Jaarverslag HLS 2025. *Waar het mogelijk wordt*

Over de rol van HLS in het verbinden van landschap, gebouwen en gebruik

Inleiding

Het jaar 2025 kenmerkt zich als een periode waarin de Heilig Land Stichting (HLS) haar rol als dragende en voorwaardenscheppende organisatie verder heeft geconsolideerd. Waar voorgaande jaren in het teken stonden van herstel en eigentijds beheer, lag in dit verslagjaar de nadruk op het mogelijk maken van samenhangende ontwikkeling.

HLS vervult daarbij een duidelijke positie binnen het geheel van het museumpark: als eigenaar van gronden en gebouwen, als beheerder van het landschap en als facilitator van gebruik door partners en exploitanten. In deze rol verbindt de stichting de fysieke ruimte met maatschappelijke betekenis. In 2025 is in het bijzonder gewerkt aan het versterken van de organisatorische en financiële basis, het structureren van vastgoed- en gebiedsontwikkeling en het verbeteren van samenwerking en governance. Daarmee is een belangrijke stap gezet richting een toekomstbestendige inrichting van het museumpark als samenhangend geheel.

Ontwikkelingen in 2025

Gedurende het jaar is gewerkt aan een breed palet van projecten en initiatieven die gericht zijn op de verdere ontwikkeling en activering van het park. De herontwikkeling van het hoofdgebouw en de verkenning van een mogelijke invulling als pelgrimshotel zijn voortgezet. En in samenwerking met een hotelondernemer en ontwikkelende bouwondernemer. Ook het project “Slapen tussen erfgoed” bevond zich in de vergunningfase, terwijl de ontwikkeling van de Syrische Boerderij en De Nieuwe Winkel (DNW) verder vorm kreeg in ontwerpen en het participatieproces zoals binnen de omgevingswet is voorgeschreven met omwonenden is gestart.

Daarnaast is gekeken naar nieuwe vormen van verblijf en beleving, onder meer via de verkenning van overnachting in de Karavanserai. De mogelijke invulling van de Tempel van Salomo heeft de aandacht omdat de loge St. Lodewijk uit Nijmegen is geïnteresseerd om deze locatie te ontwikkelen. In internationaal perspectief is de samenwerking rond het Omani Village verder verkend, gericht op onderhoud, positionering en toekomstige programmering.

Op het niveau van gebiedsontwikkeling zijn stappen gezet in de reconstructie van de Engelenlaan, waarbij vergunning en participatie centraal stonden. Een concreet resultaat in 2025 was de oplevering en ingebruikname van de werkplaats, die bijdraagt aan het beheer en de verdere ontwikkeling van het terrein.

Deze projecten laten zien dat HLS zich ontwikkelt van een beheerorganisatie naar een meer actieve rol als gebiedsontwikkelaar binnen een erfgoedcontext.

Beheer, landschap en gebouwen

Het beheer en onderhoud van het landschap en de gebouwen vormen de basis van het functioneren van het park. In 2025 zijn belangrijke stappen gezet in het verbeteren van de toegankelijkheid en de kwaliteit van het terrein. Zo zijn paden hersteld en verbeterd, is het entreegebied opgewaardeerd en is het groenbeheer voortgezet, inclusief boomonderhoud en landschappelijke ingrepen.

Daarnaast zijn diverse onderhouds- en renovatiewerkzaamheden aan gebouwen uitgevoerd. De inzet richt zich daarbij op een landschap dat niet alleen duurzaam wordt beheerd, maar ook beleefbaar en toegankelijk is voor bezoekers en gebruikers.

Vermeldenswaard zijn de opknapbeurten van de Romeinse Straat waar een nieuwe kleurstelling aan het verleden doet denken en esthetisch een enorme verbeterde uitstraling heeft gekregen. Daarnaast is het bijzonder hoe zowel qua resultaat als qua werkwijze de oude winkel c.q. timmerwerkplaats in de Romeinse Straat is getransformeerd. Het is niet alleen een waardevolle aanvulling op het museumprogramma maar ook een nieuwe parel geworden in de Romeinse Straat. Het opknappen van de expositieruimte in Beth Juda zodat het ook geschikt is voor de ervaring van een troost- en verliesprogramma is een schoolvoorbeeld van ontwikkeling in beheer en dat onderhoud en beheer meer is dan de begrotingsvoorschriften volgen.

