

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
1. Inleiding	8
2. Impact COVID	10
2.1 Organisatie	10
2.2 Deelnemers	11
2.3 Logistiek	11
2.4 Commerciële Zaken	12
2.5 Bezoekers	12
2.6 Go/no-go-momenten	14
3. Algemene evaluatie	15
3.1 Introductie	15
3.2 Doelstellingen	16
3.3 Resultaten	18
3.4 Conclusie resultaten	21
4. Lessons Learned	22
4.1 Introductie 'Lessons Learned vraagstellingen'	22
4.2 Vraagstellingen 'Biedingsfase'	23
4.3 Vraagstellingen 'Vorbereidingsfase'	28
4.4 Vraagstellingen 'Opbouwfase'	37
4.5 Vraagstellingen 'Expofase'	43
4.6 Vraagstelling 'Ontmantelingsfase'	46
4.7 Vraagstelling 'Liquidatiefase'	47
5. Vragen NTR/Gemeente/Rijk	48
5.1 Introductie vragen NTR/Gemeente/Rijk	48
5.2 Vragen NTR	48
5.3 Vragen gemeente Almere	53

5.4	Vragen het Rijk	57
6.	Opvolgende financiële Business Cases	59
6.1	Introductie 'Opvolgende financiële Business Cases'	59
6.2	Bidbook (2012)	61
6.3	Masterplan (2015)	61
6.4	SOK (2016)	61
6.5	Actualisatie 2017 (AvA dec-17)	62
6.6	Herijking 2018 (AvA dec-18)	62
6.7	Herijking – Gemeentelijke Verkenning 2020 n.a.v. Covid	63
6.8	Actualisatie 2020 (AvA jan-21)	64
6.9	Update i.v.m. beschikking Rijk (AvA febr-21)	64
6.10	Tijdelijke inrichting 2021 (Gemeente juni/AvA sept-21)	64
6.11	Actualisatie 2021 (AvA febr-22)	65
6.12	Herijking – Bezoekersaantallen	66
6.13	Programmarekening 2023	67
7.	Bezoekersaantallen	69
7.1	Inleiding	69
7.2	Samenvatting	69
7.3	Sterk tegenvallend aantal bezoeken	70
7.4	Bezoekersanalyse	72
7.5	Totaal aantal bezoeken	72
7.6	Aantal bezoeken per type ticket	72
7.7	Procentuele verdeling van aantal bezoeken	73
7.8	No-show	73
7.9	Niet-geregistreerde bezoeken	74
7.10	Verdeling volwassenen en kinderen	74
7.11	Voltarief- en actietickets	75
7.12	Ticketacties met joint promotion partners	75
7.13	Ad hoc ticketacties	76
7.14	Floriade Pas	76
7.15	Scholen	77
7.16	Complimentary tickets	78
7.17	Buitenlandse bezoekers	78
7.18	Gemiddelde omzet en opbrengst	78
7.19	Conclusie	79
7.20	Definities	79

BIJLAGEN	81
BIJLAGE 1 – Verhaal van Floriade	81
BIJLAGE 2 – Facts and figures Floriade Expo 2022	83
BIJLAGE 3 – Samenvatting bidbook 2012	84
BIJLAGE 4 – Ontwikkeling Business Case 2016 - 2022	90
BIJLAGE 5 – Marketingcommunicatie uitingen	91

Colofon

Foundersrapportage – Final management report

Copyright @ 2022 Floriade Almere B.V.

Auteur: Directie en Management Floriade Almere B.V.

Datum: 11 december 2022

Alle (auteurs-) rechten op dit document berusten bij Floriade Almere 2022 B.V. of haar licentiegevers en worden uitdrukkelijk voorbehouden, met uitzondering van de persexceptie. Dit document is gegenereerd op 11 december 2022.

Niets uit dit document mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de directie van Floriade Almere 2022 B.V.

English

All (copyright) rights to this document or this publication rest with Floriade Almere 2022 B.V. or its licensors and are expressly reserved. This document was generated on 11 December 2022.

No part of this publication/document may be reproduced and/or made public by means of printing, photocopying, microfilm or by any other means, without the prior consent written permission of Floriade Almere 2022 B.V.

Voorwoord

Met deze Foundersrapportage willen directie en management van Floriade Expo 2022 inzicht geven in het verloop van de organisatie en de resultaten van de Expo. Deze Floriade kende veel complicaties bij de totstandkoming, waarvan de Covid-pandemie, die van maart 2020 tot midden 2022 in de wereld en daarmee ook in Nederland heerste, een ongekende en verregaande uitwerking had op het welslagen van Floriade. Hoewel de Expo door de bezoekers hoog gewaardeerd werd, is het aantal bezoekers echter buitengewoon teleurstellend te noemen. De financiële consequenties hiervan zijn helaas zeer dramatisch voor de gemeente Almere en dat is zeer te betreuren.

Bijna 700.000 bezoekers hebben kunnen genieten van de inhoud van Floriade en kennis kunnen nemen van de nieuwste tuinbouwinnovaties en de vele aspecten van het thema 'Growing Green Cities'. Op deze manier heeft Floriade Expo 2022 een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de bewustwording en kennisgeving van de mogelijkheden die duurzame innovaties bieden voor die Groene Stad van de Toekomst.

Met het weergeven in deze rapportage van zogenaamde 'lessons learned vraagstellingen' willen we inzicht geven in de complicaties en risico's die de organisatie van Floriade gaandeweg heeft ervaren. We willen niet alleen de founders informeren, maar ook degenen die mogelijk in de toekomst een Wereldtentoonstelling of iets dergelijks in Nederland organiseren en hen voorzien van een gedocumenteerde checklist waar zo al rekening mee gehouden moet worden bij het organiseren van zo'n groot wereldevenement.

Langs deze weg wil ik graag allen die zich ingespannen hebben voor het welslagen van Floriade Expo 2022 of op een andere wijze betrokken zijn geweest, hiervoor van harte bedanken.

Niet in de laatste plaats gaat de dank uit naar de founders in de vorm van de Nederlandse Tuinbouw Raad (NTR), de gemeente Almere, de provincie Flevoland en het Rijk, vertegenwoordigd door het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV), die



Bureau
International
des Expositions



Floriade Expo 2022 hebben mogelijk gemaakt. Gedurende alle jaren van voorbereiding hebben zij hun steun gegeven aan de organisatie.

Echter zonder de onuitputtelijke inspanning van de medewerkers van Floriade Almere 2022 B.V. en de honderden vrijwilligers, was Floriade Expo 2022 niet tot stand gekomen en daarom op deze plaats een apart woord van grote dank aan hen in het bijzonder!

Hans Bakker
Algemeen Directeur

Almere, 11 december 2022

1. Inleiding

Floriade Expo 2022 vormde in vele opzichten een zeer grote uitdaging voor eenieder die erbij betrokken was. Was de complexiteit voor de betrokkenen niet de grootste uitdaging, dan was het wel het behalen van de doorlooptijd of de ongewenste financiële consequenties. In, wat je zou kunnen noemen een 'perfect storm', zijn we er met zijn allen desondanks in geslaagd een expowaardige Floriade van wereldtentoonstelling formaat te creëren, waarin we in een half jaar rond 700.000 bezoekers hebben mogen verwelkomen. Deze bezoekers hebben de Expo met een 8 (uit 10) gewaardeerd.

Aan de andere kant is het aantal bezoekers fors tegengevallen, wat naast hogere kosten heeft geleid tot een dramatisch **negatief** resultaat, waarvan de gemeente Almere de lasten draagt. Het zeer tegenvallende bezoekersaantal vindt, zoals blijkt uit het marktonderzoek, zijn oorzaak in de nawerking van de Covid- pandemie op het bezoekersgedrag bij hun vrijetijdsbesteding.

Dat neemt niet weg dat in alle fasen die de Floriade-organisatie heeft doorgemaakt, zich diverse complicaties en risico's hebben voorgedaan die allemaal in meer of mindere mate, direct of indirect, van invloed zijn geweest op het verloop van de organisatie en de resultaten van Floriade Expo 2022.

In deze Foundersrapportage geven directie en management in een compacte vorm inzicht in de feiten die bij de organisatie van Floriade Expo 2022, tussen eind 2011 en eind 2022, een (mede) bepalende rol hebben gespeeld. Bij de organisatie van een eventuele volgende Wereldtentoonstelling in Nederland kan hiermee rekening worden gehouden.

Directie en management hebben aan de hand van hun ervaringen in de afgelopen jaren met de kennis van nu, zo zorgvuldig mogelijk teruggekeken op de voorgedane complicaties en risico's en daarmee de besluiten die in de verschillende fasen van de organisatie/realisatie van Floriade zijn genomen.

Naast een rapportage van kwantitatieve feiten, zoals de verschillende opvolgende versies van de financiële Business Case en een uitgesplitste rapportage van het uiteindelijke bezoekersaantal,

vormt de kern van deze Foundersrapportage het overzicht met de zogenaamde ‘lessons learned vraagstellingen’. Deze ‘lessons learned vraagstellingen’, geven niet alleen inzicht in de vele complicaties en risico’s, die bij de organisatie een rol hebben gespeeld, maar vormen bovendien een praktische checklist voor eenieder die een volgende Expo in wat voor vorm dan ook, gaat organiseren.

De ‘lessons learned vraagstellingen’ hebben allemaal betrekking op complexiteiten die bij de organisatie van Floriade een risico vormden voor de realisatie of voor het continueren van Floriade Expo 2022. Het in hoofdstuk 4 gegeven overzicht van ‘lessons learned vraagstellingen’ wordt niet geacht geheel compleet te zijn en is derhalve niet limitatief.

In hoofdstuk 3 wordt Floriade Expo 2022 in algemene zin geëvalueerd aan de hand van de oorspronkelijke doelstellingen van de NTR. Vervolgens worden de omstandigheden waaronder de Floriade tot stand gekomen is benoemd en worden in dit kader conclusies getrokken over de resultaten van Floriade Expo 2022.

Afgezien van hoofdstuk 3, waarin de resultaten van Floriade worden behandeld, hebben directie en management geprobeerd in de andere hoofdstukken van deze rapportage zich te beperken tot feiten.

In hoofdstuk 5 wordt antwoord gegeven op specifiek gestelde vragen door founders, voor zover deze nog niet beantwoord zijn door ‘lessons learned vraagstellingen’.

In hoofdstuk 6 zijn alle versies van de Business Case opgenomen met daarbij steeds een toelichting van de overgang van de ene versie naar de volgende.

Tot slot is een uitgebreide bezoekersrapportage met een gedetailleerde uitsplitsing in hoofdstuk 7 opgenomen.

2. Impact COVID

De impact van het coronavirus op de Expo (voorbereiding én tijdens Expo)

2.1 Organisatie

In 2020 ten tijde van de start van de Covid-pandemie bestond de organisatie uit 30 FTE. Tijdens de lockdown 2021 – 2022, die tot in februari 2022 duurde en de beperkende maatregelen zelfs tot in maart 2022, bestond de organisatie uit 110 FTE. De 50 FTE die tijdens de lockdown 2020 - 2021 tot de organisatie zijn toegetreden, hebben pas in de zomerperiode met elkaar kennis kunnen maken. Van een eenduidige organisatiecultuur en de kans om die goed te vormen was nauwelijks sprake.

De organisatie heeft toegewerkt naar de opening van Floriade Expo 2022 en toen zijn tijdens de lockdown nog eens 30 FTE tot het team toegetreden. Daarnaast zijn veel jongeren en vrijwilligers in die periode geworven. De Floriade-organisatie heeft een sterke groei doorgemaakt ten tijde van de Covid-pandemie, waardoor de verschillende vormen van samenwerking binnen de organisatie van Floriade B.V. zeer moeizaam en traag tot stand kwamen .

De gevolgen van deze Covid-pandemie waren groot voor het team, vanwege de beperkte mogelijkheden om kennis met elkaar te maken en om samen te werken. Dit werkte voor de opzet van een projectorganisatie zeer belemmerend. Echter is de impact hiervan voor een snel groeiende Floriade- organisatie zo mogelijk nog heftiger.

In deze periode, waarin voornamelijk thuis moest worden gewerkt, was het niet makkelijk om elkaar snel te spreken, om te sparren, laat staan om snel te schakelen. Dit geldt in meerdere mate voor nieuwe collega's en mensen met minder werkervaring. Elkaar face-to-face spreken was er niet bij.

Door de Covid-maatregelen en richtlijnen voor social distancing werd de Floriade-organisatie, net als de rest van Nederland, teruggeworpen tot online werken, video bellen en het online voeren van sollicitatiegesprekken. Pas vanaf maart 2022 hebben de (nieuwe) medewerkers de kans gehad om als team te gaan functioneren. Iets dat toch tamelijk essentieel genoemd kan worden in de hospitalitysector.

2.2 Deelnemers

Sinds het begin van de Covid-pandemie rapporteert de Floriade-organisatie over de impact van Covid op de deelnemers. Dat doet zij vanuit het onderscheid tussen internationale en nationale deelnemers.

Voor de internationale deelnemers gold een grote mate van onzekerheid. Deze onzekerheid werd gevoed door de lockdown 2021 – 2022 in Nederland, die tot eind februari 2022 heeft geduurd. Nederland kleurde donker rood op de internationale Covid-kaart en dat leverde bijvoorbeeld voor Aziatische landen uitdagingen op met reizen van teams die op locatie de inzending moesten voorbereiden of zelfs realiseren. Naast deze directe onzekerheid over de inzending, hebben de internationale deelnemers in eigen land vaak veel moeite gehad met het organiseren van draagvlak bij de overheid, in de tuinbouwsector en in het bedrijfsleven. Dit heeft in een enkel geval geleid tot terugtrekking, soms nadat het deelnamecontract al was getekend, en heeft in andere gevallen vaak geleid tot uitdagingen in de realisatie van de inzending.

Voor de nationale deelnemers gold ook een mate van onzekerheid. Deze onzekerheid ging met name over de ontwikkeling van de Covid-maatregelen, over het voortbestaan van de eigen onderneming en over de verwachtingen ten aanzien van de impact van de Covid-maatregelen op bezoekers aan Floriade Expo 2022.

Hoewel de reisvoorschriften voor inkomende reizigers vanaf 1 februari 2022 tot en met mei 2022 werden versoepeld, kwam dit voor sommige landen nog voor de opening van Floriade Expo 2022, maar voor veel landen (te) laat in de voorbereidingsfase.

2.3 Logistiek

In de voorbereidingsfase heeft Floriade Expo 2022 en haar deelnemers te maken gekregen met een ernstig verstoorde wereldwijde logistiek. De Covid-pandemie had een ongekend en nog niet eerder vertoond effect op materialen, op consumentengedrag, op de koop van materialen en producten, op de industrie en producenten. Producenten gingen eerst minder produceren vanwege de maatregelen of verminderde personele bezetting en konden vervolgens de opschaling vanwege de behoefte aan materialen voor de bouwsector en de tuinbranche niet meer aan.

Daarnaast was nog een grote ontwrichting ontstaan voor de wereldwijde logistiek vanwege het vastgelopen Evergreen schip in het Suezkanaal.

Zowel de Covid-pandemie, als de problemen in het Suezkanaal hebben de Floriade-organisatie en haar deelnemers stevig parten gespeeld. Deelnemers hebben noodgedwongen ontwerpen voor hun inzending moeten aanpassen of in sommige gevallen zelfs helemaal moeten annuleren.

2.4 Commerciële Zaken

Covid heeft tot aan de opening van de Expo een grote impact gehad op de marktwerking voor Floriade Expo 2022. Vakbeurzen als werelds grootste toeristische vakbeurs ITB in Berlijn heeft 3 jaar (2020 t/m 2022) geen doorgang gevonden. Het Floriade salesteam heeft door Covid en de gevolgen daarvan veel minder fysieke ontmoetingen met de internationale reisindustrie gehad. Beurzen, salesmissies en workshops zijn online voortgezet. Voor een start-up als Floriade is dat extra nadelig. De reisindustrie had voortdurend behoefte aan informatie over voorbereidingen van het bezoekersmanagement.

Verscheidene persbijeenkomsten, rondleidingen en influencer-reizen hebben voorafgaand aan de Expo online en daar waar mogelijk fysiek plaatsgevonden. De Floriade organisatie heeft in Nederland en in het buitenland de ruimte opgezocht die er was voor deelname aan persworkshops en het houden van presentaties in nauwe samenwerking met de ambassades. Fysiek konden de teams uiteraard haar relaties tot maart 2022 maar beperkt meenemen in het verhaal van Floriade.

Team Zakelijk heeft te maken gehad met onzekerheden met betrekking tot de openstelling van de horeca, uitgestelde en reeds geplande bijeenkomsten bij bestaande locaties, onzekerheden over het aantal te verwelkomen gasten. De Covid onzekerheid heeft er toe geleid dat aanvragen laat en in korte tijd tegelijk ingediend werden.

2.5 Bezoekers

Kort voor Floriade Expo 2022 startte een langzame heropening van Nederland. We maakten ons in deze laatste weken voor opening verder klaar om bezoekers uit eigen land te ontvangen. Ook voor bezoekers vanuit het buitenland. Een draaiboek met verschillende scenario's waarop we konden anticiperen lag gereed.

Pas in februari 2022 werd een aantal inreisbeperkingen opgeheven voor bezoekers uit EU-landen en daarbuiten. Reizigers uit een zeer hoog risicogebied buiten de EU (VS en VK) hoefden pas vanaf toen niet meer in quarantaine.

De huidige situatie bleef dus zorgelijk voor de vrijetijdssector. Boeking namen door onzekerheid maar mondjesmaat toe. Ruim de helft van de Nederlanders en inwoners uit Duitsland, België, Frankrijk en Verenigd Koninkrijk wilden pas naar het buitenland na een vaccinatie. Bezoekers uit Azië reisden niet.

Heel langzaam kwam er een herstart en doorstart van de MICE-markt.

Floriade liet in mei 2022 een onderzoek uitvoeren om erachter te komen waarom de bezoekersaantallen zo sterk achterblijven. Uit dit onderzoek, door Motivaction, is gebleken dat sinds Covid een verandering in het recreatiegedrag heeft plaatsgevonden.

De conclusies uit dit onderzoek gecombineerd met een aantal waarnemingen vanuit andere bronnen heeft geleid tot 3 positieve en 7 negatieve constatering die van invloed zijn geweest op het aantal bezoekers aan de Expo:

Positief

1. De basis belangstelling in Nederland was niet gedaald t.o.v. het eerder marktonderzoek in 2019
2. De inhoud van groen en duurzame innovatie, sprak het publiek aan
3. 40% van de populatie neigde tot bezoek en ongeveer 10 % wist dat zeker te weten

Negatief

1. De respondenten gaven aan niet bezig te zijn met attractieparken. Sociale activiteiten stonden bovenaan de prioriteitenlijst
2. Nieuwe attractieparken hadden de laagste prioriteit
3. Externe marktstudie (ABN) gaf aan dat attracties die qua doelgroep vergelijkbaar zijn, (40+ leeftijden/musea) in 2022 rekening moeten houden met 40% lagere bezoekersaantallen
4. De prijs/waarde perceptie was gedaald t.o.v. 2019, waardoor Floriade als te duur werd ervaren
5. Negatieve reviews en publiciteit speelden voor ongeveer 20% van de respondenten een rol
6. Beheersmaatregelen beperkten de beleving en dan met name in de boekingsgang van het ticketingsysteem
7. Mogelijk dat de complexe marketingboodschap van 'Growing Green Cities' i.c.m. de inhoud van en de perceptie van een tuinbouwtentoonstelling belemmerend werkte.

2.6 Go/no-go-momenten

Er zijn drie go/no-go-momenten geweest in de voorbereiding van Floriade. Alle drie de momenten zijn Covid gerelateerd. De bestuurlijke verkenning in juni 2020, de budgetoverschrijding voor tijdelijke voorzieningen 2021 en in juli 2022 waarin besloten is Floriade niet voortijdig te sluiten. Deze discussies hebben geleid tot een stofwolk van onrust, bedrijfsprocessen die verstoord werden, negatieve reacties in de markt en gedurende de bestuurlijke verkenning in 2020 had Floriade een aantal maanden een media stop.

3. Algemene evaluatie

3.1 Introductie

De resultaten van Floriade Expo 2022, zijn vanuit verschillende invalshoeken te beoordelen. Bij de sluiting van Floriade op 9 oktober zijn de belangrijkste resultaten gepresenteerd zoals op onderstaande sheet is weergegeven.

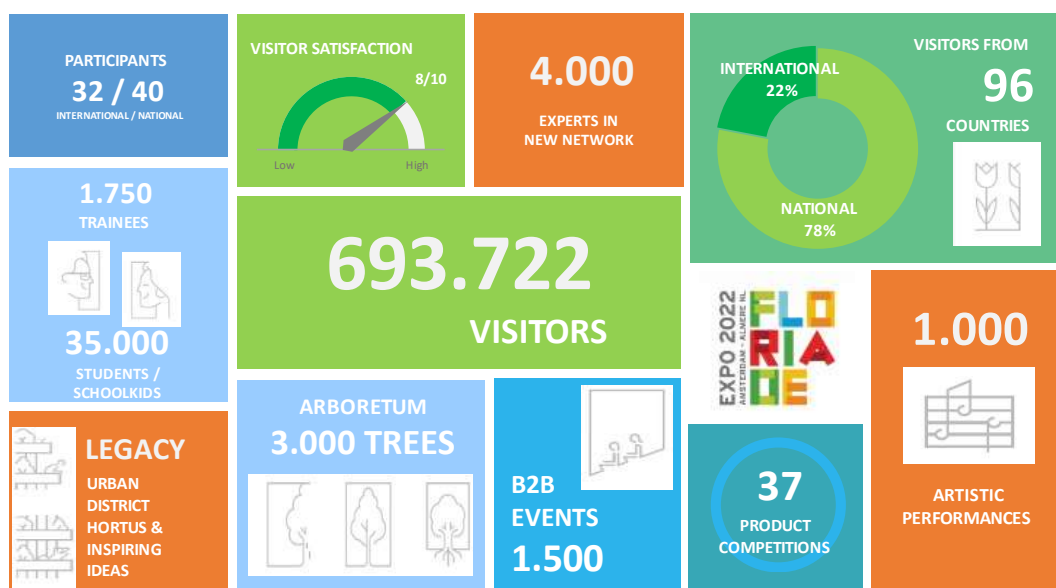
Op deze sheet is alleen het aantal bezoeken gewijzigd van 685.189 in 693.722 bezoeken, hetgeen het definitieve aantal bezoeken omvat.

In hoofdstuk 7 wordt toegelicht waarom het aantal bezoeken bij de administratieve afsluiting 8.533 hoger is uitgevallen dan op 9 oktober is gepresenteerd.

Om de resultaten verder reliëf te geven in dit hoofdstuk, is over de 'elementen', die de NTR in september 2011 in haar uitvraag voor Floriade Expo 2022 heeft benoemd, een kwalitatief oordeel gegeven over de mate waarin deze zijn gerealiseerd.

Het betreft hier een oordeel van directie en management van Floriade Almere B.V. in december 2022.

Tot slot worden de meest belangrijke bepalende omstandigheden omschreven waaronder Floriade Expo 2022 tot stand is gekomen en wordt aangegeven op hoe deze omstandigheden van invloed zijn geweest op de resultaten van de Expo.



* Zie bijlage 2 voor groter formaat

3.2 Doelstellingen

In het Memorandum NTR Floriade 2022, september 2011 als onderdeel van de uitvraag Floriade 2022, zijn de volgende 'elementen' geformuleerd als doelstelling. Directie en management van Floriade 2022 Almere B.V. hebben in november 2022 hieronder per element hun zienswijze gegeven voor de wijze waarop deze doelstellingen zijn gerealiseerd voor en tijdens de Expo in 2022.

Bij Floriade Expo 2022 zal het gaan het om de volgende elementen:

1. Floriade Expo 2022 is een wereldtuinbouwtentoonstelling, compact van opzet maar met een grote impact op de bezoeker.

- De wereldtuinbouwtentoonstelling, de Expo zelf, 62,5 ha kan niet compact van opzet worden genoemd, vooral als je kijkt naar de ligging van het gebied met vier verschillende natuurlijk gescheiden districten.
- De impact van de Expo werd sterk beïnvloed door het stedenbouwkundige plan van de toekomstige stadswijk waardoor belangrijke onderdelen van een wereldtuinbouwtentoonstelling beperkt uitgevoerd konden worden.

