstukken.

¹⁰ CBS nieuws 31-8-2021 <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/35/toeristische-bestedingen-43-procent-lager-in-2020>

NAWOORD

Nadat het Kasteel in zijn bijna duizendjarig bestaan nu óók de turbulentie van de COVID-pandemie heeft doorstaan, gaan wij gestaag door met het verdere behoud en maatschappelijk dienstbaar maken van dit monument en zijn collectie. “Een druk bezocht topmonument in het groen” is het streven voor de komende jaren. De verbondenheid met zijn naaste omgeving tonen wij met vele activiteiten en samenwerkingen. De waarde van het monument en zijn historie verhogen wij met allereerst een goed instandhoudingsprogramma en tevens diverse projecten.

In 2021-2025 werken wij aan een stijging van de inhoudelijke kwaliteit van het kasteel in al zijn facetten. Tegelijkertijd verhogen wij zijn maatschappelijke relevantie met een stijging van het aantal bezoeken tot 50.000. Dat in de zes maanden juni t/m november 2021 reeds 34.000 gasten zijn ontvangen geeft aan dat deze planning realistisch is.

Met ons team van professionals, vrijwilligers en andere direct betrokkenen hebben wij er vertrouwen in dat de genoemde doelen worden behaald. Wij verheugen ons op de goede samenwerking met overheden, fondsen en andere maatschappelijke organisaties die ons steeds hebben gesteund.

Heeswijk-Dinther, 29 november 2021