Financiën en bedrijfsvoering

Parallel aan de fysieke ontwikkelingen is in 2025 nadrukkelijk gewerkt aan het versterken van de financiële basis en de transparantie van de organisatie. De ANBI-status is hersteld en geborgd, en jaarstukken worden gepubliceerd via de website. Tevens is gewerkt aan het opstellen en aanscherpen van de begroting en de financiële structuur, met bijzondere aandacht voor liquiditeitssturing.

Een belangrijk aandachtspunt is de onderlinge financiële verhouding tussen de betrokken stichtingen, waarvoor een werkgroep op RvT niveau is ingesteld om deze verwevenheid beter in beeld te brengen en te structureren. Ook is de huurconstructie van de Piet Gerritszaal vastgesteld. RvT van EHS heeft besloten dat 15.000 euro extra huur voor 2025 akkoord is. Verrekening via de reeds gedane betaling aan van Wijnen voor wijziging deuren aan gevel PG Zaal.

Ondanks deze stappen blijft de financiële positie kwetsbaar. De combinatie van omvangrijk onderhoud, beperkte structurele inkomsten en afhankelijkheid van externe financiering zorgt ervoor dat de liquiditeit onder druk staat. Hoewel de vermogenspositie relatief sterk is door de waarde van het vastgoed, blijft de exploitatie structureel negatief. De kasstromen zijn in belangrijke mate afhankelijk van huurinkomsten, bijdragen en incidentele middelen. Een aanvraag die eind 2025 is gedaan door het Museumpark voor een structurele exploitatiesubsidie kan de liquiditeitspositie van HLS in de toekomst versterken samen met de implementatie van het Kompas Toekomstbehendig Museumpark.

Subsidies en externe financiering

In 2025 is voortgang geboekt in de uitvoering van de Leader-subsidie, gericht op verbetering van paden, biodiversiteit en toegankelijkheid. Tegelijkertijd zijn diverse subsidieprocessen doorlopen, die vaak complex en langdurig van aard zijn. Daarnaast is verkend welke aanvullende financieringsmogelijkheden beschikbaar zijn om toekomstige ontwikkelingen te ondersteunen.

Samenwerking en participatie

De ontwikkeling van het park vindt plaats in nauwe samenhang met de omgeving en betrokken partijen. In 2025 is daarom de actieve betrokkenheid van stakeholders en direct omwonenden gecontinueerd. Er zijn bewonersbijeenkomsten georganiseerd rond concrete ontwikkelingen en er is intensief overleg gevoerd met gemeente, provincie en partners.

HLS vervult hierin een verbindende rol, waarbij verschillende belangen, functies en perspectieven bij elkaar worden gebracht. Deze manier van werken draagt bij aan draagvlak en kwaliteit van de ontwikkelingen.

Bestuur en governance

Ook op bestuurlijk vlak zijn in 2025 belangrijke stappen gezet. De voorbereiding van de benoeming van een directeur-bestuurder per 2026 vormt daarin een belangrijke mijlpaal. Daarnaast is gestart met de ontwikkeling van een kenniscentrum, dat moet bijdragen aan de inhoudelijke verdieping en maatschappelijke positionering van het erfgoedensemble en het park als plek van bezinning.

De al genoemde instelling van een werkgroep die de verwevenheid tussen de drie stichtingen in beeld brengt, markeert een verdere professionalisering van de governance. De instemming van de Raad van Toezicht met het voorstel voor bestuurlijke continuïteit, de voorbereiding van de benoeming van een directeur-bestuurder en daarmee de borging van die bestuurlijke continuïteit zijn ontwikkelingen die wijzen op een overgang naar een meer geïntegreerde en toekomstgerichte organisatie.

Risico’s en aandachtspunten

De ontwikkeling van HLS gaat gepaard met een aantal structurele risico’s. De liquiditeitsdruk als gevolg van hoge onderhoudslasten blijft een belangrijk aandachtspunt, evenals de afhankelijkheid van subsidies en externe financiering. Daarnaast brengen vergunningstrajecten onzekerheden met zich mee en is de exploitatie van ontwikkelprojecten niet altijd voorspelbaar.