2. De bezoeker ondergaat een unieke beleving.

- Bezoekers waarderen Floriade met een 8 (van 10). De bezoekers hebben een unieke beleving gehad bij de Expo. De beleving van het park als geheel kende belemmeringen.
- Een groot aantal groene inzendingen, The Green House, de WOW-zone en het arboretum boden een waardevolle tuinbouwbeleving.
- Als je tot de doelgroep behoorde die op zoek was naar invulling van het thema Growing Green Cities, dan was dit duidelijk zichtbaar in meerdere paviljoens.

3. Floriade maakt de waarden zichtbaar waar de Nederlandse tuinbouw voor staat: gezondheid, leisure/genieten, innovatie/educatie, de economische kracht, groene ruimtelijke ordening en duurzaamheid.

- Gezondheid: gedeeltelijk geslaagd: hitte stress, voedsel, groene woon/werkomgeving.
- Leisure/genieten: redelijk geslaagd: kunst & cultuur, kabelbaan, Biotopia.

- Innovatie/educatie: gedeeltelijk geslaagd: voldoende innovatieve oplossingen voor een groene stad. Educatieprogramma: goed van opzet maar door Covid beperkt uitvoerbaar gebleken.
- Economische kracht: gedeeltelijk geslaagd: voor wat betreft de tuinbouw in The Green House.
- Groene ruimtelijke ordening: goed geslaagd: Arboretum met beplanting als functie in de Groene Stad van de Toekomst, nationale inzendingen met tuinen, gebouw Aeres Hogeschool en nieuwe stadswijk Hortus in ontwikkeling.
- Duurzaamheid: redelijk geslaagd: in meerdere paviljoens is de duurzame tuinbouw goed gepresenteerd.

4. Floriade richt zich op een gevarieerd bezoekersbestand met nadruk op gezinnen met (jonge) kinderen.

- Floriade heeft zich qua content en marketing gericht op de gehele populatie. De nadruk op gezinnen met (jonge) kinderen is zeer beperkt geweest.
- Relatief gezien heeft de traditionele doelgroep van 50+ de Floriade wel gevonden.

5. De mens staat centraal; een gezonde levensstijl gaan hand in hand met gezonde voeding en een leefomgeving die kleur geeft aan en balans brengt in het leven.

- In verschillende inzendingen in The Green House, kavels van provincie Flevoland en food inzenders is hier aandacht gegeven aan Greening, Feeding en Healthying the City.
- Omdat dit element sterk is verweven in het horeca-concept en de achterliggende food-visie, is dit in het aanbod van eten en drinken maar beperkt tot uiting gekomen.

6. De bezoeker zal redelijkerwijs in één dag op de locatie het Floriade 2022-concept moeten kunnen meekrijgen.

- Floriade was in een dag te bezoeken. Het Floriade-concept was door de combinatie van tuinbouw en duurzame innovaties complex.

7. Floriade biedt passende faciliteiten voor zakelijke evenementen (B2B events) in een bijzondere entourage.

Floriade had voldoende passende faciliteiten voor zakelijke bijeenkomsten in een unieke setting op het Floriade Park. De entourage van de faciliteiten had weinig met het karakter van de content van Floriade.

8. In de aanloop naar het evenement wordt de 'Making Of' (de weg er naar toe) benut om het merk Floriade verder uit te bouwen.

- Er is in de voorbereidingsfase ('Making Of') meer nadruk gelegd op het concept van de groene stad die Almere is, dan op de ontwikkeling van het merk Floriade.

9. Bij de 'Making Of' en bij het evenement worden 'nieuwe' media volop benut.

- Met uitzondering van enkele applicaties zijn de nieuwe media als onderdeel van de voorbereidingsfase ('Making Of') van het evenement niet ontwikkeld. Vanzelfsprekend is nieuwe media wel gebruikt voor de marketing- en communicatiecampagne van het evenement.

10. De organiserende partij is trekker van de activiteiten voor de 'Making Of'.

- De organiserende partij gemeente Almere is de trekker geweest van de 'Making Of' activiteiten.

Deze doelstellingen zijn door de NTR meegegeven in de uitvraag voor Floriade Expo 2022. Deze zijn door de gemeente Almere uitgewerkt in het Floriade 2022 bidbook.

Bijlage 3 geeft een samenvatting van hoe de gemeente Almere deze doelstellingen heeft vertaald in haar bidbook Floriade 2022 – Gemeente Almere, Growing Green Cities, juni 2012.

3.3 Resultaten

Na de kwalitatieve beoordeling van de oorspronkelijke doelstellingen, zoals de NTR die in de uitvraag in 2011 geformuleerd heeft, hebben zich gedurende de jaren dat Floriade in voorbereiding was omstandigheden voorgedaan, die de ontwikkeling van Floriade sterk bemoeilijkte.

In hoofdstuk 4 worden vele 'lessons learned vraagstellingen' gepresenteerd. Een groot aantal daarvan maken onderdeel uit van de complexiteiten en risico's die Floriade troffen vanaf het eerste begin tijdens de biedingsfase. Dit vanwege het feit dat met Floriade Expo 2022 meerdere projecten tegelijkertijd geacht werden van start te gaan.

Wanneer met de kennis en de ervaring van nu gekeken wordt naar de start van Floriade Expo 2022, dan kan niet anders vastgesteld worden, dan dat er al in de biedingsfase sprake was van niet één project maar vijf verschillende projecten.

De Expo zelf is onder te verdelen in vijf projecten te weten: de projecten **B2C**, **B2B** en het wat we noemen het '**Groene Stad-verhaal**', waarbij overheden willen laten wat hun visie is op de Groene Stad van de Toekomst. Daarnaast werd als separaat project de '**Making Of**' gestart en niet in de laatste plaats moest het project wat later de '**Stadswijk Hortus**' is gaan heten, ontwikkeld worden.

Deze vijf projecten moesten tegelijkertijd ontwikkeld worden en dat betekende niet alleen een gigantische opdracht voor betrokkenen, maar hiervoor waren ook duidelijke prioriteitsstellingen en een afwegingskader nodig. In de bieding door de gemeente Almere werden de vijf projecten niet apart geïdentificeerd en daardoor was er geen sprake van prioriteitstelling of een afwegingskader voor deze vijf projecten. Dit maakte dat voor de betrokkenen de keuzes die gemaakt werden op onduidelijke gronden tot stand kwamen en er geen sprake was van een gestructureerde samenhang van de vijf projecten. In juni 2021 is er met 'Het Verhaal van Floriade' (zie bijlage 1) enige samenhang in de drie Expo-elementen gebracht. Dit neemt niet weg dat gedurende de fasen van bieding, voorbereiding en opbouw van de Expo, het gebrek aan sturing dan wel samenhang, veel onduidelijkheid heeft gegeven en energie heeft gekost van alle betrokkenen.

Werd Floriade vanaf 2012 tot 2015 als gemeentelijk initiatief aangestuurd, in 2016 werd het initiatief Floriade verzelfstandigd en werd Floriade Almere 2022 B.V. opgericht. Vanaf dat moment was de B.V. verder verantwoordelijk voor de organisatie van de Expo. Over de hele periode 2012 t/m 2022 werd de organisatie van Floriade successievelijk door vier directeuren/managers binnen de gemeentelijke structuur aangestuurd, gevolgd door zeven elkaar opvolgende directeuren van Floriade Almere 2022 B.V.. Deze elkaar snel opvolgende wisselingen zorgde zowel beleidsmatig en intern organisatorisch, als binnen de lokale politiek en bij overige stakeholders zoals het Bureau Exposition International (BIE) en de International Association of Horticulture Producers (AIPH) voor grote onrust, waardoor de organisatie op

cruciale momenten en in belangrijke processen, hun loyale ondersteuning moest missen.

Al in een vroeg stadium waren er in de gemeenteraad van Almere discussies over nut en noodzaak van de Expo en daarna over zowel de voorbereidingen als ook over de organisatie van de Floriade Expo 2022. Sommige partijen hebben niet nagelaten elke gelegenheid aan te grijpen om het gemeentebestuur te bekritisieren over Floriade en openlijk over faillissement te spreken, terwijl daar helemaal geen sprake van was. Hierdoor aarzelden potentiële partners en leveranciers voortdurend om zaken met Floriade B.V. te doen. Uiteraard is het een democratisch recht in een gemeenteraad, maar door er op deze manier mee om te gaan, kregen eigenlijk alleen de negatieve aspecten aandacht en werd Floriade een speelbal van de lokale politiek.

Daarnaast heeft de regionale omroep i.c. Omroep Flevoland zich ten doel gesteld uitsluitend journalistiek te bedrijven, waardoor alle negatieve aspecten voortdurend in het nieuws kwamen, mede gestimuleerd door de debatten van de lokale politiek in de gemeenteraad van Almere. Vanwege deze keuze van Omroep Flevoland en bij gebrek aan andere regionale media van enige schaal, bestond er geen mogelijkheid verder regionale promotionele acties te voeren, zoals dat normaalgesproken gebruikelijk is met mediapartijen.

Zonder te willen aangeven dat elke kwestie betreffende Floriade waarover een debat gevoerd werd of waarover gepubliceerd ten onrechte aangekaart werd, betekende dit wel dat er een onophoudelijke stroom van negatieve berichtgeving over Floriade in Flevoland en daarmee in Almere ontstond, die bij gelegenheid ook doordrong tot de landelijke media.

Tegenover deze stroom van negatieve publiciteit was, ondanks alle pogingen van Floriade Almere 2022 B.V., haar founders en al haar deelnemers, partners en leveranciers, geen effectief weerwoord te organiseren.

Uit onderzoek van Motivaction weten we dat minstens 20% van de mensen zich laten leiden door negatieve publiciteit en reviews. Daardoor is het realistisch om ervan uit te gaan dat de stroom van negatieve regionale publiciteit van Omroep Flevoland o.a. tot gevolg heeft gehad dat bij een deel van de inwoners van Flevoland een uitgesproken negatief sentiment is ontstaan.

Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven heeft de Covid-pandemie een enorme impact gehad op Floriade Expo 2022, doordat vanaf het moment dat de organisatie op het punt stond om begin 2020 te groeien Covid alleen nog maar digitaal contact mogelijk maakte, hetgeen voor een startende projectorganisatie een desastreuze uitwerking had. Hierdoor wilden (internationale) deelnemers zich niet of alleen zeer vertraagd vastleggen voor deelname en de (internationale)

salesactiviteiten konden nauwelijks serieus aangevangen worden. Daardoor heeft uiteindelijk een groot deel van de potentiële bezoekers vanwege andere prioriteiten of keuzes, de weg naar Floriade niet weten te vinden.

Achteraf gezien hadden bepaalde aspecten van de organisatie van de Expo anders aangepakt moeten worden, zoals blijkt uit de in hoofdstuk 4 'lessons learned vraagstellingen' maar alles bij elkaar heeft Floriade vanaf begin 2020 te maken gehad met omstandigheden die het karakter hadden van een 'perfect storm', waardoor het behalen van de doelstellingen van Floriade zoals het binnen het kostenbudget opereren, de opening op 13 april 2022 realiseren en succesvol het geplande aantal bezoekers verwelkomen, ernstig belemmerd werden.

In de sheet (ook bijlage 2), waarin de belangrijkste resultaten van Floriade Expo 2022 zijn weergegeven, is te zien dat op een groot aantal onderdelen wel goede resultaten zijn behaald, zoals de tevredenheidsscore 8 (van 10) door de bezoekers en het mooie aantal van 1500 B2B evenementen.

Ondanks de aangegeven goede resultaten, blijft het aantal bezoekers buitengewoon teleurstellend en is mede daardoor het financiële resultaat van Floriade Almere 2022 B.V. dramatisch slecht, hetgeen zeer te betreuren is en uiterst vervelend is voor de gemeente Almere die deze extra lasten helaas alleen moet dragen.

3.4 Conclusie resultaten

De toetsing van de prestaties van Floriade Expo 2022 t.o.v. de oorspronkelijke 'elementen' van de uitvraag door de NTR in 2011, geeft een redelijk positief beeld van de Expo. Daarnaast vertonen de verder gepresenteerde resultaten een wisselend beeld. Zo kunnen we het aantal bezoekers en het financiële resultaat van Floriade dramatisch slecht noemen, vergeleken met de planning maar hebben de bezoekers een waardering 8 (van 10) gegeven, hetgeen betekent dat degenen die Floriade bezocht hebben, zich zeer tevreden toonden.

De omstandigheden waaronder Floriade Expo 2022 tot stand gekomen is, waren in veel opzichten zeer belemmerend voor de organisatie en resultaten van de Expo.

Algemeen genomen kan de Floriade Expo 2022 als redelijk geslaagd beschouwd worden.

4. Lessons Learned

4.1 Introductie 'Lessons Learned vraagstellingen'

Directie en management van Floriade Expo 2022 nemen met deze rapportage aan de founders het initiatief om vanuit hun kennis en de ervaring die zij tijdens het werk voor Floriade hebben opgedaan, de 'lessons learned vraagstellingen' vast te leggen. Deze vraagstellingenrapportage heeft enerzijds als doel de founders te informeren over de complexiteit en risico's die zich bij de Expo hebben voorgedaan. Anderzijds om anderen, die in de toekomst voor een soortgelijke uitdaging staan, te voorzien van een document waarin op een praktische manier de organisatorische ervaringen van deze Expo, in de vorm van vraagstellingen worden gedeeld.

De manier van rapporteren heeft de vorm van vraagstellingen over aspecten waarvan directie en management menen dat deze een invloed van betekenis hebben gehad op het welslagen van Floriade Expo 2022. Dit document beperkt zich tot de belangrijkste vraagstukken, heeft daarmee niet de pretentie om volledig te zijn. Belangrijk is te vermelden dat de vraagstelling gerubriceerd is in de verschillende fasen die Floriade heeft doorgemaakt in het licht van de ervaringen die directie en management in de eindfasen van de Expo hebben opgedaan.

In dit kader wordt een onderscheid gemaakt in de volgende zes fasen die Floriade Expo 2022 kent.

1. **Biedingsfase** (gemeente Almere heeft zich op 29 november 2011 kandidaat gesteld voor het organiseren van Floriade Expo 2022 en heeft op 7 oktober 2012 bij de sluiting van Floriade 2012 de organisatie van Floriade Expo 2022 toegewezen gekregen)
2. **Vorbereidingsfase** (vanaf 7 oktober 2012 t/m 30 juni 2021)
3. **Opbouwfase** (1 juli 2021 t/m 12 april 2022)
4. **Expofase** (13 april 2022 t/m 9 oktober 2022)
5. **Ontmantelingsfase** (10 oktober 2022 t/m 21 december 2022)
6. **Liquidatiefase** (22 december 2022 t/m 31 maart 2023)

4.2 Vraagstellingen 'Biedingsfase'

(periode: 29 november 2011 tot en met 7 oktober 2012)

1. *Is het doel van een Expo bij allen die meewerken aan biedingen en degenen die deze moeten beoordelen wel goed genoeg bekend en zijn diegenen zich voldoende bewust van waar op geboden wordt?*

Toelichting: De indruk bestaat dat bij een aantal betrokkenen onvoldoende kennis aanwezig was over waartoe een Expo in het algemeen dient. Het concept van de wereldtentoonstelling is ontstaan vanuit de gedachte dat samenwerking bijdraagt aan groei. De kernwaarden van het Bureau International des Expositions (BIE): "Multicultural exchange is the foundation of each expo, and shared action is their engine. Expos are the intersection of cultural diversity and innovation, where civilizations share their know-how with the goal to identify, together, the best prospects and the best solutions to face the major challenges for humanity." Daarmee is een Expo een tentoonstelling die innovaties en oplossingen laat zien voor een hoopvolle toekomst.

2. *Leent de manier waarop de tuinbouwsector haar collectieve activiteiten financiert, zich voor het organiseren van een Expo over 10 jaar?*

Toelichting: Ten opzichte van het verleden is de financiering van de collectieve activiteiten ingrijpend veranderd vanwege de afschaffing van het Productschap Tuinbouw. Een gezamenlijke basis voor de medefinanciering van een Floriade ontbrak. Hierdoor bestaat de indruk dat het idee om als sector 'samen' een Expo te organiseren niet door iedereen in de sector gesteund werd. Hierdoor bestaat ook de indruk dat de tuinbouwsector een 'wedstrijd' uitschrijft en een ander na de win een Floriade mag organiseren. Ten opzichte van het verleden is de mate van verbinding tussen de tuinbouw als collectief en Floriade vanwege het wegvallen van financiering afgenomen.

3. *Is de bieding niet te ambitieus en te veelzijdig?*

Toelichting: De indruk bestaat dat de bieding voor de Expo heel veel verschillende ambities in

zich had op een veelheid van terreinen, waardoor achteraf gezien bij de haalbaarheid van het geheel van de bieding, vraagtekens gezet kunnen worden.

4. *Heeft het concept van de bieding voldoende kenmerken om daadwerkelijk een wereldtentoonstelling te zijn?*

Toelichting: De indruk bestaat dat de aard van de bieding onvermijdelijk leidde tot een 'lokale of regionale aangelegenheid', waarbij voortdurend het belang van de stad of regio het zwaarst zou wegen, hetgeen de uitstraling van een wereldtentoonstelling beperkt.

5. *Is er sprake van een geïntegreerd concept van de Expo, waarbij het thema 'Growing Green Cities' en de tuinbouw als basis, een samenhangend geheel vormen?*

Toelichting: Floriade Expo 2022 kende de tuinbouw als basis met als thema 'Growing Green Cities'. De samenhang van de tuinbouw met Growing Green Cities was onduidelijk, waardoor ook de manier waarop de Expo verder vorm gegeven moest worden onduidelijk was. Dit heeft o.a. de volgende consequenties gehad:

- De doelstelling van de combinatie tuinbouw en Growing Green Cities was niet eenduidig geformuleerd;
- Vanuit de belangen van de tuinbouwsector en het belang van de gemeente Almere waren de tuinbouw en het thema niet een overduidelijke logische combinatie. Voorbeeld: Bomen, bloemen, planten, groenten hebben niet van zichzelf een logische verbinding met hoog-over duurzame woningbouw oplossingen;
- Het concept van de Expo was onvoldoende tastbaar en/of uitlegbaar;
- Op welke doelgroep de Expo gericht was, was niet duidelijk;
- Hoe de combinatie op een logische manier uitgevoerd moest worden, was niet bekend;
- In hoeverre met dit concept twee miljoen bezoekers behaald konden worden was niet gemotiveerd;
- Doordat er geen sprake was van een geïntegreerd concept was marketing ingewikkeld en voortdurend onderwerp van discussie;
- Door het ontbreken van een geïntegreerd concept van de Expo wordt de gelijkgerichtheid bij het organiseren van het evenement belemmerd.

6. *Zijn er belemmeringen voor de realisatie van de Expo waarvan te voorzien is dat deze zeer moeilijk te overwinnen zijn en lokaal tot grote weerstand aanleiding zouden kunnen geven?*

Toelichting: Realisatie van Floriade Expo 2022 op het aangewezen terrein kon niet anders dan door onteigening van gronden en opstellen plaatsvinden, hetgeen veel commotie in Almere teweeg heeft gebracht en aanleiding is geweest voor veel negatieve publiciteit in de beginfase.

7. *Is het lokale / regionale niveau nog het juiste niveau om een wereldduinbouwtentoonstelling te organiseren?*

Toelichting: Bij de Floriade Expo 2022 is de organisatie van de Floriade op het lokale en regionale niveau een zeer groot financieel risico gebleken. Dit brengt de vraag op of het lokale / regionale niveau nog het juiste niveau is om een wereldduinbouwtentoonstelling te organiseren.

8. *Zijn er organisatorische uitgangspunten geformuleerd en zijn deze voldoende robuust?*

Toelichting: Beseft moet worden dat het organiseren van een wereldduinbouwtentoonstelling tot de categorie grote veelzijdige projecten hoort.

Bij de bieding voor Floriade Expo 2022 zijn niet expliciete organisatorische uitgangspunten geformuleerd. Voor een organisatie die gedurende 10 jaar verschillende fasen van ontwikkeling doormaakt van een creatieve fase die de voorbereidingsfase voornamelijk was, naar een opbouw- en een uitvoeringsfase, waarbij een groot aantal professionals wordt aangetrokken, met een verschillende achtergrond en waarbij als er niet gestuurd wordt automatisch het belangrijke eerste deel van de creatieve fase onder supervisie van de gemeente plaatsvindt, maakt dat het vooraf bepalen van organisatorische uitgangspunten geen overbodige luxe is.

9. *Is er voldoende zekerheid dat het creëren van de 'Kern' (de fysieke Expo) goed belegd wordt?*

Toelichting: Met de Expo worden tegelijkertijd allerlei parallelactiviteiten georganiseerd. Deze activiteiten hebben de neiging gedurende het hele proces de aandacht voor het daadwerkelijk creëren van Expo zelf te verminderen. In het geval van Floriade Expo 2022 heeft de 'Making OF' zeer veel aandacht en energie gekost, hetgeen ten koste ging van de aandacht voor de Expo. Daarnaast heeft dit gedeeltelijk geleid tot het verkleinen van het imago van de Expo naar lokaal niveau.

10. *Op welke manier wordt prioriteit gegeven aan parallelle doelen in het geval van het organiseren van een Expo?*

Toelichting: In het geval van Floriade Expo 2022 is tegelijkertijd met de Expo de stadswijk 'Hortus' ontwikkeld. Het is van belang vooraf aan te geven wanneer, welke doelstelling prioriteit heeft in de besluitvorming. Als dit niet geregeld is, is men in het proces van realisatie van de Expo en in het geval van Floriade, de wijk Hortus, overgeleverd aan het 'spel van vrije krachten', hetgeen de kwaliteit van de wijk en de Expo niet ten goede komt en onplezierige organisatorische uitdagingen creëert.

11. *Bestaat er voldoende zekerheid over het aantrekken van een hoofdsponsor en ook een mediapartner?*

Toelichting: Het is gebruikelijk in de beurs- en evenementen industrie dat men alvorens te besluiten tot het organiseren van een evenement, zich verzekert van een hoofdsponsor en liefst ook een mediapartner. In het geval van Floriade Expo 2022 ging men ervan uit dat Rabobank Floriade weer als hoofdsponsor zou sponsoren. Dit bleek in een verder gevorderd stadium van organisatie niet het geval en was er de oorzaak van dat ook andere grotere potentiële sponsors niet bereid waren Floriade commercieel te ondersteunen.

12. *Bestaat er voldoende zekerheid over het commitment van de partners?*

Toelichting: In de biedingsfase van Floriade Expo 2022 ging men er vanuit dat de Rijksoverheid geëngageerd was aan de organisatie en de realisatie van Floriade Expo 2022. In een later stadium bleek dit vooralsnog in beperkte mate het geval te zijn.

13. *Bestaat er duidelijkheid over hoe het commitment van andere stakeholders kan worden geëffectueerd in de volgende fase(n)?*

Toelichting: In de biedingsfase van Floriade Expo 2022 is een bijdrage van de provincie van € 10 mln. aan Floriade Expo 2022 toegezegd en geoordeeld via het Investerings Fonds Almere (IFA). Na veel discussies werd dit pas in een later stadium tussen partijen uitgewerkt en vastgelegd hoe dit commitment zou worden geëffectueerd in de volgende fase(n).

14. *Is de verdeling van de lasten in het geval van een sterk tegenvallend financieel resultaat goed geregeld?*

Toelichting: Voor Floriade Expo 2022 was de verwachting dat het financieel resultaat positief zou zijn. Helaas is dat niet het geval en heeft de Floriade een dramatisch verlies laten zien.

Het gehele verlies komt ten laste van de gemeente Almere en de vraag is of dat als het in de biedingsfase was besproken, ook zo afgesproken was.

Dit roept ook de vraag op of er na het winnen van de biedingsfase nog voldoende ruimte is om op enig moment met de organisatie van de wereldduinbouwtentoonstelling te kunnen stoppen.

15. *Is de verantwoordelijkheid voor zakelijk 'matchmaking' goed belegd.*

Toelichting: Het zakelijk matchmaking is niet benoemd in de bieding. Dit heeft tot gevolg gehad dat de zakelijke matchmaking activiteiten niet centraal gestimuleerd en gecoördineerd werden, waardoor een grote kans die een Expo biedt voor alle zakelijke bezoekers en de lokale en regionale bedrijvigheid, gedeeltelijk gemist is.