Ook de samenwerking tussen de verschillende stichtingen vraagt blijvende aandacht vanwege de complexiteit ervan. Deze risico’s worden actief gemonitord en waar mogelijk beheerst via governance en sturing.

Vooruitblik 2026

In 2026 zal de ingezette lijn worden voortgezet en verder worden verdiept. De implementatie van de nieuwe governance-structuur, inclusief de benoeming van een directeur-bestuurder en het nieuwe Toekomstplan vormen daarbij een belangrijk aandachtspunt. Daarnaast zal worden gewerkt aan de verdere uitwerking en realisatie van vastgoedontwikkelingen en aan het versterken van de financiële positie en exploitatiebasis.

Ook de ontwikkeling van het kenniscentrum krijgt in 2026 een vervolg, evenals de verdere integratie van beheer, gebruik en programmering. Daarmee wordt voortgebouwd op de basis die in 2025 is gelegd.

Slotbeschouwing

2025 kan worden gezien als het jaar waarin HLS zich nadrukkelijk positioneert als de organisatie waar het mogelijk wordt: de plek waar eigendom, landschap en gebruik samenkomen en waar ruimte ontstaat voor ontwikkeling en betekenis.

Deze rol vraagt om een voortdurende balans tussen beheer en vernieuwing, tussen waarde en exploitatie, en tussen structuur en beweging. In dat spanningsveld werkt HLS verder aan een solide fundament voor de toekomst van het museumpark. Samen met park Toekomstbehendig!

In samenvatting:

Kenmerken 2025

- Consolidatie rol als dragende en voorwaardenscheppende organisatie
- herstel is gedaan
- eigentijds beheer in volle gang
- vanaf 2025 nadruk op het mogelijk maken van musempraktijk en samenhangende ontwikkeling

Positionering HLS

- eigenaar van gronden en gebouwen
- beheerder van landschap en erfgoed
- facilitator van gebruik door partners en exploitanten.

In deze rol verbindt HLS fysieke ruimte met maatschappelijke betekenis.

In 2025 is gewerkt aan:

- het versterken van de organisatorische en financiële basis
- het structureren van vastgoed- en gebiedsontwikkeling
- het verbeteren van samenwerking en governance

Daarmee is een belangrijke stap gezet naar een toekomstbestendige inrichting van het museumpark als samenhangend geheel.

Projecten en vastgoedontwikkeling

In 2025 is gewerkt aan portefeuille van projecten gericht op activering en herontwikkeling.

Hoofdontwikkelingen

- Voortgang herontwikkeling Hoofdgebouw / Pelgrimshotel (haalbaarheid en overleg met provincie en gemeente)
- Project “Slapen tussen erfgoed” in vergunningfase en nadere verkenning na afwijzing vergunning
- Ontwikkeling Syrische Boerderij / Nieuwe Winkel (DNW) ontwerpgereed, in participatieproces volgens de omgevingswet
- Verkenning Karavanserai als verblijfsconcept
- Verkennende gesprekken mogelijke invulling Tempel van Salomo op termijn
- Verkenning samenwerking rondom Omani Village et diverse betrokkenen uit en via Oman
- Reconstructie Engelenlaan (vergunning en participatie)
- Voorbereidingen en onderzoek tbv ontwikkeling Nijmeegsebaan, parkeerstudie afgerond door ontwikkeling, overleg met gemeente aangehouden ivm subsidieaanvraagmuseumpark
- Oplevering en ingebruikname werkplaats

Deze projecten illustreren HLS als een meer actieve gebiedsontwikkelaar binnen een erfgoedcontext.

Beheer, landschap en gebouwen

Beheer en onderhoud vormen de basis van het functioneren van het park.

In 2025 zijn onder meer uitgevoerd:

- Verbetering en herstel van paden en toegankelijkheid
- Opwaardering van het entreegebied
- Uitvoering van groenbeheer en boomonderhoud
- Diverse onderhouds- en renovatiewerkzaamheden aan gebouwen, waaronder Romeinse Straat schilderwerk, de oude winkel c.q. timmerwerkplaats en het huis van Maria

De inzet richt zich op een landschap dat zowel duurzaam beheerd als beleefbaar en toegankelijk is.

Financiën en bedrijfsvoering

In 2025 is nadrukkelijk gewerkt aan het versterken van de financiële basis en transparantie.

Belangrijke stappen:

- Herstel en borging van de ANBI-status
- Publicatie van jaarstukken via de website
- Opstellen en aanscherpen van begroting en financiële structuur
- Inzicht in en sturing op liquiditeit
- Structurering van financiële verhoudingen tussen de stichtingen
- Vaststelling huurconstructie Piet Gerritszaal

De financiële positie blijft kwetsbaar door:

- omvangrijk onderhoud
- beperkte structurele inkomsten
- afhankelijkheid van externe financiering

Financiële kengetallen

De financiële positie in 2025 kan als volgt worden geduid:

- Liquiditeit: onder druk, met beperkte ruimte voor onverwachte investeringen
- Exploitatie: structureel negatief door onderhoudslasten die niet worden geactiveerd
- Vermogenspositie: aangegane schulden ad 1,6 mio kunnen (nog) niet worden terugbetaald; wel relatief sterk door vastgoedwaarde
- Kasstromen: afhankelijk van huur, bijdragen en incidentele middelen

De verhouding tussen waarde (vastgoed) en kasstroom (exploitatie) blijft een belangrijk aandachtspunt.

Subsidies en financiering

- Voortgang en uitvoering van Leader-subsidie (paden, biodiversiteit, toegankelijkheid)
- Doorlopen van complexe subsidieprocessen
- Verkenning van aanvullende financieringsmogelijkheden

Stakeholders en participatie

In 2025 is ingezet op actieve betrokkenheid van stakeholders:

- Organisatie van bewonersbijeenkomsten
- Overleg met gemeente, provincie en partners
- Betrokkenheid van stakeholders en omwonenden bij planvorming

HLS vervult hierin de rol van verbinder tussen belangen en functies.

Bestuur en governance

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet in de governance:

- Voorbereiding benoeming directeur-bestuurder (2026)
- Start ontwikkeling kenniscentrum
- Instelling werkgroep verwevenheid drie stichtingen

Deze stappen markeren een overgang naar een meer geïntegreerde en toekomstgerichte organisatie.

Besluiten Raad van Toezicht

In 2025 heeft de Raad van Toezicht onder meer de volgende besluiten genomen:

- Instemming met voorstel bestuurlijke continuïteit en governanceontwikkeling
- Voorbereiding benoeming directeur-bestuurder
- Instelling werkgroep verwevenheid drie stichtingen
- Vaststelling en aanscherping begroting en financiële structuur
- Instemming met huurconstructie Piet Gerritszaal
- Monitoring en bespreking voortgang van vastgoedprojecten
- Vaststelling van vergaderverslagen, goedkeuring jaarrekening 2024 en begroting 2025
- Vaststelling Toekomstplan

Risico’s en aandachtspunten

De belangrijkste risico’s voor HLS zijn:

- Liquiditeitsdruk door structureel hogere onderhoudslasten
- Afhankelijkheid van subsidies en externe financiering
- Vertraging in vergunningstrajecten
- Onzekerheid in exploitatie van ontwikkelprojecten
- Complexiteit in samenwerking tussen stichtingen
- Schuldpositie naar zusterstichting

Deze risico's worden actief gemonitord en waar mogelijk gemitigeerd via governance en sturing.

Vooruitblik 2026

In 2026 ligt de focus op:

- Implementatie van de nieuwe governance-structuur
- Verdere uitwerking en realisatie van vastgoedontwikkelingen
- Versterking van de financiële positie en exploitatiebasis
- Doorontwikkeling van het kenniscentrum
- Verdere integratie van beheer, gebruik en programmering

HLS blijft zich ontwikkelen als organisatie die de voorwaarden schept voor een levend, betekenisvol en toekomstbestendig museumpark.

Tenslotte

2025 was het jaar waarin HLS zich consolideerde als voorwaardenschepper en facilitator en tevens verantwoordelijk eigenaar en beheerde, die het mogelijk maakt ruimte te creëren voor bezinning en betekenisgeving.

Die rol vraagt om voortdurende balans tussen beheer en vernieuwing. In dat spanningsveld beweegt HLS zich als ontwikkelende beheerder.