16. *Heeft het creëren van aantrekkingskracht van de Expo voor jongeren voldoende aandacht in de bieding?*

Toelichting: De NTR beseftte ten tijde van de uitvraag dat de jongere generatie gemist werd bij eerdere Floriades. Weliswaar is er specifieke aandacht besteed aan de jongere generatie in de bieding, maar de daarin genoemde initiatieven zijn maar zeer beperkt van de grond gekomen.

17. *Zijn er uitgangspunten geformuleerd of is er een inhoudelijk plan in de bieding opgenomen voor de 'experience' van de bezoeker en meer specifiek v.w.b. het Kunst & Cultuurprogramma tijdens de Expo?*

Toelichting: In de bieding voor Floriade Expo 2022 was geen gewenste 'experience' van de bezoeker aan de Expo beschreven, maar werd wel veel aandacht besteed aan de nieuwe woonwijk. Een Kunst & Cultuurprogramma of een aanzet daartoe, werd niet in het bidbook beschreven.

4.3 Vraagstellingen 'Vorbereidingsfase'

(periode: 7 oktober 2012 t/m 30 juni 2021)

18. *Heeft de vertaling van het project vanuit het bidbook naar concrete (deel)plannen duidelijk prioriteit gehad bij de start van de voorbereidingsfase?*

Toelichting: Het lijkt erop dat de vertaling naar concrete projectplannen voor de organisatie van de Expo bij Floriade Expo 2022 niet heeft plaatsgevonden, waardoor het niet duidelijk was voor betrokkenen waaraan gewerkt werd. De primaire focus van de gemeente was gericht op de gebiedsontwikkeling v.w.b. de stadswijk en de programmering van de 'Making Of'.

19. *Wordt er vanaf de start van het project gestuurd op een milestone planning?*

Toelichting: Het blijkt dat voor de projectaanpak in de voorbereidingsfase van Floriade Expo 2022, onvoldoende sturing heeft plaatsgevonden op de 'milestone' planning.

20. *Zijn de basiskenmerken van de Expo voldoende zeker gesteld?*

Toelichting: Een Expo heeft een aantal basiskenmerken, die ook gelden voor attractieparken, waaraan voldaan moet worden om als Expo aantrekkelijk te zijn en goed te kunnen functioneren. Voorbeelden hiervan zijn: één entree die als 'landingsplaats' voor de bezoekers geldt en waar de bezoekers met al hun zintuigen voelen dat ze op de juiste plek zijn aangekomen om een geweldige dag te hebben. Floriade kende twee algemene entrees (zelfs was er een tijdje sprake van drie algemene entrees) en de hoofdentree was verre van een 'landingsplaats', maar meer een toegang tot een nieuwe stadswijk en de parkeervoorzieningen lagen uiteindelijk in afwijking van eerdere plannen, te ver weg van de entrees. De eisen en wensen voor de Expo waren te vrijblijvend gedefinieerd en onderhevig aan veel en zich voortslepende interne discussies. Met een vaststelling van de basiskenmerken voor de Expo in het begin van de voorbereidingsfase, zou een 'tegenkracht' voor de eisen en wensen van de vastgoedontwikkeling zijn ontstaan, waardoor mogelijk de Expo minder het karakter van de nieuwe stadswijk zou hebben gehad.

21. *Wordt er in de (deel)plannen een integrale benadering gehanteerd, waarbij de meest efficiënte en effectieve oplossing gezocht wordt voor een deelproject vanaf het moment dat er niets is tot en met het moment dat hetgeen gecreëerd is weer geheel verdwenen is?*

Toelichting: Bij het creëren van Floriade Expo 2022 is bijvoorbeeld bij de planning van The Green House niet op een integrale manier uitgevoerd. Als de planning van de kas qua vorm en plaats van realisatie integraal uitgevoerd was, dan was gekozen voor een vorm en plaats waarbij The Green House kon blijven staan op de plek waar deze gebouwd was. Dat lijkt helaas nu niet het geval.

22. *Op welke manier wordt gaandeweg de acht jaar van het proces van voorbereiding zicht gehouden op de realisatie van hetgeen in het bidbook beloofd is?*

Toelichting: Bij de organisatie van Floriade Expo 2022 is het niet duidelijk hoe de founders en in het bijzonder de NTR zicht hielden op de manier waarop hetgeen in het bidbook stond ook daadwerkelijk gerealiseerd werd. Wel heeft de gemeente bij herhaling aangegeven 'hoe de activiteiten aansluiten bij het bidbook en het masterplan'. De suggestie van de gemeente om een curator aan te stellen is in 2021 gedeeltelijk ingevuld met een 'expertsessie' (Charette 2021).

23. *Wordt het aantal te verwachten bezoekers regelmatig professioneel gevalideerd?*

Toelichting: Voor Floriade Expo 2022 heeft men als uitgangspunt het aantal bezoekers genomen dat in Venlo geweest zou zijn. Pas in 2018 is een marktverkenning vastgesteld dat dit aantal nog steeds haalbaar was. Hierdoor was er nauwelijks of geen kennis binnen de organisatie over de ontwikkeling van de potentiële vraag naar Floriade en is zeker na het begin van de pandemie het zicht op het realiteitsgehalte en de relevante parameters die van invloed zijn op bezoekersaantal, verloren.

24. *Worden tijdens de voorbereidingsfase eventuele bezuinigingsprogramma's niet te veel doorgevoerd o.b.v. 'hoogover-kennis en -inzichten' bij beslissers?*

Toelichting: Tijdens de beginperiode van de voorbereidingsfase hebben twee bezuinigingsrondes plaatsgevonden, terwijl er op die momenten onvoldoende concreet kennis was van de inspanningen en investeringen die voor de Expo benodigd waren bij de beslissers.

25. *Is er een budget beschikbaar voor aanpassingen om de Expo (nog) aantrekkelijker te maken in de periode voor de opening?*

Toelichting: In het geval van Floriade was hiervoor budget voorzien onder 'Onvoorzien', maar dit budget was niet meer beschikbaar vlak voor de opening omdat hiermee tegenvallers zijn

opgevangen.

26. *Passen de initiatieven om draagvlak in de omgeving te krijgen bij de stand van de kennis over allerlei aspecten van de komende Expo bij directie en management van de organisatie, respectievelijk de lokale overheid?*

Toelichting: Het proces van realisatie van de Floriade Expo 2022 bracht een groot aantal bezwaren van de omgeving met zich mee, terwijl er eigenlijk nog heel weinig vaststond om de bezorgde bewoners en de politiek met enige zekerheid aanvaardbare oplossingen te kunnen bieden, terwijl er wel veel aandacht werd besteed aan burgerparticipatie over bijvoorbeeld klankbordgroepen over mobiliteiten en inclusiviteit. Voorbeeld: Er waren grote zorgen over parkeren in de wijken, terwijl de duidelijkheid hierover pas in 2020 gegeven kon worden.

27. *Is het programma om draagvlak in de omgeving van de Expo te creëren voldoende effectief ingezet?*

Toelichting: Weliswaar zijn er wijkbijeenkomsten gehouden, is de Floriade Business Club opgericht, zijn er evenementen in de stad georganiseerd (Open dagen, fietstochten, parade en festival) en zijn vrijwilligers aangetrokken, die als ambassadeur voor Floriade functioneren. Toch groeide de weerstand bij het publiek en de politiek, mede door de verslaglegging door de regionale media zo fors, dat de ingezette middelen onvoldoende bleken. Doordat de gemeente de regie voerde over dit programma, lijkt het accent meer gelegd te zijn op de ontwikkeling van de wijk en daarmee op de stad, dan op de ontwikkeling van de Expo.

28. *Toetsen de belangrijkste betrokken partijen regelmatig of zij nog steeds gelijkgericht werken aan hetzelfde concept qua inhoud en accenten, van de Expo die voorbereid wordt.*

Toelichting: Naast de gebiedsontwikkeling moest er een wereldtentoonstelling georganiseerd worden. Voor Floriade geldt dat dit altijd al een uitdaging was omdat Floriade een consumenten evenement is, dat zich moeilijk laat combineren met een professioneel evenement. Als daarnaast ook nog gewerkt wordt aan een evenement dat de 'Groene stad van de Toekomst' moet laten zien, met een duidelijk accent op gebiedsontwikkeling, bleek in het voorjaar van 2021 dat men eigenlijk drie Floriades los van elkaar aan het organiseren was, te weten een B2C, een B2B en een evenement dat de Groene Stad ambities van de stad centraal stelde. Pas in mei 2021 zijn deze drie concepten samengebracht in één verhaal (zie bijlage 1) met het doel alle betrokkenen gelijkgericht te krijgen op één Expo.

29. *Worden de betrokkenen (medewerkers, ambtenaren, vrijwilligers en burgers) voldoende continue geënthousiasmeerd, terwijl er in de voorbereidingsfase over een periode van drie jaar eigenlijk geen zichtbare (fysieke) activiteit plaatsvinden.*

Toelichting: In 2012 startte de voorbereidingsfase en het duurde tot eind 2015 totdat er fysieke activiteiten begonnen en mensen konden zien en voelen dat er echt iets ging gebeuren.

30. *Wordt er niet te lang en te divers doorontwikkeld?*

Toelichting: Over belangrijke elementen van de Expo werd lang gepraat voordat er uiteindelijk duidelijkheid kwam zoals over steden of landen als inzenders, over vaste of tijdelijke opstallen, over een permanent congresgebouw of een tijdelijk congresgebouw, over parkeren in het talud van de A6 of elders. Verder heeft de extreme drang naar een relevante, innovatieve tentoonstelling in 2022, het moeilijk gemaakt om op tijd elementen vast te klikken.

31. *Wordt het snel genoeg duidelijk wat precies het plan is met de vastgoedontwikkeling in relatie tot de voorbereidingen van de Expo?*

Toelichting: In december 2018 werd pas definitief over de vastgoedontwikkeling besloten en werd deze gegund aan de projectontwikkelaar-aannemerscombinatie Amvest-Dura Vermeer. Tot dat moment werden de plannen gebaseerd op een andere organisatorische constructie v.w.b. de vastgoedontwikkeling. De keuze om de vastgoedontwikkeling en de vorm waarin heeft geleid tot het terugtreden van de toenmalige Raad van Commissarissen en een directeur. Pas in 2019 werden de eerste bepalende plannen voor de verdere vastgoedontwikkeling gepresenteerd. Voor Floriade Expo 2022 is een andere constructie gekozen, met een andere verantwoordelijkheidsverdeling tussen de Floriade B.V., die hiervoor verantwoordelijk was voor de gebiedsontwikkeling, en de organiserende gemeente.

32. *Hoe is de belangenafweging georganiseerd tussen het vastgoed en de Expo?*

Toelichting: Met de keuze voor een vastgoedontwikkelaar en het ontbreken van een duidelijke besluitvormingsstructuur ontstond een onduidelijke afweging van belangen, waarbij niet duidelijk was op basis van welke afspraken of uitgangspunten, de cruciale afwegingen voor de gebiedsontwikkeling gemaakt zouden moeten worden.

33. *Worden alle ontwikkelingen voldoende transparant, robuust en consequent doorvertaald naar alle onderdelen van de (financiële) business case? Was er voldoende kennis en expertise binnen de organisatie om de financiële doorvertaling te kunnen maken voor wat benodigd is voor het organiseren van een werltduinbouwtentoonstelling?*

Toelichting: In de voorbereidingsfase werden voortdurend nieuwe elementen toegevoegd of geplande onderdelen aan de Expo gewijzigd. Niet altijd werden na besluitvorming de financiële consequenties van de wijzigingen doorgevoerd in de business case. Zo stond er jaren een budget van € 6,6 mln. in de business case voor 'tijdelijke voorzieningen', terwijl hetgeen men van plan was te creëren alleen voor een veelvoud van dit bedrag gerealiseerd kon worden.

34. *Is de verantwoordelijkheidsverdeling van de onderdelen van de Expo tussen de lokale overheid en de organisatie goed doordacht en werkbaar?*

Toelichting: Een aantal verantwoordelijkheden werden bij de gemeente belegd en niet bij de organisatie, waardoor de organisatie niet de volle verantwoordelijkheid had en er ruimte ontstond waardoor niet altijd vanuit het belang van de Expo werd gedacht op cruciale onderdelen. Voorbeelden hiervan zijn het parkeren, het vervoer en de route-aanduidingen naar Floriade.

35. *Worden signalen als frequent wisselende directies en een terugtrekkende Raad van Commissarissen wel voldoende op hun inhoud serieus genomen of op zijn minst goed onderzocht?*

Toelichting: Vanaf 2012 tot 2023 hebben er achtereenvolgens in totaal 7 gemeentelijke programmamanagers en statutair directeuren van Floriade B.V. leiding aan de Floriade organisatie gegeven en is in 2018 een Raad van Commissarissen teruggetreden. Het is de vraag of de signalen die hiermee afgegeven werden wel voldoende serieus zijn genomen, omdat mogelijk door vervanging de problemen die deze wisselingen veroorzaakten, niet opgelost werden.

36. *Bestaat er een risico dat de Expo een onderdeel wordt van de (lokale of regionale) politieke discussies?*

Toelichting: Bij de Floriade Expo 2022 is de organisatie van de Floriade een zeer controversieel onderwerp gebleken, zowel binnen de lokale politiek (bijna maandelijks een debat over Floriade in de gemeenteraad) en daarmee ook bij de bevolking van Almere. Dit

effect werd nog versterkt doordat de initiatiefnemers van het eerste uur in het gemeentebestuur van Almere al snel niet meer in functie waren.

37. *Wordt de handelingsvrijheid van de organisatie niet te veel belemmerd door 'overheidsregels', waardoor minder wendbaar, efficiënt en effectief gehandeld kan worden?*

Toelichting: Floriade B.V. was voor een groot deel zelfstandig verantwoordelijk als private onderneming, maar op het gebied van bijvoorbeeld inkoop dienden de regels van aanbesteding gevolgd te worden, terwijl dit wettelijk eigenlijk niet verplicht was, maar wel voor tal van complicaties zorgde. Dit was zeker het geval in de eindfase van de opbouwfase. Ook de selectie van reclame- en mediabureaus moest plaatsvinden o.b.v. de aanbestedingsprocedure. Voor een commerciële aanpak van een zelfstandige onderneming heeft dit een dwangbuisachtige werking, die zeer beperkend werkt op het creatieve proces dat door interactie tussen bureau en cliënt gestalte moet worden gegeven.

38. *Zijn alle contracten met 'partners' wel op 'arms length base'?*

Toelichting: Bij het formaliseren van afspraken werd bij Floriade wellicht met enkele partners te gemakkelijk gedacht in termen van 'daar komen we wel uit'. Zo werd hierdoor op een heel laat tijdstip (midden 2021) pas over de huurovereenkomsten voor het Floriade-terrein met de gemeente en Weerwater CV (WWcv) onderhandeld en bleek in de praktijk een enkel contract wel heel erg in het voordeel van een wederpartij geformuleerd te zijn.

39. *Is de datum van opening en sluiting zorgvuldig genoeg gekozen?*

Toelichting: Bij Floriade Expo 2022 was de openingsdatum 13 april wel erg vroeg in het seizoen, hadden de bomen op de Floriade nog weinig blad en wat de bloemen en planten betreft, een nogal kaal uiterlijk terwijl er op de sluitingsdatum 9 oktober nog wel veel in bloei stond.

40. *Is de aansluiting van alle onderdelen van de tuinbouwsector bij de organisatie van de Expo goed georganiseerd?*

Toelichting: De indruk bestaat dat v.w.b. de intensiteit van de aansluiting bij de Expo van de verschillende onderdelen van de tuinbouwsector, nogal grote verschillen vertoonden.

41. *Is er voldoende vertrouwen in de organisatie, waardoor de beleidsbesluiten op tactisch en uitvoerend niveau overgelaten wordt aan de organisatie en de discussies met de founders, in het*

bijzonder de aandeelhouder/lokale overheid, zich kan beperken tot het strategische niveau van beleidsvorming?

Toelichting: Doordat de gemeente als aandeelhouder zich ook continue bezighield met tactische en uitvoerende issues die opkwamen bij de voorbereiding, was er niet alleen een overdosis aan overleg, maar werd ook de good governance aangetast omdat de Raad van Commissarissen op deze manier bij bepaalde issues geregeld een 'bijrol' speelde.

42. *Is procesmatig zeker gesteld dat bij het ontbreken van een bedrijfscultuur, de noodzakelijke ontwikkeling van een inspirerende en professionele 'teamspirit' binnen de organisatie genoeg ruimte krijgt?*

Toelichting: Floriade B.V. kan gezien worden als een startup in 2015, die voor een hele grote taak stond nl. het 'uit de Flevolandse klei te trekken' van een grote internationale Expo. Hiervoor werden uit alle winstreken professionals aangetrokken, die vanuit hun eigen ervaring enorm hard aan de slag gingen op de manier zoals zij dat in voorgaande werkkringen gewend waren. Bij het ontbreken van een bedrijfscultuur werd de opzet van de Expo hierdoor op een 'gevarieerde manier' vorm gegeven. Hierdoor werd de organisatorisch en mentale samenhang binnen de organisatie belemmerd.

43. *Is het 'profiel' waaraan de medewerker/manager zou moeten voldoen goed genoeg gedefinieerd in relatie tot (het ontbreken van) een bestaande bedrijfscultuur en is het proces om een 'elementaire bedrijfscultuur' te implementeren goed geborgd?*

Toelichting: De Floriade-organisatie heeft het karakter van een kleine startup, die op het moment dat het grootste deel van de bemensing plaatsvindt voor de enorme opgave staat om vanaf dag 1 na de opening, een goed werkend internationaal attractiepark te exploiteren. Dit vereist dat managers en medewerkers op hun verantwoordelijkheids- en taakgebied voldoende professional zijn en er duidelijk passende gedragseisen moeten gelden. In het geval van Floriade zijn er perioden in de voorbereidingsfase geweest waarin sprake was van een niet of nauwelijks werkend Floriadeteam omdat de hygiëne-factoren binnen de organisatie niet goed geregeld en nageleefd werden. Dit gebrek aan hygiëne factoren in de voorbereidingsfase heeft zijn nawerking gehad tot aan de opening van de Expo.

44. *Hoe is adequate aansturing en inkadering van consultants en zzp'ers geregeld?*

Toelichting: Bij een project als Floriade wordt noodzakelijkerwijs veel gebruik gemaakt van consultants en zzp'ers. Dat vereist een professioneel sturingskader, waardoor gezekerd is dat deze professioneel betrokkenen in lijn handelen met hetgeen de organisatie wenst, en niet

de ruimte krijgen hun eigen opdrachten te definiëren.

45. *Zijn de voorbereidingen goed genoeg getroffen voor B2B-events tijdens de Expo en wordt hierbij gebruik gemaakt van initiatieven die er zijn m.b.t. content en kennis?*

Toelichting: B2B sales kwam pas goed op gang toen de Expo geopend was. Bij de organisatie van Floriade was er geen geïntegreerde aanpak van B2B events en het initiatief 'Floriade Kennisprogramma' (waaronder de Floriade Dialogues), waarbij d.m.v. van een platform kennis breed voor en tijdens de Expo onder professionals gedeeld werd.

46. *Is er een mediapartner zeker gesteld aan Floriade Expo 2022?*

Toelichting: In de voorbereidingsfase is getracht een mediapartner voor Floriade te vinden. In die periode is dat niet gerealiseerd. In 2019 is vervolgens gekozen om vanuit het team sponsoring een mediapartner te werven. Covid-complicaties hebben er voor gezorgd dat in die periode ook geen mediapartner aan Floriade verbonden is.

Regionale media kozen er voor uitsluitend journalistieke uitzendingen te organiseren en bewust geen promotionele activiteiten met Floriade op te zetten.

47. *Is de publiciteitsaanpak voldoende bestand tegen een continue stroom van negatieve publiciteit die zich uitbreidt naar landelijke media?*

Toelichting: Floriade Expo 2022 werd geconfronteerd met negatieve publiciteit in de lokale/regionale media. De combinatie van lokale politiek en publiciteit creëerden een negatieve publiciteitsstroom, waardoor niet alleen de potentiële belangstelling van bezoekers voor Floriade deed verminderen, maar ook sterk negatief uitwerkte op de werving van personeel. De negatieve publiciteit domineerde en door de hoeveelheid en de intensiteit hiervan verspreidde de berichtgeving zich op landelijk niveau. Floriade Expo 2022 is niet in staat geweest de publiciteit positief om te buigen.

48. *Zijn er voldoende instrumenten beschikbaar om op de grote stroom van negatieve berichten en slechte reviews in de sociale media professioneel en effectief te reageren?*

Toelichting: Floriade ontving en ontvangt nog steeds negatieve posts op Twitter. Slechte bezoekersbeleving zorgde in de eerste weken voor negatieve reviews en berichten op Facebook en Tripadvisor. Beoordelingen op deze twee kanalen zijn daarna wel omgebogen naar positieve beoordelingen.

49. *Is er voorzien in het op tijd oprichten van een aparte Stichting waarin de kunst & cultuur activiteiten ondergebracht worden?*

Toelichting: De Stichting Kunst & Cultuur Floriade 2022 is pas in de opbouwfase opgericht. Dat was erg laat in de voorbereiding en alleen t.b.v. kunst & cultuur, terwijl de stichting ook voor andere ook voor andere inhoudelijke projecten aangewend zou kunnen worden. Het financiële systeem van Floriade B.V. was niet op ingericht en dat heeft veel extra werk veroorzaakt.

50. *Is er voorzien in de aanstelling van een artistiek leider en/of programmamanager.*

Toelichting: Bij Floriade 2022 is er niet overwogen vroegtijdig een artistiek leider van het Kunst & Cultuurprogramma aan te stellen, noch om een inhoudelijk programmamanager voor de gehele Expo aan te stellen. Pas in een heel laat stadium is een programmamanager aangesteld om een check uit te voeren op de content van Floriade v.w.b. de aanwezigheid van content v.w.b. het thema Growing Green Cities. De vaststelling hiervan werd ernstig bemoeilijkt door de late inschrijvingen vanwege Covid-pandemie. Door alle zakelijke complicaties met de Expo, hadden de directieleden door de jaren heen, niet voortdurend een compleet zicht op de inhoud van de Expo en is er daardoor ook weinig inhoudelijke sturing geweest vanuit directie op het Kunst & Cultuurprogramma.

51. *Zijn de aangezochte kunstenaars en artiesten voldoende ervaren in het creëren van Kunst & Cultuuruitingen in de open ruimte van een Expo?*

Toelichting: Er is pas zeven maanden voor aanvang van de Expo, budget vrijgekomen voor de bouw van de Main Stage, de Main Show en een entree act. Omdat de gunning van opdrachten o.b.v. een aanbesteding moest plaatsvinden en daarna pas de benodigde vergunningen aangevraagd konden worden, was de voorbereidingstijd hiervan extreem kort. Verder ging de voorkeur voor gunning uit naar uitvoering door partijen uit Flevoland. Dit bleek gezien de resterende korte doorlooptijd voor deze en voor grote commerciële partijen niet mogelijk. Uiteindelijk is besloten om bij een groot aantal Nederlandse theatergroepen een uitvraag te doen. De winnende partij bleek in de uitvoering minder geschikt voor producties in de open ruimte. De entree act is kort na opening komen te vervallen.

4.4 Vraagstellingen 'Opbouwfase'

(periode: 1 juli 2021 t/m 12 april 2022)

52. *Is er op het juiste moment bij de aanvang van de 'opbouwfase' een goede inventarisatie van eventuele showstoppers, knelpunten en risico's gemaakt?*

Toelichting: Bij Floriade zijn vanwege de vele en grote complicaties in het proces van realisatie van het project, de showstoppers alleen impliciet in kaart gebracht. Dit betrof het aantal (internationale) deelnemers, het kritieke pad van realisatie van Floriade Park en de evenementvergunningverlening. De knelpunten werden geheel gedomineerd door de Covid-pandemie aspecten, evenals een groot deel van de risico's. Tijdens de bijna perfecte storm was er, door de combinatie van grote organisatorische complicaties, financiële problemen en daardoor noodzakelijk, een zeer strak financieel management. Door de pandemie met haar lockdowns en internationale logistieke problemen, was er geen gelegenheid een zorgvuldige inventarisatie te doen, alvorens aan de opbouwfase te beginnen.

53. *Is er voor de kritische deelprocessen tijdens de opbouwfase een plan B en mogelijk plan C, beschikbaar?*

Toelichting: Voor de zogenaamde 'showstoppers' was bij Floriade geen plan B gemaakt. Zowel ten aanzien van het aantal deelnemers als met het op tijd gereed krijgen van het fysieke Floriade Park en de vergunningverlening zijn zeer spannende momenten doorgemaakt. Op die momenten leidde het niet hebben van een plan B, tot geen andere beslissing dan met nog meer zowel kwantitatieve als kwalitatieve inspanning, te 'buffelen' om alles toch voor elkaar te krijgen. Terugvallen op plan B was geen optie.

54. *Beseft iedereen goed, met name de stakeholders, of de organisatie wel 'fit for the job' is bij de start van een altijd stressvolle opbouwfase?*

Toelichting: Bij Floriade had men een hele zware periode achter de rug met een ongekende organisatorische dynamiek. Een heftige directiewisseling, 1/3 van het management was plotseling vertrokken of vanwege ziekte afwezig, de Covid-pandemie heerste wereldwijd

alom, waardoor men zowel mentaal als fysiek behoorlijk uitgeput aan de opbouwfase moest beginnen.

55. *Indien gewerkt wordt met een hoofdaannemer is het van belang de verschillende fasen waarin het werk geleverd moet worden goed te definiëren en vast te stellen of bij al die fasen een hoofdaannemer als leidende partij alle verantwoordelijkheid moet worden gegeven voor de fysieke realisatie en afbouw van de Expo?*

Toelichting: Arcadis is bij Floriade aangesteld als hoofdaannemer voor zowel de voorbereidende werkzaamheden, de opbouw en de ontmanteling. Hierdoor bestond het risico van vermenging van belangen en daarnaast vereisten deze drie fasen niet dezelfde expertise, waardoor op onderdelen werken met één hoofdaannemer, niet kostenefficiënt bleek te zijn.

56. *Worden de kritieke paden continue gemonitord voor wat betreft de proces-verstorende vertragingen en wordt aan deze processen prioriteit gegeven in aandacht en oplossingskracht in het geval deze achter lopen in de planning?*

Toelichting: Er waren veel onderdelen die met de grootste moeite gerealiseerd konden worden, maar sommige onderdelen hebben naar hun aard een hele sterke vertragende of versnellende werking op andere onderdelen van het realiseren van de Expo. Zo belemmerde het ontbreken van huisvestingsoplossingen voor deelnemers en (werk)vergunningvoorwaarden, naast complicaties van de Covid-pandemie, de definitieve inschrijving tot op een veel te laat moment voor internationale deelnemers. Zo veroorzaakte de sterke vertraging, door de pandemie, van het uitwerken van de horecaconcepten ernstige vertragingen in de 'sales' van (inter)nationale groepsreizen. Het ontbreken van de noodzakelijke specificaties van het parkeren belemmerde het aanbieden van het aantrekkelijk geformuleerde en geprijsde product 'Floriade' en veroorzaakte de werking van het ticketingsysteem forse problemen bij de verkoop van tickets voor groepen. De enorme vertraging van het definiëren van configuratie van de B2B-locaties maakte dat het definitief inboeken van de B2B-verkoop pas op een laat moment van start kon gaan.

57. *Is het proces van het verkrijgen van bouwvergunningen in samenwerking met de vergunningverlenende instantie goed voorbereid en zijn vergunningverlenende instantie en de organisatie ook op mogelijke tegenvallers en vertragingen berekend?*

Toelichting: Een wereldtentoonstelling stelt bijzondere eisen aan het vergunningverleningsproces. Twee factoren zijn daarbij dominant, te weten de ‘deadline’, namelijk de openingsdatum en de internationale deelnemers als indiener van het verzoek voor een bouwvergunning. Ondanks de zeer grote bereidheid van de vergunningverlener in Almere, heeft het proces van vergunningverlening zowel de vergunningverlenende instantie als Floriade B.V. veel zware hoofdbreken gekost. Om uiteindelijk in de enorme ‘timesqueeze’ waarin Floriade niet lang voor de opening terecht kwam, geforceerd gekozen moest worden voor de opsplitsingsvariant van 1. fundering, 2. bouwtechniek en 3. technische installatietechniek. Voor zowel de vergunningverlener als de Floriade B.V. was dit een traject dat niet zonder risico’s was. Gelukkig is deze aanpak uiteindelijk wel goed verlopen, zijn er geen veiligheidsrisico’s ontstaan en werd de deadline gehaald.

58. *Zijn de veronderstellingen en uitgangspunten, bijvoorbeeld de modal split, voor de aanvraag evenementvergunning zorgvuldig vastgesteld en door de top van de organisatie en vergunningverlener eenstemmig als valide beoordeeld?*

Toelichting: Ervaring met een wereldtentoonstelling als Floriade waar meer dan een miljoen mensen verwacht wordt en waar veel subevenementen plaatsvinden, was niet of nauwelijks aanwezig bij de beslissers van overheden en de organisatie. Dat vraagt een voorbereiding die afwijkt van de alledaagse vergunningverleningsprocessen. Dit proces begint met de veronderstellingen goed te onderbouwen dan wel te duiden alsmede de uitgangspunten voor het verzoek van de evenementvergunning expliciet te maken. Hierover moest eerst tot overeenstemming gekomen worden tussen vergunningverlener en organisatie op het hoogste niveau. Zo was in het geval van Floriade een zeer bepalende veronderstelling de zogenaamde ‘modal split’ (de verdeling over de verschillende verkeersmiddelen waarmee bezoekers naar Floriade verwacht werden te komen). In de onderliggende veronderstelling was een nogal ingrijpende ambitie voor het terugdringen van autoverkeer verwerkt. Deze is later bijgesteld omdat deze niet realistisch bleek te zijn en tot hoge kosten en beperking van boekingen zou leiden. Hoewel de veronderstelling zorgvuldig met in achtneming van de genoemde ambitie geformuleerd is, heeft besluitvorming hierover op het hoogste niveau alleen impliciet plaatsgevonden. In een heel laat stadium tijdens de bouwfase moest uiteindelijk de volledige aanvraag evenementvergunning van honderden pagina’s omgewerkt worden en dreigde de verstrekking van de vergunning niet op tijd verleend te worden.

59. *Is het proces van vergunningverlening en van de evenementenvergunning binnen de gemeente duidelijk en wordt dit als zodanig gevolgd?*

Toelichting: In de voorbereidingsfase heeft de gemeenteraad van Almere een toetsende rol aangenomen. Dit is ongebruikelijk in het proces om een evenementenvergunning te verlenen en heeft de voortgang in het proces tot vergunningverlening gecompliceerd.

60. *Is het verkrijgen van verblijfsvergunningen voor internationale deelnemers goed en professioneel georganiseerd?*

Toelichting: Bij voorgaande Floriades vormde het verkrijgen van verblijfsvergunningen een ernstig knelpunt. Bij Floriade in Almere is aan het begin van de opbouwfase een professionele 'projectmanager werkvergunningen' aangetrokken, die dit, zeker in deze tijd, lastige proces van verkrijgen van verblijfs- en werkvergunningen probleemloos heeft geregeld.

61. *Is de continue stroom van informatie naar de projectmanagers en andere medewerkers op een adequate manier geregeld met speciale aandacht voor hoe het concept van de Expo concreet vertaald wordt naar content?*

Toelichting: Bij Floriade was er gedurende de voorbereidingsfase een beperkte stroom van 'managementinformatie' georganiseerd. Het op een adequate manier informeren van alle projectmanagers en medewerkers tijdens de opbouwfase over alle content die gecreëerd werd door deelnemers en Floriade zelf, betrof een zodanige hoeveelheid, dat kennisoverdracht tijdens de opbouwfase toen iedereen het razend druk had en nauwelijks zijn eigen zaken voor elkaar kon maken, bijna niet mogelijk was of geabsorbeerd werd.

62. *Is er een monitoringsysteem ingericht om voortdurend te meten of het geheel van alle content op de Expo nog conform de doelstellingen is, of de content nog steeds goed aansluit bij de 'customer journey' en bij de belangstelling van de bezoekers en of de verwachting van het aantal bezoekers wel gerechtvaardigd wordt door de (integrale) prijs/content-relatie?*

Toelichting: Uitgangspunt was dat in alle content-elementen het thema 'Growing Green Cities' op een toegankelijke wijze werd geëxposeerd. Ondanks de instelling van een 'reviewcommissie' hebben we moeten vaststellen dat de 'customer journey' op onderdelen niet aansluit bij het thema en van sommige inzendingen wel moeilijk de relatie met de doelstellingen van Floriade gelegd kon worden.

Bij Floriade was in 2020 op basis van markonderzoek een prijsniveau vastgesteld. Dit prijsniveau en het te verwachten bezoekersaantal zijn daarna maar beperkt getoetst in relatie tot de (integrale) content. Doordat prijzen al anderhalf jaar voor opening in de internationale markt voor de verkoop benodigd waren, was een aanpassing van de (volarief)prijzen daarna eigenlijk niet meer mogelijk.

63. *Zijn er op een zodanig tijdstip dat aanpassingen nog mogelijk zijn, goed voorbereidde en genoeg testdagen gepland?*

Toelichting: Met name vanwege de complicaties van de Covid-pandemie is grote vertraging opgelopen met de realisatie van het park tijdens de opbouwfase. Op een heel laat moment werden de testdagen gehouden, die wel een gedeeltelijk antwoord gaven op de grotere vraagstukken waar men zich voor gesteld zag, maar die geen antwoorden gaf op een groot aantal andere vragen betreffende de werking van het proces van Floriade, tijdens de Expo.

64. *Is de manier waarop stagiaires begeleid worden wel goed en professioneel geregeld?*

Toelichting: Floriade heeft voor het aantrekken van stagiaires de Floriade Academie opgericht, hetgeen een goed wervingsinstrument bleek te zijn in een zeer schaarse arbeidsmarkt van stagiaires. Hierdoor kon heel sterk gerekend worden op de inzet van stagiaires. In de uitvoering is gebleken dat zowel het kennisniveau over Floriade van de vaste medewerkers die hen begeleidden, als het aantal stagiaires per medewerker, (begeleider) tekort schoot.

65. *Is er een plan B voor het geval er niet genoeg medewerkers voor de Expoperiode aangetrokken kunnen worden?*

Toelichting: Floriade vond plaats in een periode van grote schaarste op de arbeidsmarkt, hetgeen o.a. betekende dat het aantal stagiaires dat aangetrokken kon worden wel eens veel te laag zou kunnen zijn. Door al vroegtijdig hiermee rekening te houden v.w.b. het aantrekken van veel meer vrijwilligers dan gepland waren, was Floriade B.V. in staat genoeg mensen voor hospitality-taken in te zetten.

66. *Is er een programma waardoor vrijwilligers sterk betrokken raken bij de Expo en is de manier waarop zij van alle (content)informatie worden voorzien, goed georganiseerd waardoor zij de rol van gastpersoon goed kunnen vervullen?*

Toelichting: Bij Floriade beperkten de opvolgende lockdowns van de pandemie de uitvoering van het programma met vrijwilligers. Op allerlei manieren is hiervoor gepoogd een oplossing te vinden o.a. met een tweewekelijkse 'digitale meet-up'. Aan betrokkenheid en enthousiasme was er duidelijk geen gebrek op het moment van de opening, maar de kennisoverdracht over de content had maar heel beperkt kunnen plaatsvinden. Veel vrijwilligers moesten daardoor op eigen houtje heel snel die kennis verwerven, hetgeen de meesten overigens heel goed gelukt is.

67. *Is er mogelijk sprake van een 'tunnelvisie' bij de beslissers en betrokkenen v.w.b. de kritische succesfactoren van de Expo?*

Toelichting: Gebleken is dat door onbekendheid met en de manier waarop de pandemie zich voltrok, beslissers vergezeld door vriend en vijand ervan uitgingen dat zodra Floriade opening, mensen massaal naar Floriade zouden komen vanwege het feit dat het een buitenevenement was. Pas een week na de opening opperde iemand dat het tegenvallend bezoek mogelijk aan een post Covid-reactie zou liggen omdat potentiële bezoekers voorkeur zouden geven aan (inhaal) social events.

Het onderzoek van Motivaction was ingegeven vanuit een hypothese dat er zich wellicht sinds voorgaande marktonderzoeken een verandering in het bezoekersgedrag had voltrokken. Tot ieders verrassing bleek dat voorkeur voor sociale events inderdaad een bepalende reden was voor het tegenvallende aantal bezoekers en de vraag naar een Floriade-bezoek ernstig belemmerde.

68. *Zijn één of meer founders bereid om onvoorziene hoge kosten voor hun rekening te nemen?*

Toelichting: Ten gevolge van de Covid- pandemie werd de organisatie van de Expo geconfronteerd met enorme hoge extra kosten. Een verzoek aan het Rijk voor compensatie van deze kosten is niet gehonoreerd. Hierbij speelde dat de regelgeving alleen evenementen die korter duurden dan 2 weken compenseerde. Het feit dat het Rijk founder was heeft niet geleid tot compensatie van deze extra kosten.

4.5 Vraagstellingen 'Expofase'

(periode: 13 april 2022 tot en met 9 oktober 2022)

69. *Is er voldoende geanticipeerd op mogelijk niet goed werkende onderdelen die van invloed zijn op de klantbeleving en de operationele werking van het Park en zo neen, is er een plan van aanpak om hierin in de praktijk verbeteringen te kunnen doorvoeren?*

Toelichting: Bij Floriade moest vlak na de opening op nogal wat punten verbeteringen doorgevoerd worden, die plotseling nodig bleken en waarvoor geen plan van aanpak was. Voorbeelden hiervan zijn oplossingen voor het ontbreken van een 'landingsplaats' voor het publiek, de 'achterdeurbeleving' van de tweede ingang, elementen van het Kunst & Cultuurprogramma en route-aanduidingsborden. Verder was er niet voorzien in één verantwoordelijke manager voor alle belevings- en operationele aspecten.

70. *Is de routing voor bezoekers in de praktijk (vanaf verwijzing naar parkeerplaats/vanaf station t/m terugkeer) goed georganiseerd en is deze qua bezoekersbeleving en logistiek, zodanig uitgevoerd dat alle onderdelen van de Expo zoals bedoeld, tot hun recht komen?*

Toelichting: Bij Floriade waren er zowel content elementen, (het Groen Stad verhaal), als service onderdelen (horeca) die niet of nauwelijks aan de gepresenteerde routes lagen.

71. *Hebben we de beschikking over effectieve drukmiddelen om deelnemers te bewegen de (contractuele) afspraken na te komen?*

Toelichting: In een aantal gevallen voldeed de content van inzendingen bij Floriade nauwelijks of niet aan de afgesproken vereisten, weigerde men gebruik te maken van de kassa's, was er sprake van non-performance van deelnemers, hield men zich niet aan de openingsuren en waren paviljoens niet of met te weinig personeel bezet. Floriade beschikte niet over middelen om deelnemers zo ver te krijgen dat men zich aan de gemaakte afspraken hield, waardoor de klantbeleving anders was dan men kon verwachten.

72. *Wat te doen als in de praktijk blijkt, dat voor hospitality te veel gerekend is op een beperkte inzet van gekwalificeerd personeel en dat 'gaten te veel dichtgelopen' moeten worden door stagiaires en vrijwilligers?*

Toelichting: Bij Floriade was vanaf het begin gerekend op grote aantallen stagiaires en forse inzet van vrijwilligers. Hierdoor was de verhouding tussen gekwalificeerd personeel en niet of

minder gekwalificeerd personeel uit evenwicht, hetgeen een veelheid van praktische en motivatieproblemen veroorzaakte tijdens de Expo.

73. *Zijn er genoeg mogelijkheden om in de praktijk niet functionerende belangrijke onderdelen (versneld) aan te passen?*

Toelichting: De uitwerking van het Kunst & Cultuurprogramma kende een aantal tekortkomingen (plaats van robots en de uitvoering van de hoofdshow op de Main Stage), die snel verholpen moesten worden, maar daarvoor was een redelijk lange doorlooptijd nodig. Ook het creëren van een 'landingsplaats' voor de bezoekers nam veel tijd in beslag voordat dit enigszins aan de basisvereisten voldeed.

74. *Is er voorzien in de mogelijkheden voor opschaling en afschaling van de bemensing en logistieke processen, als de bezoekersaantallen plotseling hoger of lager blijken uit te vallen?*

Toelichting: Bij Floriade kon alleen met de grootste inspanning op een zorgvuldige manier afgeschaald worden van bijvoorbeeld het busvervoer en de horeca en het bleek moeilijk te zijn om bij het Kunst & Cultuurprogramma vervanging te regelen bij veel voorkomende ziektegevallen. Verder zou het een zeer grote uitdaging zijn geweest vanwege de krappe arbeidsmarkt, om bij enorme toename van het aantal bezoekers, adequaat te voorzien in de behoefte van hospitality personeel.

75. *Is de Food & Beverage invulling voldoende in lijn met de afgesproken 'foodvisie'?*

Toelichting: Door de noodzakelijke afschaling van de horecavoorzieningen bleek dat het consequent vasthouden aan de afgesproken foodvisie niet meer werd uitgevoerd en was het eigenlijk niet meer mogelijk deze activiteiten, binnen de kleinere schaal van de horeca, te herstellen.

76. *Zijn belangrijke uitvoeringsaspecten in de praktijk goed uitgevoerd en kunnen deze als een succes worden beschouwd?*

Toelichting: De vernieuwende maatregel van een 'rookvrije Expo' is volledig gehandhaafd zonder dat dit tot noemenswaardige problemen met bezoekers heeft geleid. De aanpak vanuit de werkgroep 'Floriade Inclusief' v.w.b. de mindervalide voorzieningen zijn goed ontvangen, ondanks de problematische start van de mindervalide toiletten van het type 3.0. De operationele systemen hebben goed gewerkt en de organisatie van 'dutymanagement' heeft uitstekend gefunctioneerd.

77. *Zijn de (digitale) ambities van de Expo niet te hoog ingezet in relatie tot de behoeften en het gedrag van de bezoekersdoelgroepen?*

Toelichting: Voor de bezoekers aan Floriade was ervan uitgegaan dat volstaan kon worden met een digitale plattegrond en dat vanuit duurzaamheidsoverwegingen een papieren plattegrond achterwege gelaten kon worden. Dit bleek een misrekening en vervolgens moesten versneld alsnog plattegronden worden gedrukt. Vanaf vijf dagen na opening zijn plattegronden gratis uitgereikt. Ook wat betreft de bebording en de storytelling werden de ambities, vanwege de behoeften en het gedrag van bezoekers, niet gerealiseerd en moesten versneld aanpassingen worden doorgevoerd.

78. *Werken alle geplande beveiligingssysteem en -procedures ook in de praktijk?*

Toelichting: De beveiligingssystemen en procedures hebben bij Floriade heel goed gefunctioneerd. Wel moest tijdens de expoperiode de evenementenvergunning aangepast worden omdat hierin voorzieningen waren getroffen die de boekingsgang belemmerde, waardoor minder bezoekers succesvol een entreebewijs konden boeken (datum- en vervoermiddelopgaven waren verplicht). Verder werden op onderdelen (bijvoorbeeld de reddingsboot) niet functionele eisen gesteld, hetgeen onnodig hoge kosten veroorzaakte.

79. *Is er een terugvalscenario in geval onderdelen van de Expo niet (expowaardig) klaar zijn op het moment van opening?*

Toelichting: Tot verrassing van vrijwel iedereen binnen de organisatie van Floriade 2022, bleken er een aantal (internationale) paviljoens niet expowaardig gereed te zijn, ondanks alle pogingen van de organisatie om de deelnemers op zeer indringende wijzen te stimuleren hun paviljoens gereed te hebben. Zeven paviljoens waren uiteindelijk op 13 april 2022 geheel of gedeeltelijk niet gereed. Voor deze complicatie was geen geplande aanpak beschikbaar om op zijn minst de (publicitaire) schade hiervan tot een minimum te beperken. Tien dagen na opening waren uiteindelijk zes van deze zeven paviljoens alsnog gereed. Het laatste internationale paviljoen had helaas zes weken nodig voordat het gereed was.

80. *Is uitstel van de opening van de Expo op de geplande datum mogelijk en is daar een plan voor?*

Toelichting: Floriade Expo 2022 werd voornamelijk door Covid geconfronteerd met vertragingen en complicaties bij de inrichting van Floriade Park. Doordat iedereen tot boven zijn of haar krachten aan het werk was om alles voor de opening klaar te krijgen, is alleen marginaal kort voor de opening getoetst of uitstel mogelijk was en daar was het antwoord 'neen' op. Een 'uitstelplan' was niet voorbereid.

4.6 Vraagstelling 'Ontmantelingsfase'

(periode: 10 oktober 2022 tot en met 21 december 2022)

81. *Is de aanpak van de ontmanteling passend bij de aard en de schaal van de activiteit 'ontmanteling' van een Expo'?*

Toelichting: De (fysiek) opbouw van een wereldtentoonstelling vraagt om een zeer professionele regie en logistieke planning alsmede zorgvuldig bouwplaatsmanagement. Bij Floriade werd daarvoor een groot ingenieursbureau/aannemer aangetrokken die bedreven is in grootschalige complexe bouwprocessen. Echter de ontmanteling is qua aard en uitvoeringsdruk meer een MKB-project en zou Floriade wellicht beter en goedkoper hebben kunnen laten uitvoeren door een meer eenvoudige aanpak en daarbij behorende adviseur/aannemer.

82. *Is de ontmanteling conform de geformuleerde doelstellingen voorbereid?*

Toelichting: Bij Floriade bestonden er tijdens de voorbereidingsfase plannen voor het organiseren van duurzame herbestemmingen voor zowel tuinen als voor paviljoens. Door de enorme complicaties van de opbouw en vanwege de tegenvallende bezoekersaantallen gedurende de Expoperiode, was er onvoldoende aandacht voor de voorbereiding van deze herbestemmingsactiviteiten en is dit uiteindelijk op een geïmproviseerde wijze vorm gegeven met alle problemen van dien.

83. *Als er sprake is van 'inwonenden' op het Expoterrein, wordt dan bij de afweging tussen veiligheid, kosten en comfort, voldoende rekening gehouden met de 'inwonenden', vanaf het moment dat het Expoterrein weer verandert in een bouwplaats.*

Toelichting: Bij Floriade was een Woonzorgcentrum voor demente bewoners reeds in gebruik tijdens de Expofase. De wijziging naar bouwterrein had verregaande consequenties voor de bewoners, het personeel en de bezoekers. De genomen maatregelen werden niet begrepen en daardoor ontstond er nodeloos ongenoegen aan de zijde van het Woonzorgcentrum.

4.7 Vraagstelling 'Liquidatiefase'

(periode: 22 december 2022 tot nader te bepalen datum)

Ten tijde van de opstelling van deze rapportage, december 2022, was deze fase nog niet aangebroken en daardoor is terugkijken niet goed mogelijk. Wel zijn de volgende twee 'lessons learned vraagstellingen' van finance al relevant. Zie voor nadere toelicht hoofdstuk 6; 'Opvolgende financiële Business Cases'.

83. *Wordt er in de business case voldoende rekening gehouden met de bijzondere omstandigheden die een dergelijk project uiterst complex maken en daarmee kostenverhogend zijn?*

Toelichting: Naast een aantal onvoorziene omstandigheden zoals Covid en bestuurswisselingen is het project gerealiseerd in een complexe setting, waarbij het project in samenwerking tussen de gemeente en Floriade B.V. en later ook met de projectontwikkelaar van de te realiseren stadswijk, plaatsvond. In de initiële business case is beperkt rekening gehouden met deze complexiteit, daarentegen is zelfs een taakstelling ingerekend van 7% op de projectorganisatie vanuit de veronderstelling dat een zelfstandige B.V. efficiënter zou kunnen opereren.

84. *Is bij de totstandkoming van de business case en de actualisaties daarvan, voldoende expertise ingezet om tot een betrouwbare inschatting te komen?*

Toelichting: In de business case Masterplan waren onderdelen redelijk gedetailleerd uitgewerkt zoals parkeren en de te plaatsen (tijdelijke) gebouwen. Het was echter onduidelijk hoe bepaalde posten als de inrichting van het park (o. a. public design), deelnemersservices en de exploitatie begroot waren. Verder was een grote post voor communicatie en marketing opgenomen o.b.v. cijfers van Venlo en Haarlemmermeer, maar daar ontbrak een nadere detaillering van.

Ook in een latere fase toen expertise en Expo-ervaring aanwezig waren zijn de inschattingen voor de kosten van het groen(onderhoud) en de tijdelijke inrichting zeer optimistisch gebleken.

5. Vragen NTR/Gemeente/Rijk

5.1 Introductie vragen NTR/Gemeente/Rijk

Om er zeker van te zijn dat alle vragen van de founders in deze Foundersrapportage aan bod komen, zijn de founders gevraagd hun specifieke vragen kenbaar te maken.

De NTR, de gemeente Almere en het Rijk hebben hiervan gebruik gemaakt.

In dit hoofdstuk wordt feedback gegeven op deze specifieke vragen van de aangeven founders.

5.2 Vragen NTR

1. *Is de manier waarop door inzenders invulling gegeven is aan het thema Growing Green Cities zodanig geweest dat die voor het publiek herkenbaar is geweest en zo niet, wat had beter gemoeten?*

Toelichting: Het was herkenbaar mede door het tuin-/ en/of paviljoenontwerp, de toelichting hetzij op de borden en/of QR-codes en de aanwezigheid van een aantal inzenders op de kavel zelf. De opmerking daarbij is dat veel bezoekers zich vooral focusten op de mooi ingerichte tuinen en paviljoens.

2. *Heeft de Floriade-organisatie in de communicatie naar potentiële deelnemers voldoende duidelijk kunnen maken wat de eisen waren m.b.t. de thema's. Hoe is het selectie/reviewproces dienaangaande gelopen?*

Toelichting: De projectmanager heeft de potentiële inzender zowel telefonisch, schriftelijk als persoonlijk de BIE eisen/voorwaarden gegeven. Deze zijn onder andere aan de hand van een Floriade presentatie gepresenteerd. Er was in dit traject ook gelegenheid om vragen te beantwoorden om zo tot een goed ontwerp te komen. Eisen duidelijk maken was niet het probleem, invulling eraan geven en daarna naleven wel. Review was geen garantie voor uitvoering. Van selectie was geen sprake, amper genoeg animo.

3. *Welk deel van de inzenders heeft zich aan de eisen t.a.v. thema's gehouden en welk deel niet (in aantallen of %).*

Toelichting: De grote inzenders zijn de afspraken nagekomen. Echter door tijd, complicaties vanwege de Covid-pandemie, personeelstekort en budget was dit helaas niet bij allemaal het geval.

4. *In welke mate is Floriade er in geslaagd een podium te zijn voor zakelijke evenementen en is de doelstelling om de tuinbouw op het (internationale) podium te plaatsen gerealiseerd, bijvoorbeeld af te meten aan het aantal bijeenkomsten en buitenlandse bezoekers, in het bijzonder de tuinbouwprofessionals?*

Toelichting: Voor de zakelijke markt B2B zijn in The Green House meer dan 200 bijeenkomsten georganiseerd door sector organisaties. Daarnaast zijn er in The Green House vele officiële landendelegaties ontvangen. Doelen, verwachtingen en eisen, mede aangereikt door LNV, zijn behaald.

5. *Hoe is vanuit Floriade de relatie met de tuinbouwsector ervaren? Indien onvoldoende, wat had beter moeten?*

Toelichting: Over het aantal vakbezoekers is Floriade tevreden. Mede door The Green House is hieraan een belangrijke bijdrage geleverd. Daarnaast hebben ook in de Aeres Hogeschool en in het congrespaviljoen grote tuinbouw gerelateerde bijeenkomsten plaatsgevonden (Tuinbouw ondernemersprijs, NatuurTop, Green Innovation Hub, Floating Future, Nationaal Tuinbouw Congres etc.). Over de relatie is een wisselend beeld. Voor The Green House is dat zeer positief omdat de tuinbouwsector zich daar in woord en daad heeft ingezet. In de rest van het park heeft de Tuinbouwsector zich bescheiden of niet actief opgesteld. Het beeld is daar duidelijk minder. Veel individuele inspanning in het park en in de kas. Er was weinig te zien van een collectief. In de kas werd volume/overweldig groen gemist. Er was weinig standbemanning in de kas en in het park.

6. *Heeft het tuinbouwwak zich in de ogen van de Floriade voldoende geïdentificeerd met de Floriade en het als haar eigen beschouwd?*

Toelichting: Ook hier is een tweeledig beeld: Voor The Green House is dat positief omdat er:

- Enthousiaste deelname aan adviesraden bloemen en planten en AGF (aardappelen, groenten en fruit)
- Veel (>70) kwalitatief hoogwaardige inzendingen door telersverenigingen en deelnemers
- Deze partijen hebben ook echt geld en tijd besteed aan inrichting en onderhoud
- Veel product en materialen zijn gratis beschikbaar gesteld
- Veel sector en productbijeenkomsten
- Met name Royal FloraHolland (RFH), glastuinbouw NL (SIGN) en groentenenfruihuis
- De vakpers deed stelselmatig en positief verslag van de productcompetities

Voor de rest van het park is dat beeld duidelijk minder omdat de betrokkenheid van de sector vaak ontbrak.

7. *Floriade is voor de tuinbouw een middel om de tuinbouwsector en haar producten te promoten. B2B speelt daarbij een rol in het betrekken van de sector bij Floriade. In welke mate is het faciliteren/organiseren van B2B kostendekkend?*

Toelichting: De kosten/baten afweging is lastig te maken. Wel zijn er vele opbrengsten, uiteraard zichtbaar bij de diverse activiteiten en bijeenkomsten. Maar ook onzichtbaar in bijvoorbeeld The Green House waar de sector veel gehad heeft aan rondleidingen met medewerkers van LNV, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland en Initiatief voor Duurzame Handel waarmee het verhaal van de duurzame sector goed voor het voetlicht is gebracht.

8. *Zijn partijen voldoende kritisch geweest t.a.v. de business case in het bidbook?*

Toelichting: In de inleiding is gemeld dat er eigenlijk sprake was van vijf grote projecten, te weten, B2B-, B2C- en Groene stad Expo's, alsmede 'Making Of' en de ontwikkeling van de stadswijk. Vijf van dergelijke grote projecten tegelijkertijd realiseren met zo veel partijen en belangen lijkt te veel van het goede te zijn.

9. *Is de rol van de NTR altijd duidelijk geweest en wat had beter moeten?*

Toelichting: Voor de parkinzenders geldt dat de rol van NTR nauwelijks ter sprake is gekomen en er is geen kennismaking of betrokkenheid geweest. Voor The Green House is dat er zeker wel het geval geweest. Wel was het beter geweest als partijen als de Vereniging van Groothandelaren in Bloemkwekerijproducten (VGB) en Plantum zich actiever hadden opgesteld.

10. *In de aanloop naar het evenement zou de 'Making Of' benut worden om het merk Floriade verder uit te bouwen. Is dit in de ogen van Floriade organisatie gelukt?*

Toelichting: Door de bijzondere relatie en de gestelde eisen van gemeente Almere alsmede door de complexiteit in de eigen organisatie is dit niet gelukt. Daarnaast is er niet specifiek ingezet op 'de silver generation' maar dat was gewoon weer de voornaamste groep die interesse had.

11. *Een onderdeel hiervan waren de Urban Greeners, mede om meer jongeren bij de Floriade te betrekken. In hoeverre is dit geslaagd?*

Toelichting: De tuinbouwsector heeft zich niet echt geïdentificeerd met de startups. Het is

uiteindelijk opgegaan in het cultuurprogramma en was voor de buitenwereld niet meer zichtbaar.

12. *Hoe is de relatie met AIPH en BIE (kosten, reglementen, eisen, rapportages etc.) ervaren? Welke toegevoegde waarde geeft dit?*

Toelichting: De toegevoegde waarde van AIPH en BIE is beperkt, los van de erkenning die het meebrengt. Ook commercieel/promotioneel hebben BIE en AIPH weinig toegevoegde waarde. Daarmee is de vraag of kosten en opbrengsten wel met elkaar in evenwicht zijn. De noodzaak van frequente rapportages wordt betwijfeld.

13. *Het bezoekersaantal viel tegen. Hoe had de tuinbouwsector moeten bijdragen aan het vergroten van de bezoekersaantallen?*

Toelichting: De tuinbouwsector heeft op dit punt geen enkele rol van betekenis gespeeld. Toen er negatieve publiciteit kwam door tegenvallende bezoekerscijfers heeft de tuinbouw extra inzet t.b.v. Floriade verricht en de promotietour #love Floriade geïnitieerd. Dat werd zeer gewaardeerd. Het was echter too little too late. Zonder Covid waren deze acties eerder mogelijk geweest.

14. *Floriade stevent af op een groot verlies. In welke mate had de tuinbouwsector zich in moeten zetten voor beperken van het risico?*

Toelichting: Een wereldtuinbouwtenoonstelling zou toch moeten betekenen dat de hele tuinbouwsector uitloopt om met trots te laten zien wat men kan met o.a. PR en mogelijke marketingacties. Hier is afgezien van de '#love Floriade'-actie, geen sprake van geweest.

15. *Hoe kijkt de Floriade terug op de marketing van het evenement zowel inhoudelijk (wat kan de bezoeker verwachten) als wat betreft reach (doelgroepen nationaal en internationaal).*

Toelichting: Teveel inspanning geweest in de regio terwijl deze regio niet dé doelgroep is (niet tuinbouwminde, product/prijs sluit niet aan). Er had meer nationale en ook internationale marketing ingezet moeten worden.

16. *Hoe kijkt de Floriade naar het proces van het bouwen van Floriade – vooral wat betreft tijdsplanning en -uitvoering.*

Toelichting: Het had in tijd makkelijk haalbaar moeten zijn. Dat was het ook geweest als Covid en gemeente/politiek geen roet in het eten hadden gegooid. Daarnaast hebben interne kwesties ook een negatief effect gehad. Echter de vraag blijft waarom een Floriade



Bureau
International
des Expositions



AIPH

georganiseerd wordt. Met welk doel, voor wie, met welk geld en met welke verantwoordelijken. Nu moet de gemeente Almere noodgedwongen alle verliezen voor haar rekening nemen.

5.3 Vragen gemeente Almere

Onderstaand antwoorden op de evaluatievragen van een aantal founders. Daar waar relevant wordt verwezen naar de ‘lessons learned vraagstelling’ in hoofdstuk 4.

Governance

Met de kaders is getracht een balans te vinden tussen ruimte voor ondernemerschap enerzijds en risicobeheersing, control en verantwoording anderzijds.

17. *Hoe hebben gemeente en Floriade B.V. in de praktijk samen aan het realiseren van de doelstellingen gewerkt? Op welke doelstellingen/ambities liep dit goed en waar schuurde het?*
 Toelichting: Het lijkt erop dat *de vertaling van het project vanuit het bidbook* naar concrete projectplannen voor de organisatie van de Expo bij Floriade Expo 2022 niet heeft plaatsgevonden, waardoor het niet duidelijk was voor betrokkenen waar aan gewerkt werd. De primaire focus van de gemeente was gericht op de gebiedsontwikkeling v.w.b. de stadswijk en de programmering van de ‘Making Of’.
18. *Hoe functioneert de governance tussen gemeente en Floriade B.V. in relatie tot de gestelde doelen?*
 Toelichting: Doordat de gemeente als aandeelhouder zich ook bezighield met tactische en uitvoerende issues die opkwamen bij de voorbereiding, was er niet alleen een overdosis aan overleg, maar werd ook de good governance aangetast omdat de Raad van Commissarissen op deze manier bij bepaalde issues geregeld een ‘bijrol’ speelde.
19. *Hoe is de samenwerking met andere samenwerkingspartners, als provincie, WWcv, het Rijk, MRA en NTR?*
 Toelichting: Met elke samenwerkingspartner was een andere samenwerking op basis van rol, belang en insteek. In algemene zin wordt teruggekeken op een goede samenwerking. Met de keuze voor een vastgoedontwikkelaar, WWcv, en het ontbreken van een duidelijke besluitvormingsstructuur ontstond een onduidelijke afweging van belangen. Hierdoor was niet duidelijk op basis van welke afspraken of uitgangspunten de cruciale afwegingen voor de gebiedsontwikkeling gemaakt zouden moeten worden.
20. *Was de gekozen structuur en het functioneren van alle betrokken actoren daarbinnen voldoende uitgerust om de ontstane risico's gedurende de realisatie van de werldeuinbouwteentoonstelling tijdig het hoofd te bieden?*

Toelichting: Geconstateerd wordt dat er vele nieuwe of veranderende omstandigheden tijdens de realisatie zijn opgetreden. Daar is vaak direct op geacteerd. Over de gevolgen van de genomen en vaak ingrijpende maatregelen is wellicht onvoldoende doordacht. Kennis van het organiseren van een Expo en/of beurzen ontbrak bij het overgrote deel van de beslissers.

21. *In welke mate hebben de vele personele wisselingen binnen, gemeente, de vennootschap en de Raad van Commissarissen invloed gehad op het uiteindelijke resultaat van de werldeuinbouwtentoonstelling?*

Toelichting: Vanaf 2012 tot 2023 hebben er achtereenvolgens in totaal vier gemeentelijke programmamanagers en zeven statutair directeurs van Floriade B.V. leiding aan de Floriade-organisatie gegeven en is in 2018 de Raad van Commissarissen teruggetreden. Het is de vraag of de signalen die hiermee afgegeven werden wel voldoende serieus zijn genomen, omdat door vervanging van mensen, de oorzaak van deze wisselingen niet opgelost is/niet besproken is.

Making Of

22. *Heeft het programma van de 'Making Of' bijgedragen aan de organisatie van de werldeuinbouwtentoonstelling, de lokale en regionale betrokkenheid bij de Floriade Expo 2022?*

Toelichting: Weliswaar zijn er wijkbijeenkomsten gehouden, is de Floriade Business Club opgericht, zijn er open dagen gehouden en een Preview, evenementen in de stad georganiseerd (fietstocht, parade en festival) en zijn vrijwilligers aangetrokken, die als ambassadeur voor Floriade functioneren, maar de weerstand bij het publiek en de politiek, mede door de verslaglegging door de regionale media groeide zo fors, dat de ingezette middelen onvoldoende bleken. Doordat de gemeente de regie voerde over dit programma, lijkt het accent meer gelegd te zijn op de ontwikkeling van de stadswijk en minder op de Expo zelf.

Inkomstenverwerving

Floriade B.V. krijgt de opdracht om inkomsten te genereren om het basismodel te realiseren en dit mogelijk te maken via het initiëren van sponsoring, subsidies of anderszins.

23. *In hoeverre speelde de gekozen strategie voor het verwerven van inkomsten een rol versus invloed veranderende omgeving?*

Toelichting: Het is gebruikelijk in de beurs- en evenementenindustrie dat men alvorens te besluiten tot het organiseren van een evenement, zich verzekert van een hoofdsponsor en

liefst ook een mediapartner. In het geval van Floriade Expo 2022 ging men ervan uit dat Rabobank weer als hoofdsponsor bij Floriade zou optreden. Dit bleek in een later stadium van organisatie niet het geval te zijn en was er de oorzaak van dat ook andere grotere potentiële sponsors niet bereid waren Floriade commercieel te ondersteunen. Ten behoeve van inkomstengeneratie en blijvende zakelijke ontwikkelingen maakt de Floriade-organisatie in deze actief gebruik van bestaande (inter)nationale netwerkspelers om diverse marktsectoren te bewerken en verkoop te bevorderen. Echter geconstateerd wordt dat door een veelheid aan oorzaken dit niet tot het gewenste resultaat heeft geleid.

Bezoekers

24. *Inzicht in bezoekersaantallen, verhouding pashouders, resultaten van kortingsacties, jongeren, waar komen bezoekers vandaan.*

Toelichting: Voor beantwoording wordt verwezen naar hoofdstuk 7 'Rapportage en analyse bezoekersaantallen Floriade Expo 2022'.

25. *Zijn de doelstellingen op het gebied van het betrekken van jongeren (stages/onderzoeksopdrachten/Urban Greeners/jeugdfloriade) gehaald? Voldoende zichtbaar gedurende wereldtuinbouwtentoonstelling?*

Toelichting: Het betrekken van jongeren bij de organisatie van Floriade is succesvol geweest, mede door de inzet van de Floriade Academy. 1611 jonge talenten zijn betrokken geweest bij de voorbereiding en de uitvoering, waarvan 389 jonge talenten tijdens de openstelling van het park. Studenten van 71 verschillende opleidingen hebben op meerdere afdelingen, bij partners en via projecten stage gelopen. Daarmee is hun inzet en zijn bereikte resultaten zichtbaar en meetbaar gemaakt.

Betrokkenheid lokale en regionale ondernemers

De Floriade B.V. bevordert hierbij actief de mogelijkheden van blijvende zakelijke ontwikkelingen na het evenement op het vlak van economie en kennisinfrastructuur en stemt dit af op gerelateerde activiteiten van de gemeente, de provincie en het Rijk;

26. *Hebben de Floriade Dialogues bijgedragen aan bovenstaande doelstelling?*

Toelichting: Mede door de Covid periodes zijn de (digitale) Floriade Dialogues een goed instrument voor met name internationale contacten. Op gemeentelijk niveau is dit minder effectief geweest.

27. *Hoe kijkt de Floriade B.V. terug op de betrokkenheid lokale culturele ondernemers?*

Toelichting: In het kunst- en cultuurprogramma van Floriade is dankbaar gebruik gemaakt van het multiculturele aanbod die Almere te bieden heeft.

28. *Hoe kijkt Floriade B.V. terug op het functioneren van de Floriade Businessclub en hun bijdrage aan de doelstellingen?*

Toelichting: Vanaf 1 april 2017 is de Floriade Businessclub opgericht en vanaf dat moment konden (lokale) ondernemers deelnemen aan een relevant netwerk waarmee kansen en mogelijkheden gerealiseerd werden om netwerk te vergroten en via Floriade business te laten groeien. Jaarlijks waren er 6 bijeenkomsten voor en door ondernemers georganiseerd met ieder een eigen invulling om bovenstaande doelstellingen waar te maken. Dit heeft geleid tot verrassende samenwerkingen tussen branches die nooit hadden gedacht dat deze samenwerking op basis van de thema's van Floriade (duurzaamheid, recycling en groene ontwikkeling van bedrijven) tot stand zou komen. Tijdens de Expo zelf lag het initiatief bij alle 200 leden zelf om relaties uit te nodigen, netwerk uit te breiden en bestaande en nieuwe business te laten groeien. Enkele tientallen aangesloten leden, lokale ondernemers uit Almere en regio, zijn als partner en/of leverancier betrokken geweest bij Floriade.

Floriade als werkgelegenheidsproject

29. *Is het gelukt om de Floriade in te kunnen zetten als werkgelegenheidsproject?*

Toelichting: Floriade als werkgelegenheidsproject is geslaagd te noemen. Vanaf de start van de eigen werkorganisatie is er een royale instroom geweest van collega's 'uit de kaartenbak' uit Almere en de regio. Tijdens de Expo is het personeelsbestand logischerwijze nog eens fors uitgebreid. Ook de diverse partners hebben gebruik gemaakt van lokale arbeidskrachten. In totaal zijn er 200 mensen vanuit een uitkeringssituatie aan een baan geholpen. Mensen die vaak al jaren in een uitkeringssituatie zaten en een grote afstand tot de arbeidsmarkt hadden. Dankzij het unieke concept van het Floriade Werkbedrijf waarin er voor deze mensen met persoonlijke begeleiding naar een vervolgbaan is bemiddeld, is het doorplaatsingspercentage 95%.

5.4 Vragen het Rijk

Er is een commissaris-generaal aangesteld waarvan de taken zijn vastgelegd in de Staatscourant (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2018-49569.html>) en zijn als volgt beschreven:

- Als algemene tentoonstellingscommissaris Nederland vertegenwoordigen met betrekking tot de organisatie van de internationale tuinbouwtentoonstelling Floriade 2022.
- Als algemene afdelingscommissaris verantwoordelijk zijn voor de organisatie van de Nederlandse inzending voor de internationale tuinbouwtentoonstelling Floriade 2022.

<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/kst-35000-XIV-11.pdf>

30. *Er is ook een Rijkscoördinator aangesteld die als liaison optrad om aan de ondersteunende taken uitvoering te geven en inbreng vanuit het Rijk te organiseren in nauwe verbinding met de Floriade B.V.. Heeft deze inzet bijgedragen aan de kwaliteit van de Floriade?*

Toelichting: De ondersteuning door het Rijk bestond uit een tweeledige bijdrage. Enerzijds in een langspekend traject van inzet van Rijksmiddelen door inzet, betrokkenheid en netwerk, opgelost. Door een aantal projecten te definiëren en te ontwikkelen, die uiteindelijk door de verschillende ministeries zijn gefinancierd en door Floriade gerealiseerd. Anderzijds als aanspreekpunt en coördinator v.w.b. de internationale deelnemers, wat goed gefunctioneerd heeft.

31. *De Rijksoverheid heeft op verschillende onderdelen ondersteuning verleend o.a. via internationale acquisitie van deelnemers, inrichten van visa's/werkvergunningen, bij landendagen. Voldeed dit aan de verwachtingen?*

Toelichting: De ondersteuning op verschillende onderdelen is ook verschillend ervaren.

Acquisitie landen: Dit is een uitdagend traject gebleken en hoewel de directe inzet van de Rijksoverheid voor overtuiging van een land alleen bij Duitsland tot direct (aantoonbaar) resultaat heeft geleid, heeft het ter sprake brengen bij andere landen indirect bijgedragen. Het proces liep gestructureerd en prettig.

Visa/Werkvergunningen: Uiteindelijk heeft de Floriade dit intern georganiseerd. De resultaten op dit terrein zijn i.t.t. eerdere Floriades wel succesvol geweest.

Landendagen: De ondersteuning op dit terrein is minimaal geweest. Aanwezigheid op hoog niveau vanuit de Nederlandse regering is niet gelukt.

Inbreng van het Rijk

Het Rijk heeft niet gekozen voor een Rijkspaviljoen maar voor innovatieprojecten.

32. *Was de afwezigheid van een Rijkspaviljoen een gemis en zo ja waarom?*

Toelichting: Internationale deelnemers geven aan dat zij internationaal grote waarde hechtten aan de Nederlandse inzending. Daar is het Natural Pavilion voor aangewezen. Dat moest wel steeds uitgelegd worden en dat was als zodanig niet herkenbaar

33. *Hebben de innovatieprojecten bijgedragen aan het verhogen van de kwaliteit en innovatief gehalte van de Floriade? Zo nee, waarom niet?*

Toelichting: De innovatieprojecten hebben elk hun bijdrage geleverd aan de kwaliteit van Floriade. Met The Green House werd aan het (inter)nationale publiek en met name het vakpubliek getoond, welke duurzame bijdrage een state of the art kas levert, aan voeding en welzijn. Met het Natural Pavilion (i.c.m. het Growing Pavilion) is het bio based' bouwen met (rest) materialen uit de tuinbouw. Het verhaal en uitvoering ervan maakt dit tot een van de must see op de Floriade. Tot slot het project Agroforestry, waar ecosysteem herstel werd getoond d.m.v. strokenteelt, heeft (noodzakelijke) vernieuwing in de landbouw inzichtelijk gemaakt en vele professionele partijen en bezoekers geïnspireerd.

Communicatie

34. *Het ministerie heeft gecommuniceerd naar de Kamer over Floriade met enkele kamerbrieven. Daarover is ook contact geweest met de Floriade B.V.. Voldeed dit aan de verwachtingen?*

Toelichting: De communicatie hierover is zowel via de coördinator als via collega's gestructureerd en soepel verlopen. Daarmee heeft het inderdaad aan de verwachtingen voldaan.

35. *Het ministerie heeft via RVO een communicatiepakket (i.r.t. branding) ingericht in overleg met Floriade B.V. en ook beschikbaar gesteld aan de Floriade B.V.. Voldeed dit aan de verwachtingen?*

Toelichting: Narratives zijn door NL Branding geschreven met input van diverse ministeries. Deze zijn door Rijksoverheid in een online toolkit gebruikt als basis voor de communicatie over Floriade. In de Business Lounge van The Green House was een presentatiewand ingericht. Betrokkenheid van het Rijk is daar gepresenteerd aan de vakbezoekers en op prijs gesteld.

6. Opvolgende financiële Business Cases

6.1 Introductie 'Opvolgende financiële Business Cases'

Ter onderbouwing van de haalbaarheid van Floriade Expo 2022 is een business case opgesteld als onderdeel van het bidbook. Nadien is de business case elf keer aangepast, als onderdeel van de planning en control cyclus, waarbij naast de jaarlijkse indexatie, de laatste ontwikkelingen en vernieuwde inzichten zijn verwerkt alsmede na significante ontwikkelingen waarbij een herijking heeft plaatsgevonden. De business cases zijn steeds opnieuw vastgesteld in de Vergadering van Aandeelhouders (AvA).

De eerste versie van de business case bevatte nog de nodige informatie gebaseerd op aannames, waar mogelijk afgeleid van cijfers van voorgaande Floriade 's in Venlo en Haarlemmermeer. Op onderdelen lag er in de beginfase al een redelijk concreet onderbouwde berekening, maar voor andere onderdelen werden er enkele 'hoog-over' bedragen gehanteerd, waarvan niet precies duidelijk was waarvoor deze bestemd waren. De aannames zijn in de loop der jaren aangescherpt op basis van plannen die steeds concreter werden.

In dit hoofdstuk zijn alle opvolgende business cases op een rij gezet. Deze versies zijn gebaseerd op de cijfer overzichten die als basis hebben gediend voor de besluitvorming in de AvA. Daar er in de eerste jaren verschillende termen en indelingen werden gebruikt in de business case is het lastig om deze te vergelijken met latere jaren. Vanaf 2020 is de indeling stabiel.

Floriade Expo 2022 - Ontwikkeling business case 2016-2022

x €1.000,=		2012	2015	2016-06	2017-12	2018-12	2020-06	2020-12	2021-02	2021-07	2022-02	2022-07	2022-09
Rubricering	Oude rubricering	Bidbook	Masterplan	SOK	Actualisatie	Herijking project	Verkenner nav COVID	Actualisatie	Beschikking Rijk	Tijdelijke Inrichting	Actualisatie	Bezoekers aantallen	Programma rekening '23
Kosten													
Projectorganisatie	Projectorganisatie	17.554	17.040	17.940	16.381	20.150	24.874	25.375	25.375	25.680	25.527	26.401	27.151
	NTR/AIPH	3.342	3.634	3.634	3.634	3.706							
	Productie				15.566	17.166							
Deelnemers	Deelnemers						5.580	5.365	12.365	12.630	12.810	14.309	14.309
	Attracties					1.420							
Park Ontwikkeling	Park ontwikkeling						8.774	9.692	12.692	21.489	22.195	22.023	23.473
	Terrein	21.836											
	Vastgoed en even.voorz.		6.428	5.428									
	Onvoorzien vastgoed				612								
	Transformatie legacy	1.000	1.000	1.000									
Exploitatie	Kaartverkoopsysteem	1.828			801	801							
	Parkeren en mobiliteit	290	1.223	1.223									
	Terrein				1.000								
	Beheerlasten		426	426									
	Exploitatie						10.958	10.585	10.585	13.068	15.290	16.879	17.279
Kunst & Cultuur	Dubbel Programmeren			1.550	2.248	2.248	2.045	2.057	2.057	5.000	5.050	5.036	5.760
	Commercie						549	567	567	567	567	567	567
Commerciële Zaken	CZ/Marketing & Comm.	10.787	13.820	13.876	8.774	8.774	10.432	10.493	10.493	10.727	10.832	10.603	10.603
	Making of	4.000	460	1.475	1.542	1.542							
Financieringslasten		1.545	1.711	1.288	1.288	1.288	1.577	1.559	1.559	1.559	1.559	1.983	1.983
Onvoorzien	Overig	14.462	422	422	441	369	3.683	3.373	3.373	690			
Totaal kosten		76.644	46.163	49.261	51.287	57.465	68.472	69.065	79.065	91.409	93.831	97.801	101.125
Opbrengsten													
	Kaartverkoop	33.600	33.739	37.242	38.943	38.943	41.319	41.937	41.937	41.777	43.201	11.281	7.782
	Exploitatie derden	4.800	4.800	3.800	3.974	3.974	4.094	4.155	4.155	4.155	4.217	867	867
	Zakelijk											431	431
Sponsoring	Sponsoring	8.046	9.100	9.100	9.516	9.516	9.809	10.561	10.561	10.680	4.429	1.072	1.072
	Floriade Business Club				314	1.011	605						
	Making of	4.000	1.500	300									
	Bijdrage Provincie					3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	1.727	1.727
	Bijdrage Rijk								10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
	Voorziening overheden	12.000											
	Overige bijdragen/opbrengsten	14.293					157	157	248	509	431	1.155	
Totaal opbrengsten		76.739	49.139	50.443	52.746	56.893	59.276	60.260	70.260	70.310	65.807	25.810	23.035
Indexatie			1.134	1.099	820	820	796	405	405	405	39	39	39
Resultaat business case		95	4.110	2.281	2.279	249	8.400-	8.400-	8.400-	20.694-	27.985-	71.952-	78.052-

* Zie bijlage 4 voor grotere bijlage

TOELICHTING OPVOLGENDE BUSINESS CASES

6.2 Bidbook (2012)

In het bidbook is de eerste business case opgenomen. Het betreft de integrale business case met alle Floriade gerelateerde activiteiten. Het resultaat was nihil waarbij de op te richten B.V. een taakstellende opdracht mee zou krijgen om een theoretisch tekort weg te werken van €12 mln.

6.3 Masterplan (2015)

Business case-resultaat €4,1 mln. positief (FBV-deel)

Toelichting: Het Masterplan is een actualisatie van de business case welke onderdeel was van het bidbook. Het is op onderdelen nader uitgewerkt en onderbouwd en diende als financieel kader op basis waarvan de opdracht voor de op te richten B.V. opgesteld kon worden.

In het Masterplan stond nog de integrale business case en was geen onderscheid gemaakt tussen het gemeentelijk deel en het deel voor de Floriade B.V.

De cijfers in de kolom 'Masterplan' in bovenstaande tabel zijn overgenomen uit de Samenwerkingsovereenkomst (SOK) business case waarbij het Masterplan heeft gediend als basis voor de splitsing van de integrale business case. Het resultaat van de integrale business case was nihil.

6.4 SOK (2016)

Bijstelling BuCa-resultaat €1,8 mln. - aangepast resultaat € 2,3 mln. positief

Toelichting: In 2016 is Floriade Almere 2022 B.V. (FBV) opgericht. Met de gemeente is een Samenwerkingsovereenkomst (SOK) overeengekomen en is de business case in twee delen gesplitst, een gemeentelijk en FBV-deel. In aanloop naar de SOK zijn reeds een aantal mutaties in de business case doorgevoerd.

Belangrijkste mutaties:

- Projectorganisatie: Ten behoeve van de organisatie van Dubbel Programmeren en de 'Making Of' is aanvullende capaciteit ingerekend (+€ 0,9 mln.).
- Park Ontwikkeling: De inschatting voor het tijdelijke buitentheater en de tentoonstellingsruimte is met €1,0 mln. neerwaarts bijgesteld o.b.v. opgevraagde offertes.
- Exploitatie: Om gedurende alle seizoenen het groen expowaardig te laten zijn is € 1,0 mln. budget opgenomen t.b.v. WOW-groen.
- Kunst & Cultuur: budget voor 'Dubbel programmeren' opgenomen, dit betekend avondprogramma's zoals workshops en concerten e.d. (+€ 1,5 mln.). In de

dubbelprogramming wordt ermee rekening gehouden dat een deel van het reguliere culturele programma van de gemeente Almere in 2022 op het Floriade terrein wordt gehouden.

6.5 Actualisatie 2017 (AvA dec-17)

Bijstelling BuCa-resultaat €0,- - aangepast resultaat € 2,3 mln. positief (ongewijzigd)

Toelichting: jaarlijkse actualisatie inclusief indexatie

6.6 Herijking 2018 (AvA dec-18)

Bijstelling BuCa-resultaat €2,0 mln. negatief - aangepast resultaat € 0,3 mln. positief

Toelichting: In het voorjaar van 2018 is FBV-organisatie ingericht naar zes projectlijnen. Per project is vervolgens een plan van aanpak opgesteld inclusief benodigde middelen. Hieruit bleek dat in de initiële business case een aantal functies en concepten nog niet verwerkt waren.

Belangrijkste mutaties:

- Projectorganisatie: De projectorganisatie is uitgebreid met nieuwe functies (waaronder financieel manager en bestuurssecretaris) die nog niet in de business case waren opgenomen. Daarnaast is het concept van de Floriade aangescherpt. Onderdeel van het vernieuwde concept zijn de realisatie van Green Embassies, iStreets en attracties, deze waren nog niet financieel vertaald. Dit zijn onderdelen van de uitwerking van het vernieuwende Floriade concept Growing Green Cities en waren derhalve in 2015 nog niet meegenomen in de business case (effect + € 3,8 mln.).
- Productie: Het risico voor de veiligheidskosten is (nog steeds) opgenomen als risico in de gemeentelijke businesscase. In de huidige business case is voor de beveiliging van het terrein €1,6 mln. opgenomen met de beveiligingskosten van Venlo als referentie.
- Deelnemers: O.b.v. de eerste ervaringen wordt het uitgangspunt om niet te investeren in attracties losgelaten. Voor onder andere haalbaarheidsonderzoeken, 'aanjaaggeld' voor initiatieven en het afdekken van de onrendabele top is extra budget opgenomen. (+ €1,4 mln.).
- Park Ontwikkeling: de post 'Onvoorzien vastgoed' wordt ingezet ter dekking van andere mutaties in de business case.
- Bijdrage provincie: De provincie heeft voor de Floriade Expo € 10,0 mln. bijdrage gereserveerd. Hiervan is in 2018 € 3,45 mln. gealloceerd aan de business case van FBV.
- Floriade Business Club: De opbrengsten Inkomsten uit de 'Making off' zijn omgezet naar inkomsten FBC-leden waarbij de verwachting is dat 500 partijen lid worden (+ €0,7 mln.).

6.7 Herijking – Gemeentelijke Verkenning 2020 n.a.v. Covid (Gemeente juni/ AvA sept-20)

Bijstelling BuCa-resultaat €8,7 mln. negatief – aangepast resultaat €8,4 mln. negatief

Toelichting: In het najaar van 2019 is een herijking van de business case gestart, aanleiding hiervoor was de strategische wijziging op het gebied van sponsoring, de gewijzigde benadering in de marktwerking voor kaartverkoop en extra benodigde expertise voor het realiseren voor het gewenste permanente vastgoed. Tijdens het besluitvormingsproces binnen de gemeente brak de Covid-pandemie uit met grote economische gevolgen, waarvan de duur onvoorspelbaar was. Dit was voor de gemeente Almere de aanleiding om een verkenning te doen waarbij drie scenario's zijn uitgewerkt. O.b.v. de verkenning en een verdere uitdieping van een aantal cruciale punten heeft de gemeenteraad in juni 2020 besloten door te gaan met de voorbereiding van de Expo.

Belangrijkste mutaties:

- In deze versie van de business case wordt een nieuwe projectindeling voor de budgetten toegepast. Hierdoor heeft er een verschuiving plaats gevonden tussen een aantal projecten.
- Het budget 'Productie' wordt hierbij opgeknipt naar de deelprojecten 'Deelnemers', 'Park Ontwikkeling' en 'Exploitatie' en de 'NTR-gelden' verschuiven bijvoorbeeld naar 'Deelnemers'.
- Projectorganisatie: Voor de strategische wijziging was een uitbreiding van de projectorganisatie nodig op het gebied van marketing, sales en vastgoed. Daarnaast is extra budget opgenomen voor stafdiensten als HR, ICT en juridische zaken welke voorheen niet begroot waren. De totale budgetuitbreiding hiervoor bedroeg €4,5 mln. Daarnaast is het budget voor kantoorkosten (huisvesting, ICT-middelen, advieskosten & overige kantoorkosten) met € 1,5 mln. verhoogd.
- Park Ontwikkeling: In 2019 is besloten om Toren Flores te exploiteren tijdens de Expo en te stoppen met de ontwikkeling van de Green Embassies, hiervoor is € 1,3 mln. beschikbaar gesteld.
- Commerciële zaken: Door de strategische wijziging wordt een deel van de marketing- en sales activiteiten geïnternaliseerd. Hiermee werd het budget voor out-of-pocket kosten met €2,0 mln. verhoogd.
- Exploitatie: Voor het parkmanagement (beheer groen) wordt €1,0 mln. extra opgenomen, daarentegen wordt een deel van WOW-groenbudget (€0,5 mln.) voorwaardelijk gemaakt. Het nuts-verbruik was nog niet begroot, hiervoor is €0,5 mln. extra opgenomen.

- Onvoorzien: Voor de realisatie van themapaviljoen en attracties wordt €2,6 mln. extra beschikbaar gesteld i.v.m. het uitblijven van investeringen door marktpartijen. De inzet hiervan vindt in overleg met de gemeente plaats.
- Floriade Business club: Bijdragen van FBC-leden is €400k verlaagd omdat de aanwas van nieuwe leden achter bleef.
- Herrubricering: Inkomsten preview onder opbrengsten opgenomen, deze waren gesaldeerd onder de kosten.

6.8 Actualisatie 2020 (AvA jan-21)

Bijstelling BuCa-resultaat €0,= – resultaat €8,4 mln. negatief (ongewijzigd)

Toelichting: Jaarlijkse actualisatie

Belangrijkste mutaties:

- Onvoorzien: De extra kosten van de voorfinanciering van DiX (€0,2 mln. – ‘Park Ontwikkeling’) en van het Preview Center (€ 0,1 mln. – ‘Exploitatie’ worden gedekt middels ‘Onvoorzien’).
- Sponsoring: De opbrengsten van de Floriade Business Club zijn toegevoegd bij ‘Sponsoring’.
- Naast bovenstaande mutaties zijn de overige mutaties het gevolg van herrubriceringen tussen verschillende projecten en de indexering van de budgetten.

6.9 Update i.v.m. beschikking Rijk (AvA febr-21)

Bijstelling BuCa-resultaat €0,= – Aangepast resultaat €8,4 mln. negatief (ongewijzigd)

Toelichting: In december 2020 is van het Ministerie van LNV de beschikking ontvangen voor de rijksbijdrage van €10,0 mln. aan vier projecten.

Belangrijkste mutaties:

- Deelnemers: Projectbudget voor The Green House, Agroferestry en het kennisprogramma (€ 7,0 mln.).
- Park Ontwikkeling: Projectbudget voor DiX (€ 3,0 mln.).
- Bijdrage Rijk: Totale bijdrage van de vier Rijksprojecten € 10,0 mln..

6.10 Tijdelijke inrichting 2021 (Gemeente juni/AvA sept-21)

Bijstelling BuCa-resultaat € 12,3 mln. – Aangepast resultaat €20,7 mln. negatief

Toelichting: Eind 2020 is Arcadis gevraagd een raming op te stellen voor de realisatie van de tijdelijke inrichting. De raming die zij afgaven was het veelvoudige van het beschikbare budget.

Hierop is een taskforce geïnstalleerd welke onderzoek heeft gedaan naar de mogelijke besparingen en het minimaal benodigde budget voor de realisatie van de tijdelijke inrichting. Hierbij zijn tevens de overige kostenposten van de business case herijkt.

Belangrijkste mutaties:

- Projectorganisatie: Hogere kosten voor de verzekeringen (o.a. bestuursaansprakelijkheids- en cyberverzekering), kantoor-ICT, accountantskosten en kosten voor BUMA-Stemra (effect +€0,3 mln.).
- Deelnemers: Twee posten niet voorzien, het programma SDG welke door de provincie gefinancierd wordt en de extra kosten voor de bereikbaarheid van de kabelbaan (effect + €0,3 mln.). De kosten zijn gedekt vanuit 'Onvoorzien'.
- Park Ontwikkeling: Uit het onderzoek naar het benodigd budget voor de tijdelijke inrichting is duidelijk geworden dat €8,4 mln. aan extra budget benodigd is. Daarnaast zijn de kosten van de inrichting van Toren Flores €0,3 mln. hoger.
- Exploitatie: Uit het opgestelde beheerplan blijkt dat €1,4 mln. extra benodigd is voor onderhoud en begeleiding, rekening houdend met de kwaliteitseisen van een wereldtuinbouwtentoonstelling. Daarnaast is uit het onderzoek Tijdelijke Inrichting gebleken dat de kosten voor het hekwerk rondom het park €0,7 mln. hoger zijn.
- Kunst & Cultuur: Voor een volwaardig Kunst- en Cultuurprogramma is €3,0 mln. benodigd, dit zal worden ingezet voor o.a. de openings- en sluitingsceremonie, kunstwerken, shows en avondvoorstellingen. Het extra budget wordt voor €2,2 mln. gefinancierd vanuit 'Onvoorzien'.
- Commerciële zaken: De business case van B2B was nog niet voorzien in de initiële business case. Na de uitwerking van de plannen blijkt dat hierop een tekort is van €0,2 mln..
- Onvoorzien: Inzet t.b.v. 'Deelnemers' en 'Kunst & Cultuur' (effect - € 2,7 mln.).

6.11 Actualisatie 2021 (AvA febr-22)

Bijstelling BuCa-resultaat € 7,3 mln. negatief – Aangepast resultaat € 28,0 mln. negatief

Toelichting: Eind 2021 heeft de jaarlijkse actualisatie van de business case plaats gevonden.

Hierbij is met de gemeente gesproken over financiële issues waarvan een deel het directe gevolg zijn van de Covid-ontwikkelingen. Een deel van de financiële issues is binnen de business case opgelost o.a. door de inzet van 'Onvoorzien', daarnaast heeft de gemeente € 7,3 mln. onttrokken aan de risicoreserve voor risico's welke zich hebben voorgedaan.

Belangrijkste mutaties:

- Park Ontwikkeling: Vanuit de risicoreserve is een investering gedaan van € 0,6 mln. in horecapaviljoen en gronddepot. Door Covid heeft een van de horecapartners aangegeven de voorgenomen investering in een horecapaviljoen niet te kunnen doen. Daarnaast is extra inzet benodigd voor de vergunningsaanvragen i.v.m. uitblijven van de zogenaamde 'paraplu-vergunning' (€0,4 mln.).
- Exploitatie: De aanleg van Wifi en IT-beveiliging (€0,2 mln.) op het park is niet begroot, daarnaast is extra budget (€0,4 mln.) nodig voor het aanleg- en onderhoud van groen. Ten slotte zijn ticketinkomsten en de verkoop van de treintjes (totaal € 1,1 mln.) in deze versie van de business case onder de opbrengsten opgenomen. Deze stonden hiervoor gesaldeerd onder de kosten (effect +€2,2 mln.).
- Kaartverkoop: Verantwoording ticketinkomsten treintjes (+ €0,8 mln.) en de jaarlijkse indexatie (totaal effect +€ 1,4 mln.).
- Sponsoring: Door Covid is er geen interesse vanuit de markt voor een sponsorbijdrage aan Floriade Expo 2022 (effect- €6,4 mln.).

6.12 Herijking – Bezoekersaantallen (Gemeente jul/ AvA okt-22)

Bijstelling BuCa-resultaat € 44,0 mln. negatief - Aangepast resultaat €72,0 mln. negatief

Toelichting: Na opening van de Expo op 13 april blijven de bezoekersaantallen sterk achter. De Floriade Expo organisatie heeft daarop een marktonderzoek laten uitvoeren met als doel zicht te krijgen op het marktperspectief van de Expo. De resultaten van het onderzoek hebben geleid tot het rapport Floriade Scenario's 2.0 welke op 10 juni 2022 is gedeeld met de gemeente Almere. In het rapport is een aantal scenario's met bezoekersaantallen opgenomen en een actualisatie van de kosten naar aanleiding van de effecten van de Covid-pandemie. Op 14 juli heeft de gemeenteraad positief besloten voor het verstrekken van extra middelen (€43,0mln.) welke gebaseerd is op het scenario van 680.000 bezoekers.

Belangrijkste mutaties:

- Kaartverkoop: Daling opbrengsten a.g.v. de bijstelling van het aantal bezoekers (effect - € 31,7 mln.).
- Exploitatie derden: Daling opbrengsten o.g.v. de bijstelling van het aantal bezoekers (effect - € 3,4 mln.).
- Sponsoring: Daling doordat de sponsormarkt op slot zat en er geen interesse was bij bedrijven door de Covid-pandemie (effect - € 3,3 mln.).

- Bijdrage provincie: Er waren onvoldoende initiatieven te koppelen aan kosten in de business case van FBV, hiermee is de bijdrage aan de business case van FBV lager (effect - € 1,7 mln.).
- Projectorganisatie: In aanloop naar de Expo is extra capaciteit ingezet bij financiën, communicatie en horeca. Dit o.a. i.v.m. Covid doordat de doorlooptijd van een aantal trajecten langer is geworden door verslechterde marktomstandigheden. Daarnaast zijn er extra juridische kosten gemaakt i.v.m. meerdere juridische geschillen met contractpartijen en tot slot zijn de verzekeringspremies a.g.v. Covid aanzienlijk gestegen (effect - € 0,9 mln.).
- Deelnemers: De besluitvorming m.b.t. het doorgaan van The Green House is a.g.v. Covid vertraagd, in de tussentijd zijn de grondstofprijzen en kosten van arbeid flink gestegen (effect - € 1,2 mln.). Daarnaast heeft een beperkt aantal partijen door Covid afgezien van deelname. Hierdoor heeft FBV last minute een extra investering moeten doen om deze kavels in te vullen (effect - € 0,3 mln.).
- Exploitatie: De voorbereiding van de exploitatie is duurder dan begroot; de realisatie van de Digitale Floriade met componenten die op het gebied vallen van digitale infrastructuur, ICT en veiligheid valt aanzienlijk duurder uit, de marktomstandigheden waren voor horecapartijen a.g.v. Covid sterk verslechterd, heeft de contractering langer geduurd dan verwacht en hebben partners afgezien van een bijdrage. Ten slotte is op facilitymanagement extra capaciteit en middelen ingezet o.a. t.b.v. aanvraag van de evenementenvergunning en de vereisten die hieruit voortkwamen.

6.13 Programmarekening 2023

(Gemeente okt-22/ onder voorbehoud van vaststelling door AvA)

Bijstelling BuCa-resultaat € 6,1 mln. negatief - Aangepast resultaat €78,1 mln. negatief

Toelichting: Na de besluitvorming in de zomer 2022 is een fout ontdekt in de cijfersopstelling van de vastgestelde cijfers. Daarnaast heeft een onttrekking plaatsgevonden voor een drietal risico's waar een reservering voor was getroffen.

Belangrijkste mutaties:

- Projectorganisatie: Sinds het Masterplan is in het budget van de projectorganisatie van efficiencytaakstelling opgenomen. Gezien de ontwikkeling van de kosten wordt deze taakstelling niet gerealiseerd (+€0,8 mln.).

- Park Ontmanteling: Het exploitatieresultaat is €0,8 mln. lager door achterblijvende interesse in de huur van ruimtes. Deze post is onttrokken aan de risicoreserve. O.b.v. het opgestelde ontmantelingsplan is het budgettekort €0,6 mln.
- Exploitatie: Op het aanleg- en onderhoud is een kostenoverschrijding. Doordat delen van het park laat zijn overgedragen aan de Floriade, gecombineerd met de lange droge periode heeft extra inzet van personeel- en middelen moeten plaatsvinden. Voor een deel van deze kosten is een derde partij aansprakelijk gesteld, resteert een extra kostenpost van € 0,4 mln. Deze post is onttrokken aan de risicoreserve.
- Kunst & Cultuur: Voor een aantal cultuur-projecten worden aanvullende bijdragen van o.a. de gemeente ontvangen, hiermee is het te besteden budget €0,7 mln. hoger.
- Kaartverkoop: In de cijferopstelling t.b.v. de besluitvorming op 14 juli in de gemeenteraad zijn een drietal posten onjuist opgenomen, hierdoor zijn de opbrengsten kaartverkoop €2,6 mln. te hoog ingeschat. Na de besluitvorming zijn er nog een aantal ontwikkelingen waardoor de opbrengsten kaartverkoop naar verwachting €0,9 mln. lager uitkomt Dit betreft een lagere gemiddelde opbrengst per ticket en minder inkomsten voor kabelbaantickets omdat de Cable Car entree werd gesloten.
- Overige bijdragen: Voor een aantal cultuur-projecten worden aanvullende bijdragen van o.a. de gemeente ontvangen (+€0,7 mln.).

7. Bezoekersaantallen

7.1 Inleiding

Deze rapportage bevat de bezoekersaantallen van Floriade Expo 2022, voorzien van toelichtingen en analyses. In paragraaf 6 van dit hoofdstuk worden van alle gehanteerde begrippen een definitie gegeven.

Het aantal bezoekers dat Floriade in Almere heeft bezocht is enorm achterbleven op het geplande aantal. In deze rapportage wordt kort ingegaan op de oorzaken hiervan n.a.v. de bevindingen van marktonderzoeksbureau Motivaction en andere waarnemingen. Dat neemt niet weg dat wij als organisatie van Floriade Expo 2022 zeer teleurgesteld zijn in het extreem tegenvallende bezoekersaantal en de hieruit voortvloeiende financiële gevolgen voor de gemeente Almere in hoge mate betreuren.

Vanwege het feit dat de Expo een half jaar open was, is de mogelijkheid geboden een Floriade Pas aan te schaffen die een bezoeker het recht gaf meerdere bezoeken aan Floriade te brengen voor één prijs en werden er meerdaagse tickets aangeboden. Om een goed vergelijk mogelijk te maken met de geplande aantallen worden in deze rapportage de bezoeken vermeld. Gemiddeld heeft een bezoeker 1,13 bezoeken gebracht aan Floriade. Om de vergelijkbaarheid tussen plan en werkelijkheid zuiver te houden, wordt in deze rapportage bezoeken als het centrale begrip gehanteerd.

De definitieve bezoekersaantallen die in deze rapportage worden vermeld zullen ook in de Jaarrekening 2023 van Floriade Almere 2022 B.V. worden gepresenteerd.

De definities van de belangrijkste gebruikte begrippen zijn toegelicht in de bijlage 1.

7.2 Samenvatting

Het definitieve aantal bezoeken aan Floriade Expo 2022 bedraagt 693.722. Dit aantal is iets hoger dan bij de sluiting op 9 oktober jl. bekend is gemaakt en dat vindt zijn oorzaak in verrekeningen met ticketpartners, die op dat moment nog niet afgewikkeld waren.

De 693.722 bezoeken steken schril af tegen het aantal bezoeken van de geplande 2.337.500 bezoeken. Uit het meteen in mei uitgevoerde marktonderzoek door Motivaction bleek onder meer dat Nederlanders vlak na beëindiging van de Covid-lockdown, geen prioriteit gaven aan een bezoek aan een dagattractie, dat nieuwe attractieparken als laatste overwogen werden, de

inflatie maakte het prijsniveau te duur en dat door de aanhoudende negatieve publiciteit over Floriade mensen afgeschrikt werden de Expo te bezoeken.

Naast de 693.722 bezoeken hebben verschillende categorieën bezoekers samen met nog ongeveer 31.000 'bijzondere' bezoekers Floriade bezocht, maar voor de zorgvuldigheid en vergelijkbaarheid van de gepresenteerde aantallen in deze rapportage, zijn deze laatst genoemde aantal bezoekers niet meegenomen in de gepresenteerde aantallen.

Via het kanaal 'online' geboekte tickets, werden de meeste bezoeken gerealiseerd. Met de Floriade Pas bezochten deze pashouders gemiddeld vier keer Floriade. Het aantal kinderen (t/m 12 jaar) dat Floriade bezocht was veel lager dan eerder werd verwacht, 4% tegen de geplande 10%.

Van de verkochte tickets betreft 78% 'voltarief tickets', 12% zijn van te voren 'geplande actie tickets' en 10% omvat 'ad hoc prijsacties'.

Binnen deze laatste categorie vallen ook de 8.715 inwoners van Flevoland die in de laatste week van Floriade gebruik maakten van de € 5 prijsactie om Floriade te kunnen bezoeken.

Gedurende de Expo is een gemiddelde opbrengst per ticket gerealiseerd van € 17,53 t.o.v. de geplande € 20,18.

Geheel tegen de verwachting in v.w.b. het bezoekersgedrag na afloop van de Covid-lockdown, bleef het aantal bezoekers 70% achter t.o.v. de planning. De vrijwel onmiddellijke prijsverlaging van het voltarief na de opening, de brede campagnes met kortingen door gerenommeerde landelijk opererende partners en joint promotions, noch via eigen brede en diepe prijsacties, alsmede de doorgevoerde aanpassingen in de mediacampagne van Floriade, is het niet mogelijk gebleken het aantal bezoekers meer in de richting van het geplande aantal bezoekers op te stuwen.

7.3 Sterk tegenvallend aantal bezoeken

Floriade Expo 2022 heeft een totaal van 693.722 bezoeken in de periode 14 april t/m 9 oktober 2022 gerealiseerd. Dit aantal wijkt enigszins af van de op 9 oktober jl. gepresenteerde 685.189 bezoeken, wat het voorlopig gerealiseerde aantal was op de laatste dag van de Expo. Zoals gebruikelijk zijn er in de periode na de sluiting nog financiële verrekeningen uitgevoerd met onder andere ticketpartners en voor zakelijke groepen, waardoor het uiteindelijke gerealiseerde aantal bezoeken hoger is dan het op 9 oktober gerapporteerde aantal.

Het gerealiseerde aantal ligt ver onder het geprognoseerde aantal van 2.337.500 bezoeken. De eerste weken van de opening van het park bleek dat het aantal bezoekers fors tegenviel waardoor is besloten om een versneld marktonderzoek uit te laten voeren. Begin mei 2022 heeft Motivacion International B.V. in opdracht van Floriade een marktonderzoek gedaan naar (veranderingen in) het bezoekgedrag van dagattracties door Nederlanders. De conclusies uit dit onderzoek^{1*} gecombineerd met een aantal waarnemingen vanuit andere bronnen heeft geleid tot 3 positieve en 6 negatieve constatering die van invloed zijn geweest op het aantal bezoekers aan de Expo:

Positief

1. De basis belangstelling in Nederland was niet gedaald t.o.v. het eerder marktonderzoek in 2019.
2. De inhoud van groen en duurzame innovatie, sprak het publiek aan.
3. 40% van de populatie neigde tot bezoek en ongeveer 10 % wist dat zeker te weten.

Negatief

1. De respondenten gaven aan niet bezig te zijn met attractieparken. Sociale activiteiten stonden bovenaan de prioriteitenlijst.
2. Nieuwe attractieparken hadden de laagste prioriteit.
3. Externe marktstudie (ABN3) gaf aan dat attracties die qua doelgroep vergelijkbaar zijn, (40+-leeftijden/musea) in 2022 rekening moeten houden met 40% lagere bezoekersaantallen.
4. De prijs/waarde perceptie was gedaald t.o.v. 2019, waardoor Floriade als te duur werd ervaren.
5. Negatieve reviews en publiciteit speelden voor ongeveer 20% van de respondenten een rol.
6. Beheersmaatregelen beperkten de beleving en dan met name in de boekingsgang van het ticketingsysteem
7. Mogelijk dat de complexe marketingboodschap van 'Growing Green Cities' i.c.m. de inhoud van en de perceptie over een tuinbouwtentoonstelling belemmerend werkte.

¹ M220561 - Floriade - Bezoek Dagattracties - rapportage - 310522

² Marktonderzoek 2019 – LKF d.d. 01-2019

³ Naam ABN Perspectief attractieparken en dierentuinen d.d. 01-07-2021

7.4 Bezoekersanalyse

In deze paragraaf wordt het totaal aantal gerealiseerde bezoeken ten opzichte van het oorspronkelijke plan gerapporteerd. Daarnaast worden de type tickets geanalyseerd en toegelicht waaronder de aantallen voltarief tickets ten opzichte van de actietickets en de verdeling volwassenen/kinderen.

7.5 Totaal aantal bezoeken

Floriade aantal bezoeken

Definitief gerealiseerd	693.722
Gerapporteerd op 9 oktober 2022	685.189
Plan	2.337.500

* 2.337.500 bezoeken komt overeen met 2.000.000 unieke bezoekers

Tabel 1 – totaal aantal bezoeken realisatie vs. Plan

Het totaal aantal bezoeken was op 9 oktober, de sluitingsdag van Floriade, voorlopig vastgesteld op 685.189. Uiteindelijk heeft Floriade Expo 2022 in de periode 14 april tot en met 9 oktober 2022 693.722 bezoeken gerealiseerd. Het positieve verschil is te verklaren doordat er in de periode direct na de sluiting van de Expo nog een financiële afwikkeling van onder andere groepen en ticketpartners heeft plaatsgevonden. Het plan bevatte 2.000.000 unieke bezoekers, hetgeen zich vertaalt naar 2.337.500 geplande bezoeken.

7.6 Aantal bezoeken per type ticket

Floriade aantal bezoeken per type ticket vs Plan

Type ticket	Plan	Realisatie 2022
Online	444.125	188.503
Floriade Pas	291.125	109.790
Joint promotions	482.375	94.681
Groepen	340.000	98.818
Kassa	212.500	63.340
Partners	95.625	45.378
3rd Party Sales	265.625	32.636
Scholen	131.750	33.074
Complimentary	74.375	27.502
Totaal	2.337.500	693.722

Tabel 2 – Aantal bezoeken per type ticket realisatie vs. Plan

De verdeling per tickettype laat zien dat de online verkoop van tickets via floriade.com het belangrijkste kanaal was. Daarnaast hebben de Floriade Pashouders, joint promotions en groepen een belangrijke bijdrage geleverd aan het aantal gerealiseerde bezoeken.

7.7 Procentuele verdeling van aantal bezoeken per type ticket

Procentuele verdeling per type ticket

Type ticket	Plan%	Realisatie%	Vershil tov plan in punt	%-	Δ
Online	19%	27%	8%		↑
Floriade Pas	12%	16%	4%		↑
Joint promotions	21%	14%	-7%		↓
Groepen	15%	14%	-1%		↔
Kassa	9%	9%	0%		↔
Partners	4%	7%	-3%		↑
3rd Party Sales	11%	5%	-7%		↓
Scholen	6%	5%	-1%		↓
Complimentary	3%	4%	1%		↑
Totaal	100%	100%			

Tabel 3 – Procentuele verdeling type ticket realisatie vs. Plan

Kijkende naar het plan en de verhouding per type ticket, valt op dat het aantal bezoekers dat online tickets heeft gekocht 8 procentpunt hoger was dan de procentuele verdeling in het oorspronkelijke plan. Dit in vergelijking tot de verkoop van tickets via joint promotions en 3rd party sales (verkoopkanalen via ticketpartners) die in beide gevallen 7 procentpunt lager is uitgevallen. Floriade Pashouders hebben relatief vaker Floriade bezocht dan verwacht (4,0 keer vs. 3,7 keer).

Ondanks de inspanningen van de verschillende partners met zowel marketingcommunicatie en prijsacties via hun eigen kanalen, blijken de partners niet in staat geweest te zijn om de vraag naar Floriade te vergroten. Hieruit kunnen we concluderen dat de verminderde vraag via de samenwerkingspartners in lijn ligt met de constatering over de terugval van de vraag, zoals die blijken uit het Motivaction onderzoek. Ook het aantal scholen dat Floriade bezocht viel lager uit dan gepland.

7.8 No-show

Van het gerealiseerde aantal bezoekers was 5,8% no-show (40.064 tickets), hetgeen betekent dat deze categorie tickets wel betaald zijn maar niet hebben geresulteerd in een bezoek. Deze tickets

tellen mee volgens de gangbare normen in de attractieparken-industrie en de praktijk van de BIE en de AIPH.

7.9 Niet-geregistreerde bezoeken

Naast de gescande en betaalde tickets zijn er ook een categorieën bezoekers die noch betaald hebben of geregistreerd zijn. Dit zijn de niet-geregistreerde bezoeken. Deze zijn niet meegenomen in de gerealiseerde aantallen. Het gaat hierbij benadering om **31.000** bezoekers:

- Delegaties (32 nationale dagen met gemiddeld 50 deelnemers, 1.600 bezoekers)
- Floriade Preview 2020 en 2021 (16.215 bezoekers)
- Flevopenningen gala (600 bezoekers)
- Deelnemers speciale evenementen zoals triatlon en Ride for the Roses (1.500 bezoekers)
- Muziekgezelschappen (5.000 bezoekers)
- Kinderen 0 t/m 3 jaar (6.482 bezoekers)

7.10 Verdeling volwassenen en kinderen

Van het totaal aantal bezoeken was 96% volwassene en 4% kind in de leeftijd 4 t/m 12 jaar. Kinderen van 0 t/m 3 jaar hadden gratis toegang, zij hebben wel een toegangsticket ontvangen, maar tellen niet mee in het aantal bezoeken (6.482 bezoekers).

Totaal	Volwassene	Kind 4-12 jr	Totaal	%
Online	180.926	7.577	188.503	27%
Floriade Pas	105.120	4.670	109.790	16%
Joint promotions	91.093	3.588	94.681	14%
Groepen	98.443	375	98.818	14%
Kassa	60.638	2.702	63.340	9%
Partners	45.378	-	45.378	7%
3rd Party Sales	31.331	1.305	32.636	5%
Scholen	26.515	6.559	33.074	5%
Complimentary	26.938	564	27.502	4%
Totaal	666.382	27.340	693.722	100%
	96%	4%		

Note: de genoemde aantallen zitten in eerder gepubliceerde aantallen bezoeken.

Tabel 4 – Verdeling aantal volwassenen/kinderen

Het aantal kinderen wat Floriade heeft bezocht (4%) is in vergelijking met het plan (10%) fors minder geweest.

7.11 Voltarief- en actietickets

We onderscheiden tickets in drie prijscategorieën.

1. Voltarief tickets
2. Geplande actietickets met partners
3. Ad hoc actietickets

Voltarief vs Actietarief	Volwassene	Kind 4-12 jr	Totaal	%
Voltarief	592.401	23.472	615.873	78%
Actietarief	95.303	3.684	98.987	12%
Ad hoc actietarief	73.981	3.868	77.849	10%
Totaal	761.685	31.024	792.709	100%
	96%	4%		

Note: de genoemde aantallen zitten in eerder gepubliceerde aantallen bezoeken.

Tabel 5 – Verdeling aantal bezoeken met voltarief en actietarief tickets

Voltarief tickets hebben de vooraf vastgestelde prijs voor regulier entree tot Floriade. Tot deze categorie behoren ook de doelgroep-tickets met een lager tarief dan de reguliere tarieven zoals schooltickets en zakelijke tickets (partners).

Om de verkoop in bepaalde perioden extra te stimuleren zijn diverse promoties voor tickets met een actietarief uitgevoerd: tickets met een korting. Dit zijn acties die vooraf als onderdeel van de yield- en prijsstrategie al gepland waren in samenwerking met partners.

Daarnaast werden tickets met een ad hoc actietarief als tactische prijsacties tijdens de Expo ingezet op basis van de bezoekersontwikkeling en de resultaten uit het bezoekersonderzoek om meer bezoek te genereren.

In totaal van de twee prijsactie categorieën betreft 22% bezoeken een actieticket. Met alleen de geplande acties was het plan 25% van de tickets waarmee dit aantal iets later is uitgevallen.

7.12 Ticketacties met joint promotion partners

Vanuit de joint promotion strategie met onder andere Albert Heijn, ANWB en NS stond van te voren al een aantal acties gepland. De doelstelling hiervan was het behalen van volume, maar ook exposure via deze kanalen die een sterke aanwezigheid in de markt hebben. Door alle drie de partijen is veel exposure gegenereerd. Helaas zijn deze anders zo succesvolle kanalen, niet in

staat geweest om vraag te stimuleren. Het geplande aandeel van 25% van het totaal aantal te realiseren tickets via deze partners is daarmee niet gerealiseerd.

7.13 Ad hoc ticketacties

Naar aanleiding van het onderzoek van Motivaction zijn er tijdens de Expo een aantal ad hoc ticketacties voor specifieke doelgroepen en via specifieke communicatiekanalen uitgerold. De belangrijkste acties waren:

Ad hoc ticketacties	Volwassene	Kind 4-12 jr	Totaal
AD Special	28.875	-	28.875
50% korting september	11.520	480	12.000
Flevoland 5€/Kind gratis	7.113	1.602	8.715

Note: de genoemde aantallen zitten in eerder gepubliceerde aantallen bezoeken.

Tabel 6 – Belangrijkste ad hoc ticketacties

De eerste ad hoc actie (AD Special) had tot doel om snel vast te stellen of een korting op tickets inclusief parkeren, effect had. De actie was een diepe kortingsactie van 70% inclusief gratis parkeren. Deze actie is met een 8-pagina tellende Floriade special in het AD gecommuniceerd en werd daarnaast ook online ondersteund. Ondanks de exposure en de korting had deze actie een teleurstellend resultaat van minder dan 30.000 tickets, terwijl men normaal bij zo'n actie tussen de 50.000 en 75.000 verkochte tickets zou mogen verwachten. Door het resultaat van deze actie is besloten om het prijsactie-instrument alleen voor bepaalde specifieke doelgroepen in te zetten.

Samen met de laatste mediacampagne die eind augustus van start ging, is in september nog een 50% kortingsactie gecommuniceerd via 3rd Party ticket re-sellers en specifieke doelgroepen. De inwoners van Flevoland hebben het prijsaanbod gekregen om in de laatste week een last minute extra voordelig ticket voor €5 te kunnen kopen. Ook deze laatste kortingsacties hebben niet geleid tot een enigszins acceptabel resultaat van extra vraag.

7.14 Floriade Pas

De Floriade Pas was via floriade.com, via cadeaukaarten en aan de kassa te koop. De Floriade Pas gaf de pashouder gedurende de gehele Expo periode onbeperkt toegang tot het park. Al in september 2021 was de Floriade Pas in de voorverkoop beschikbaar.

Er waren twee soorten passen: de Floriade Pas voor inwoners van Almere en Flevoland en een reguliere Floriade Pas. Het verschil tussen de twee passen was de prijsstelling. Om de verkoop van deze passen tijdig te stimuleren is in het najaar gestart met de verkoop van deze passen met €10 extra prijsvoordeel voor de inwoners van Almere indien de pas gekocht werd voor 31 december 2021. Vanaf 1 juli 2022 hebben pashouders bovendien nog extra voordeel ontvangen geldig tot het einde van Expo waaronder gratis vervoer met de shuttle bus vanaf Almere centrum, gratis bootvervoer en gratis parkeren.

Resultaat

In totaal zijn er 27.606 unieke Floriade Passen uitgegeven, deze hebben geresulteerd in 109.790 bezoeken. In de verdeling van deze passen is 74% van de passen gekocht door inwoners van Flevoland. 1.300 inwoners buiten Almere hebben met een bijdrage van de provincie een Floriadepas aangeschaft. Het aantal van 20.507 Floriade passen op een inwoner aantal van 434.711 inwoners betekent dat slecht 5% van de inwoners van Flevoland een Floriade Pas heeft aangeschaft. De pashouders brachten gemiddeld 4x een bezoek aan Floriade dit is meer dan de geplande 3,7 keer.

Floriade Pas - passen	Volwassene	Kind 4-12 jr	Totaal	%
Flevoland	19.312	1.195	20.507	74%
Regulier	7.018	81	7.099	26%
Totaal	26.330	1.276	27.606	100%
	95%	5%		

Floriade Pas - bezoeken	Volwassene	Kind 4-12 jr	Totaal	%	Frequentie*
Flevoland	85.649	4.306	89.955	82%	4,39
Regulier	19.471	364	19.835	18%	2,79
Totaal	105.120	4.670	109.790	100%	3,98
	96%	4%			

*Verwachting was 3,7x bezoekfrequentie per pashouder

Note: de genoemde aantallen zitten in eerder gepubliceerde aantallen bezoeken.

Tabel 7 – Aantal passen en bezoeken Floriade Pas

7.15 Scholen

Van het aantal scholen dat Floriade heeft bezocht waren slechts 6.559 bezoeken van basisschoolkinderen. In tegenstelling tot het enthousiasme van scholen ruim voordat de Expo opende door het aangeboden kinderprogramma, vielen de uiteindelijke resultaten tegen. Scholen kampten met post-Covid met uitdagingen zoals de planning, vervoerskosten, risico's op

een nieuwe lockdown en wilden zich daarom niet lang van tevoren vastleggen en nog minder voor een onbekende bestemming als schoolreis. Groepen studenten van het voortgezet en hoger onderwijs kwamen wel in grote getalen, 23.672 bezoeken, maar ook deze groep bleef achter bij de geplande aantallen.

7.16 Complimentary tickets

Voor bepaalde doelgroepen zoals relaties, trade partners, deelnemers en medewerkers waren gratis tickets beschikbaar met vastgestelde voorwaarden bijvoorbeeld een maximaal aantal per afnemer. Chauffeurs en gidsen ontvingen vanwege hun werkzaamheden een gratis entree. Conform verwachting waren het aantal bezoeken met complimentary tickets 4,0% van het totaal aantal bezoeken, hetgeen relatief iets meer was dan vooraf gepland, dit was 3,1%.

7.17 Buitenlandse bezoekers

Een belangrijke doelgroep van de gerealiseerde bezoeken zijn de buitenlandse bezoekers. De verwachting was dat 28% van de bezoekers uit de omliggende Europese landen zouden komen. Door intensieve marktwerking en partnerships met diverse trade partners in binnen- en buitenland waren 22% van de totaal aantal bezoeken door bezoekers uit het buitenland en dan met name uit Duitsland, dat 52% van de buitenlanders voor haar rekening nam.

Herkomst bezoekers	Volwassene	Kind 4-12 jr	Totaal	%
Flevoland	173.259	7.109	180.368	26%
Rest van Nederland	346.518	14.217	360.735	52%
Internationaal	146.604	6.015	152.619	22%
Duitsland	76.234	3.128	79.362	52%
USA	20.525	842	21.367	14%
UK	16.126	662	16.788	11%
Belgie	13.194	541	13.736	9%
Frankrijk	5.864	241	6.105	4%
Overige landen	14.660	601	15.262	10%

Note: de genoemde aantallen zitten in eerder gepubliceerde aantallen bezoeken.

Tabel 8 – herkomst bezoekers nationaal versus internationaal

7.18 Gemiddelde omzet en opbrengst

De gerealiseerde gemiddelde omzet per ticket is € 18,07. De geplande gemiddelde omzet per ticket was € 20,72.

De gemiddelde opbrengst is de omzet minus variabele kosten. De variabele kosten zijn zowel voor het aantal geplande bezoekers als voor de gerealiseerde € 0,54 per ticket, hetgeen de volgende gemiddelde opbrengsten per ticket betekent:

Gerealiseerde gemiddelde opbrengst per ticket is: € 17,53.

Geplande gemiddelde opbrengst per ticket was: € 20,18.

De gemiddelde omzet en opbrengst zijn exclusief 9% BTW

7.19 Conclusie

Geheel tegen de verwachting in v.w.b. het bezoekersgedrag na afloop van de Covid-lockdown, bleef het aantal bezoekers 70% achter t.o.v. de planning. De vrijwel onmiddellijke prijsverlaging van het voltarief na de opening, de brede campagnes van met kortingen door gerenommeerde landelijk opererende partners en joint promotions, noch via eigen brede en diepe prijsacties, alsmede de doorgevoerde aanpassingen in de mediacampagne van Floriade, is het niet mogelijk gebleken het aantal bezoekers meer in de richting van het geplande aantal bezoekers op te stuwen.

Ter achtergrondinformatie wordt in bijlage 5 een tabel met de aantallen van marketingcommunicatie uitingen voor Floriade Expo 2022 weergegeven.

7.20 Definities

3rd Party Sales	Verkopen van tickets via online distributiepartijen, het gaat hier om individuele tickets
Bezoeken	Ieder entreeticket waarvoor betaald is, gebruikt of ongebruikt, een of meerdaags
Bezoeker	Iedere persoon die Floriade bezoekt
Cadeaupas	Een pas die ingewisseld kan worden voor een entreeticket of een Floriade Pas
Complimentary ticket	Elk entreeticket dat gratis toegang geeft tot Floriade
Entreeticket	Elk geldig toegangsbewijs voor Floriade. Het entreeticket wordt ook ticket genoemd
Floriade Pas	Een Floriade entreeticket wat onbeperkt toegang geeft tot de Expo vanaf het moment van aankoop (tenzij eerder gekocht dan 14 april 2022) t/m 9 oktober 2022

Groepen	Verkopen van gedefinieerd aanbod entreetickets via re-sellers die in 'bulk' entreetickets afnemen en doorverkopen en daarvoor een commissie ontvangen
Groepsticket	Elk geldig toegangsbewijs voor Floriade waar op basis van minimaal 15 tickets per aankoop een gereduceerde prijs op is toegepast
Joint promotions	Verkopen van entreetickets via distributiepartijen met als tegenprestatie dat zij actief promotie voor Floriade doen. Zij ontvangen daarvoor een commissie op de verkochte entreetickets
Kassa – verkopen	Verkopen van gedefinieerd aanbod entreetickets aan de fysieke kassa van Floriade
Kind	Elke bezoeker in de leeftijd van 0 t/m 12 jaar. Voor deze bezoekers geldt dat kinderen t/m 3 jaar gratis zijn, maar wel een geldig entreeticket hebben om Floriade te bezoeken, kinderen van 4 t/m 12 jaar hebben tegen een gereduceerd tarief toegang tot Floriade
No-show tickets	Elk geldig entreeticket waarvoor omzet is ontvangen, maar waar de bezoeker om moverende redenen geen bezoek aan Floriade heeft gebracht
Online	Verkopen van gedefinieerd aanbod entreetickets via floriade.com
Scans	Elk entreeticket wat bij de entree is gevalideerd
Scholen	Verkopen van entreetickets tegen een gereduceerd tarief aan groepen schoolkinderen of studenten van o.a. jeugdgroepen, basisscholen, voortgezet onderwijs, hoger onderwijs. Inclusief de tickets voor begeleiders
Yield	Gemiddelde omzet per ticket

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 – Verhaal van Floriade (opgesteld in juni 2021)

Floriade Expo 2022 – Amsterdam Almere

Als je aan het woord 'tuinbouw' denkt, waar denk je dan aan?

Het is niet gek dat je daarbij aan woorden als 'struik', 'hark' of 'moestuintjes' denkt. Termen als 'duurzaamheid', leefbaarheid en 'een hoopvolle toekomst' komen waarschijnlijk wat minder snel in je op. En dat is hartstikke begrijpelijk.

De tuinbouwsector krijgt vaak niet het podium dat het verdient. Zonde, want tuinbouw is fantastisch! Maar vooral van éssentieel belang voor onze gezamenlijke toekomst. In een wereld waar natuur vaak plaats moet maken voor beton, glas en staal, is de tuinbouw de sleutel naar een leefbare wereld. In onze ogen zijn de mensen van de tuinbouw, van de hovenier tot de aspergeteler, tot technicus in de kas, superhelden. En deze helden geven we het podium tijdens Floriade Expo 2022.

Eens in de tien jaar komen alle groene grootheden bijeen gedurende deze wereldtuinbouwtenoonstelling. Van over de hele wereld verzamelen zich experts die groene oplossingen presenteren die onze steden leuker, mooier en duurzamer maken. Binnen het thema 'Growing Green Cities' tonen meer dan 400 nationale en internationale deelnemers hun nieuwste groene uitvindingen, oplossingen en toepassingen. Van hypermoderne zonnedakpannen tot verbazingwekkende verticale geveltuinen en van de beste manieren om tomaten te kweken tot de nieuwste snoeitechnieken. Je kunt het allemaal zien, proeven en ervaren bij Floriade.

Los van alle inspirerende snufjes en innovaties kun je ook gewoon heerlijk genieten van al de natuurlijke pracht en praal op het terrein. Je kunt een reis maken langs de vele in-bloei-standende tuinen, het inspirerende arboretum en smullen van verrassende groene gerechten of jezelf onderdompelen in het afwisselende kunst en cultuurprogramma. Er is voor ieder wat wils. Kinderen kunnen op expeditie, ouders op proeverij en ondernemers kunnen hun biologisch-afbreekbare kaartjes uitwisselen en de basis leggen voor vruchtbare samenwerkingen.

Floriade inspireert je om groener en gezonder te leven. Zo ga je na een dag op de Expo met allerlei inspirerende ideeën naar huis. Bijvoorbeeld hoe je jouw eigen tuin, balkon of huiskamer kan verrijken. Zo bouw je zelf ook mee aan de groene stad van de toekomst!

Klinkt dit alles jou als muziek in de oren? Reis dan vanaf voorjaar 2022 af naar de groene en gezonde stad van ons land: Almere. Floriade en Almere zijn een half jaar lang hét bloeiende middelpunt van het land. We geloven dat je het hier zó fijn gaat vinden dat je eigenlijk niet meer



Bureau
International
des Expositions



AIPH

weg wil. Gelukkig legt Floriade de basis voor de toekomstige duurzame stadswijk Hortus, waar je maar al te graag zou willen wonen', dus wie weet...

Floriade geeft de tuinbouw het podium dat het verdient. Kom en geniet van groen in al haar geuren en kleuren en laat je verbazen over wat groen allemaal voor ons kan doen. Floriade Expo 2022 in Almere

Tijdens Floriade Expo 2022.

14 april t/m 9 oktober 2022

BIJLAGE 2 – Facts and figures Floriade Expo 2022



Getoonde sheet bij sluitingsceremonie met geactualiseerd aantal bezoeken
(was op 9 oktober 685.189)

BIJLAGE 3 – Samenvatting bidbook 2012

SAMENVATTING DOELSTELLINGEN/AMBITIES UIT BIDBOOK FLORIADE 2022 – GEMEENTE ALMERE GROWING GREEN CITIES

Globale doelstelling of ambitie	Almere – Expo - NTR	Uitleg/belofte	Pag
Aanwezigheid Almere, gemeente en MRA op Floriade	Expo	Onder andere: inzending Almere – Amsterdam	Onderdeel voorwoord
De Almere Principles	Almere	Bedoeld als inspirerend richtsnoer voor iedereen die in de komende decennia betrokken is bij het doorontwerpen van Almere tot een duurzame stad. De verwerkelijking van deze visie is een cultuurdaad, en de uitdrukking van een optimistische benadering van de toekomst.	18
Growing Green Cities , de gezamenlijke agenda	Almere en Expo	Combineren van gezamenlijke agenda Almere en Nederlandse tuinbouwsector	39
Making of... doelstelling	Almere en Expo	... de kennisdeling... zal niet alleen tijdens Floriade plaatsvinden, maar gedurende de gehele weg daar naartoe. De uitkomsten van de Making Of... Growing Green Cities – van Floriade, te bewonderen in een gezamenlijk paviljoen van de provincie Flevoland, de gemeente Almere en de NTR. Een gerenommeerd curator zal in de tentoonstelling zowel de best practices uit de tuinbouwsector (Growing Green) als uit de steden (Green Cities) samenbrengen. De tentoonstelling zal het antwoord vormen op de vraag wat de Green City zou kunnen of moeten zijn; de expositie is de eensluidende definitie van de Green City, het algemeen aanvaarde model waarnaar wij op zoek zijn.	41
Almere brengt Kennis over Growing Green Cities samen	Almere	Langs de lijn van het gesprek willen we kennis en kunde – nu nog verspreid over de wereld aanwezig – samenbrengen. Wij zullen een constructieve dialoog op gang brengen, een open, nationale en internationale uitwisseling van ervaringen en expertise. In de komende tien jaar zal Almere zich ontwikkelen tot een (communicatie)platform, waar het discours over Growing Green Cities een plek zal krijgen.	44
Kennisdeling	Almere en Expo	voortbouwend op de 'Floriade Dialogue', in de komende tien jaar een aantal conferenties, symposia, debatten of seminars organiseren...	44
Programma voor de jeugd	Almere en Expo	In de komende jaren kunnen kinderen van het basis- en voortgezet onderwijs, bso's en de	44

		kinderopvang binnen een aantal (educatieve) programma's al hun wensen, dromen en fantasieën over Growing Green Cities uitwisselen, en hun eigen wereldduinbouw-tentoonstelling ontwerpen.	
Kunst & Cultuur	Provincie en Expo	Daarnaast wordt er, als onderdeel van de making of Floriade, invulling gegeven aan de gedachte van kunstenaar Erik Fakkeldij om tien jaar lang met bewoners te bouwen aan een community landschapskunstwerk, waarmee cultuur als vanzelf onderdeel van Growing Green Cities wordt.	49
Inwoners participatie	Almere	Burgers in staat stellen om mee te bouwen aan Growing Green Cities.... De Making Of Floriade wordt een open uitnodiging aan bewoners en ondernemers om het groen/blauwe casco écht in bezit te nemen.	49
Floriade wereldpodium, illustratie van een Green City	Almere	Bouw van de stadswijk. Het wordt een natuur-, recreatie- en cultuurpark, dat het decor voor klein- en grootschalige manifestaties zal vormen. Het gebied wordt open en toegankelijk en een integraal onderdeel van de stad, maar blijft tegelijkertijd een autonome plaats van samenkomst en ontmoeting.	54
Parallel doel voor NTR	Almere /NTR	Parallel aan de Making Of Floriade werken wij aan de ontwikkeling van een nieuw gebied, een podium voor de door de NTR gewenste "spectaculaire internationale wereldduinbouw-tentoonstelling waarop de tuinbouw in zijn ontwikkeling en met zijn producten op een professionele educatieve en attractieve manier wordt getoond.	53
NTR eerste gebruiker van nieuwe ruimtelijke structuur van de stadswijk	Almere /NTR	De NTR wordt de eerste gebruiker van dit icoon (de nieuwe stadswijk). In deze inspirerende context zal de sector zich in 2022 in de volle breedte kunnen tonen. Het gaat dan niet alleen om innovaties die raken aan het thema Growing Green Cities; op het podium kunnen, letterlijk en figuurlijk, duizenden bloemen bloeien. In Floriade zal de wereld de tuinbouwsector leren kennen als een broedplaats van vernieuwing, van duurzame, veilige, gezonde, smakvolle en gemakkelijke innovaties.	54
Eigentijdse vertaling van een wereldduinbouw-tentoonstelling	Expo	Vragen over een eigentijdse vertaling beantwoorden door Floriade in te zetten voor een bredere doelstelling – het letterlijk maken van een Green City? Een ultieme Floriade, een toonbeeld van mogelijke oplossingen, en een uitdaging voor de generaties na ons?	62
Almere Green City	Almere	Almere heeft de ambitie zich verder te ontwikkelen als een Green City... Dat levert in de komende tien	62

		jaar een veelheid aan projecten op, die rood en groen meer met elkaar in balans brengen. Deze collectie van innovaties, die allemaal worden voorzien van het Floriadelabel, levert een reeks van nieuwe excursiedoelen op.	
Doelstelling ontwikkeling terrein en inhoud Expo	Floriade	Floriade zet in op de ontwikkeling van een wijk die in alle opzichten een voorbeeld zal zijn; een wijk waarin het gedachtegoed van Growing Green Cities maximaal tot uitdrukking komt. Floriade toont échte oplossingen voor échte problemen. Het wordt een plek die de rijkheid van de plantenwereld toont, en in al z'n facetten laat zien hoe deze plantenwereld bijdraagt aan de kwaliteit van leven van mens en dier....Het wordt een plek waar je geweest moet zijn, die je beleefd moet hebben. Een blijvende groene stadswijk, die doet denken aan de Giardini della Biennale en Tivoli; een groene Cité Idéale die reflecteert in het Weerwater, als een droombeeld dat werkelijkheid wordt.	73
Ontwerp terrein	Expo	Het carré is de onderlegger van een eindeloze serie modeltuinen, paviljoens, de hoofdtentoonstelling en andere onderdelen, en vormt de basis voor een langjarige ontwikkeling van de nieuwe stadswijk.	78
	Expo	Floriade wordt een compacte Floriade, een overweldigende, dichte plantenstad, met relatief kleine loopafstanden. Het levert – ook in een tijd van vele indrukken – een intense ervaring op, en het onderstreept de noodzaak tot innovatie om op minder land meer te produceren, om het rood het groen niet te laten verdringen. Zo'n compacte Floriade kan dan ook worden gezien als een technologisch en kunstzinnig laboratorium voor de toekomst van de tuinbouwsector. Een living lab, waar kennis over de tuinbouwsector vergroot kan worden.	78
	Expo	Floriade is berekend op maximaal 35.000 bezoekers per dag. Door het totale programma te verdelen over verschillende Floriadekavels wordt een maximale diversiteit gecreëerd...	84
Arboretum basis	Expo	De landschappelijke basis voor Floriade wordt gevormd door een eigentijdse plantenbibliotheek...	84
Programmering (invulling van de Expo)	Expo	Er is niet alleen ruimte voor tuinen, paviljoens en allerhande faciliteiten, maar ook voor – bijvoorbeeld – een jeugdFloriade of een groene BouwRai met Floriadewoningen.	112
Groene systemen	Expo	Floriade ontwikkelt zich tot een eigen (mini) ecosysteem. Kringlopen worden zoveel als mogelijk zichtbaar en inzichtelijk gemaakt. Er wordt geen energie verspild. De wijk zuivert z'n eigen afval. Het	116

		water wordt opgevangen in opslagbekkens en via kanalen door het gebied verspreid....	
Bereikbaarheid	Expo	Floriade wordt optimaal bereikbaar, met een brede keuze uit modaliteiten... voorzien in een afslag Floriade, als een directe ontsluiting voor het Floriadeterrein. Parkeren kan direct naast het terrein; een shuttlebus die een ronde maakt langs alle parkeervelden, brengt bezoekers desgewenst van hun auto of touringcar naar de entree. Ook per openbaar vervoer is het Floriadeterrein goed te bereiken. Vanaf station Almere Centrum is het slechts enkele minuten lopen, door het Stadshart, het Lumièrepark en over de Weerwaterboulevard....	120
Legacy	Almere	Floriade is de eerste stap in de gebiedsontwikkeling van het groene stadsdeel Almere Centrum-Weerwater. Door (vastgoed)ontwikkeling te koppelen aan de ontwikkeling van Floriade, worden investeringen gebundeld. Dit zorgt voor een enorme kwaliteitsverhoging van Floriade en de ontwikkeling van unieke blijvende onderdelen (legacy). Floriade is een motor achter zowel de vergroening van de investeringen in het gebied. Basis programma Plusprogramma	129
Marketing doelstelling	Expo	Gedurende zes maanden kunnen mensen deze groene Cité Idéale bezoeken; een stad waar rood en groen met elkaar in balans zijn, die ruimte biedt, die leefbaar is. Floriade wordt een wereldwijde inspiratiebron, een stad die je gezien moet hebben, als vakbezoeker of als particulier.	141
		Floriade wordt een betekenisvolle belevenis, en is daarmee voor een breed publiek aantrekkelijk.	141
		Growing Green Cities is geen vergezochte verkoopstrategie; het is een authentieke ambitie. Die authenticiteit wordt ook onderdeel van Floriade zelf. Je ziet er échte tuinders, échte boeren, échte kwekers en échte scholen, in het hart van een échte stad.	141
		Floriade een belevenis, een overweldigende ervaring.... Kracht omgeving wordt optimaal benut...	141
Making Of Growing Green Cities	Almere/Expo	De Making Of begint echter al veel eerder; nog in 2012 wordt gestart met de invulling. In de komende tien jaar worden vernieuwende concepten uit de Nederlandse tuinbouwsector bijeengebracht, worden best practices van overal ter wereld verzameld, worden consumenten – uit de stad, de regio en (ver) daarbuiten – geënthousiasmeerd en	141

		worden nationale en internationale sponsors aangetrokken.	
Gebruik merk en naam Floriade	Expo	... zorgvuldig worden omgegaan met het merk Floriade, dat de NTR voor tien jaar aan ons uitleent....	141
Samenwerken voor een strategisch marketingplan	Expo	Bij de uitwerking van het marketingplan... beroep op NTR zelf, en organisaties en initiatiefgroepen als AIPH, Plant Publicity Holland (PPH), het Nationaal Groenfonds, het International New Town Institute (INTI), de International Urban Development Association (INTA), de Internationale Architectuur Biennale Rotterdam, (IABR) en Toerisme Flevoland.	141
Sponsoring	Expo	... sponsoring is óók het actief uitdragen van ons gedachtegoed door (inter)nationale initiatiefgroepen en organisaties, steden of landen die investeren in (de organisatie van) congressen, gerelateerd aan het thema Growing Green Cities. Het is juist deze manier van sponsoring die een grote bijdrage aan een versterking van het merk Floriade kan leveren.	143
Samenwerking	Almere en Expo	De komst van Floriade kan het karakter van Almere als een ideale Green City versterken. Dat zien de burgers van de stad ook. Uit een in opdracht van de gemeenteraad uitgevoerde enquête blijkt dat het merendeel van de inwoners positief is over een Floriade in Almere; 61% van de 986 ondervraagden geeft aan het een goed idee te vinden om Floriade te organiseren, 75% denkt dat Floriade een positief effect zal hebben op het imago van Almere. Wij willen Floriade dan ook samen met burgers en ondernemers inhoud geven. Floriade moet een gemeenschappelijk gedragen ambitie worden; niet over de hoofden van de burgers heen, maar een project dat de mensen in de stad zich eigen hebben gemaakt. Strategische allianties met Rijksoverheid, stakeholders, green city partners, bedrijfsleven, wetenschap...	143 - 144
Ontwikkeling van de stadwijk	Almere	Tijdens de voorbereiding en ontwikkeling van Floriade werken Amvest en Ymere actief mee, om daarmee een goede basis te leggen voor de toekomstige ontwikkeling van Almere. Daarbij wordt breder gekeken dan alleen Floriade zelf.	149
Governance	Expo	... De B.V. is een onafhankelijke organisatie die vrij in de markt kan opereren, op afstand van de politiek....	159
Businesscase	Expo	... mede op basis van evaluaties van eerdere Floriades gesteld, zal een grote spin-off hebben; de verwachting is dat er €230 miljoen in Almere en	163

		<p>omgeving zal worden geïnvesteerd. Wat andersom niet het geval is, geldt hier wel: de regio Amsterdam zal het meest profiteren van een Floriade in Almere, met name omdat – buitenlandse en/of zakelijke – toeristen hun geld grotendeels uitgeven aan hun verblijf, wat vooral in en rond de hoofdstad zal zijn. Zo'n €40 tot €50 miljoen zal direct in Almere neerslaan. Bezoekers zullen tijdens de Floriade naar verwachting zo'n €250 tot €380 miljoen uitgeven in Almere (bij twee miljoen bezoekers).</p> <p>Wij garanderen dat Floriade - ook financieel - succesvol zal zijn</p>	
	Expo	<p>De organisatie van de Floriade 2022 wordt door een autonome organisatie uitgevoerd, de Floriade B.V. (zie III-H4). Deze B.V. staat in de markt, en zal op afstand van de politiek opereren. De gemeente levert de Floriadelocatie bouwrijp op; het is vervolgens aan de B.V. om daar de 7e editie van de wereldtuinbouw-tentoonstelling op te realiseren. In deze businesscase is uitgegaan van twee miljoen bezoekers, waarvan circa de helft met de auto komt. Er is gerekend met een bezoekerstarief van gemiddeld netto €21, op basis van een kaartprijs van €30. Parkeren kost €10 per dag. Er geldt een gelijke prijsindex voor de kosten en de opbrengsten.</p>	164
	Expo	<p>De B.V. start met een theoretisch tekort van €12 miljoen; wij zullen voor dit bedrag een voorziening treffen in de vorm van een garantstelling en/of kiezen voor een aandelenkapitaal van deze omvang. De B.V. krijgt de taakstellende opdracht om het tekort weg te werken. De €12 miljoen moet binnen de exploitatie worden gevonden, door bijvoorbeeld met effectieve marketingcampagnes of een aansprekende programmering het bezoekersaantal en de (sponsor)inkomsten te vergroten, dan wel de kosten te verlagen. Wij zien dit als een realistische opgave; een half miljoen meer bezoekers levert direct zo'n €8,5 miljoen aan extra inkomsten op. Als dit tekort wordt weggewerkt, ontstaat ruimte voor extra kwaliteitsinvesteringen in het gebied, zoals opgenomen in het plusprogramma.</p>	164

BIJLAGE 4 – Ontwikkeling Business Case 2016 - 2022

Floriade Expo 2022 - Ontwikkeling business case 2016-2022											
x 1.000,-											
Bijdrage/soort	2012 Bijdrage	2015 Masterplan	2016-06 SOIK	2017-12 Actualisatie project	2018-12 Herijning project	2020-06 Verkenner naw COVID	2021-12 Actualisatie Rijk	2021-07 Tijdelijke Inrichting	2022-02 Actualisatie Bezoekers aantallen	2022-09 Programma rekening '23	
											Quade (toelichting)
Kosten											
Projectorganisatie	17.554	17.040	17.940	16.381	20.150	24.874	25.375	25.680	25.527	26.401	27.151
Projectorganisatie NTR/AIPH	3.342	3.634	3.634	3.634	3.706						
Productie				15.586	17.166						
Deelnemers						5.580	5.365	12.630	12.810	14.309	14.309
Deelnemers Activaties					1.420						
Park ontwikkeling						8.774	9.692	21.489	22.195	22.103	23.473
Terrein	21.836										
Visueel en evenworz.		6.428	5.428								
Onvoorzien vastgoed				612							
Transformatie legacy	1.000	1.000	1.000								
Kaartverkoopstroom	1.828			801	801						
Parkeren en mobiliteit	290	1.223	1.223								
Terrein		1.000	1.000								
Beheertaxen		426	426								
Exploitatie											
Kunst & Cultuur				1.591	2.248		10.585	13.068	15.290	16.879	17.279
Dubbel Programmerien						2.045	2.057	5.000	5.050	5.056	5.760
Commercie						549	567	567	567	567	567
CZ Marketing & Comm.	10.787	13.820	13.876	8.774	8.774	10.432	10.493	10.727	10.892	10.603	10.603
Commercialie Zaken	4.000	440	1.475	1.542	1.542						
Marketing of	1.545	1.711	1.288	1.288	1.288	1.577	1.559	1.559	1.559	1.583	1.583
Financieringslasten	14.462	422	422	441	369	3.683	3.373	690			
Onvoorzien											
Totaal kosten	76.644	46.163	49.261	51.287	57.465	65.472	69.045	91.409	93.831	97.801	101.325
Opgangsten											
Kaartverloop	33.600	33.739	37.242	38.943	38.943	41.319	41.937	41.777	43.201	41.281	41.782
Exploitatie daeden	4.800	4.800	3.800	3.974	3.974	4.094	4.155	4.155	4.217	4.317	4.317
Zakelijk											
Sponsoring	8.046	9.100	9.100	9.516	9.516	9.809	10.561	10.680	4.429	1.072	1.072
Floriade Business Club				314	1.011	605					
Makling of	4.000	1.500	300								
Bijdrage Provincie					3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450	3.450
Bijdrage Rijk											
Voorziening overheden	12.000										
Overige bijdragen/opbrengsten	14.293										
Totaal opbrengsten	76.729	45.139	50.443	52.746	56.893	58.276	60.260	70.310	65.807	25.310	25.035
Indicatie		1.134	1.099	820	820	756	405	405	29	29	29
Resultaat business case	95	4.110	2.281	2.279	249	8.400	8.400	20.494	27.965	71.963	78.052

BIJLAGE 5 – Marketingcommunicatie uitingen

Periode: 1 januari 2022 t/m 9 oktober 2022

Nieuwsbrieven (1 januari 2022 t/m 9 oktober 2022)

Engelstalige nieuwsbrief	44
Nederlandstalige nieuwsbrief	49
Floriade Pashouder nieuwsbrief	16
Totaal aantal nieuwsbrieven	109

Website (1 januari 2022 t/m 9 oktober 2022)

Gebruikers	2.197.782
Paginaweergaven	12.691.397
Sessies	3.589.782

Pers & PR (1 januari 2022 t/m 9 oktober 2022)

Publicaties nationaal april-okt '22	1.800
Publicaties Duitsland (tijdschriften en kranten)	1.935
Bereik Duitsland	95.656.750
Fysieke internationale persevents njr '21 – vrjr '22	15
Persbezoeken	1.500
TV (nationaal)	48
PR events	20

Sales (1 januari 2022 t/m 9 oktober 2022)

Rondleidingen	1.166
Internationale salesevents '21 - '22	30
Contractpartners	102

Marketing	TV	Radio	Buitenreclame
Aantal spots/billboards - Launch (maart/half april)	6.300	3.000	2.300
Aantal spots/billboards - Post-launch (mei-juni)	4.500	500	2.500
Aantal spots/billboards - Zomer (juli-augustus)	3.800	1.200	3.000
Aantal spots/billboards - Last call (september)		1.520	850
Totaal	14.600	6.220	8.650

Social media (1 januari 2022 t/m 9 oktober 2022)

Twitter volgers	5.442	Twitter weergaven	234.847
YouTube abonnees	1.651	YouTube weergaven	118.840
Facebook volgers	22.778	Facebook bereik	7.869.757
Instagram volgers	14.698	Instagram bereik	3.525.406
LinkedIn volgers	8.788	LinkedIn impressies	718.136
Totaal aantal volgers	53.357	Totaal aantal weergaven	12.466.986

