

Second opinion haalbaarheid Ceuclum Aeterna



© Di-Visie



Rapportage in opdracht van:
Gemeente Cuijk

30 maart 2020
Projectnummer: 20.024

1. Inleiding

Er zijn plannen om het Romeinse kwartier in Cuijk, aan de Maasboulevard, te herinrichten, waarmee de Romeinse historie van Cuijk inhoudelijk beter zichtbaar wordt, het gebied een impuls krijgt op het vlak van recreatie en toerisme, en meer aansluiting bij het centrum ontstaat. Het plan, met de werktitel Ceuclum Aeterna, is veelomvattend, met onder meer de samenvoeging (en uitbreiding) van het huidige Museum Ceuclum met het WAC, herbesteding van de Ceuclum-toren, de ontwikkeling van 't Lusthof Balkon van Cuijk, de bouw van een Romeinse tempel en een Romeins roeschip (Ceuclum Lusoria), de verfraaiing van de openbare ruimte met onder meer landmarks en aanpassingen in de toeristische infrastructuur en marketing. Als stip op de horizon is bovendien het Ceuclum Archeo-Experience Center in de planvorming opgenomen. Recent heeft communicatiebureau Di-Visie een omvangrijk visiedocument geschreven genaamd 'Ceuclum Aeterna, Plan van aanpak Promotie Romeins verleden Cuijk' (versie eind 2019), waarin de genoemde elementen samenkomen. De gemeente heeft behoefte aan een second opinion met betrekking tot de geraamde bezoekaantallen, exploitaties en investeringen in het plan. Daarbij is gevraagd om de focus te leggen op de volgende onderdelen:

- de samenvoeging van de locaties van Museum Ceuclum en het WAC in het huidige gebouw van het WAC, i.c.m. bouw van een kasconstructie;
- de herbesteding van de Ceuclum-toren naar hotel met openbare horeca;
- de semipermanente horecavestiging 't Lusthof, met exploitatie door partij in Ceuclum-toren;
- de ontwikkeling van het Ceuclum Archeo-Experience Center.

De overige onderdelen van de planvorming (Ceuclum Lusoria, marketing & communicatie, landmarks, bouw tempel, toeristische infrastructuur, tunnelwand) worden als onderdeel van het onderzoek enkel in een algemene beschouwing op het plan verwerkt.

In onderstaand document worden de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

- Hoeveel bezoeken aan WAC/Museum Ceuclum en het Ceuclum Archeo-Experience Center zijn realistisch?
- Zijn er marktkansen voor horeca in de Ceuclum-toren (lunchroom/hotelkamers) en met 't Lusthof (semipermanent café-restaurant)?
- Tot welke globale omzet leiden de verwachte bezoeken aan de in de afbakening genoemde vier onderdelen van het plan? Zijn de daarbij horende geplande investeringen realistisch?
- Hoe realistisch is de totaalvisie voor het Romeins kwartier? Hoe realistisch zijn de totale investeringen (orde grootte) en het beoogde tijdspad? Welke risico's zijn er op grond van bovenstaande?

2. Beoordeling totaalconcept Romeins kwartier

Locatie incl. relatie met omgeving

De locatie van het Romeins kwartier is fraai gelegen aan de Maas en sluit aan op routes langs de Maas incl. een verbinding per pontje naar Plasmolen. Daarnaast is plek centraal gelegen tussen twee Unescogebieden: die van de Limes (i.o.) en die van het Maasheggengebied. Daarnaast ligt Cuijk in het grensgebied van drie provincies en op een steenworp van Duitsland. Rondom is een groot potentieel aan watersporters en verblijfsrecreanten met o.a. concentraties bij de Mookerplas, Kraaijenbergse Plassen en Genneep (Center Parcs Heijderbos), waarop ingespeeld kan worden.

Met de ontwikkeling van het Romeins kwartier op korte afstand van het centrumgebied versterkt Cuijk niet alleen haar regionale verzorgingsfunctie op gebied van winkelen, horeca en uitgaan en cultuur (met o.a. theater, bioscoop en museum), maar daarmee ook haar functie als dagrecreatieve bestemming voor verblijfs gasten in de regio, ook op dagen met minder mooi weer. Immers, beide gebieden samen beschikken dan over voldoende kritische massa en een ruim assortiment aan voorzieningen om de bezoeker circa één dagdeel te verleiden.

Bovenstaande vraagt wel om sterke verbindingen tussen beide gebieden, zodat deze veel meer dan nu als één gebied worden gezien, met twee delen die elkaar onderling versterken. Vanuit en naar het centrum Cuijk zijn de fysieke verbindingen met het Romeins Kwartier wel aanwezig en deze wordt verder uitgebreid, maar deze krijgen in de uitwerking van de plannen nog te weinig aandacht, terwijl juist die aanhaking belangrijke voorwaarde is om mensen wat langer vast (proberen) te houden en te verleiden meer te besteden, ook elders in de gemeente.

Thematiek incl. uniciteit en uitstraling

De thematiek en de geschetste plannen sluiten goed aan bij de Romeinse geschiedenis van Cuijk met castellum, de Maasbrug, badhuizen etc. die er in die tijd waren. Door deze tijd met een aantal projecten en archeologische vondsten weer tot leven te roepen, wordt de identiteit en het DNA van Cuijk naar verwachting behoorlijk versterkt.

Dit sluit ook aan bij de ontwikkeling op veel andere plekken waar in de loop der jaren (deels lang de oude Romeinse Limes) projecten/musea tot stand zijn gekomen. Denk hierbij aan het Rijksmuseum van Oudheden in Leiden, Archeon in Alphen aan de Rijn, het Gallo-Romeins Museum in Tongeren, Castellum Hoge Woerd in Utrecht, Valkhof e.o. in Nijmegen en het Archeologisch Park Xanten. Daarmee zijn de plannen in Cuijk dus niet uniek, en zijn er ook veel andere plekken waar je de Romeinse tijd kunt (her-) beleven, maar sluit Cuijk wel aan bij een trend die de belangstelling voor dit deel van de geschiedenis verder aanwakkert.

Daarmee kan het totale pakket aan plannen bij volledige uitvoering een impuls betekenen voor Cuijk (en omgeving) zowel qua bekendheid, verbetering imago als uitgedrukt in extra bezoekersaantallen, omzetten en werkgelegenheid. De naam van het plan verdient nog wel enige aandacht, aangezien deze niet per definitie voor iedereen in een oogopslag duidelijk en aansprekend is.

Kritische massa en onderlinge samenhang projecten

De totale kritische massa van de plannen is relatief bescheiden: het gaat excl. horeca om circa 1.150 m² (museum met uitbouw en experience center samen). Hiervan is minder dan 700 m² expositieruimte, hetgeen (veel) minder is dan eerder genoemde aanbieders als het RMO, Archeon, Archeologisch Park Xanten, en het Gallo-Romeins Museum in Tongeren (zie ook benchmark). Dit betekent dat de bezoekduur ook relatief bescheiden zal zijn tot max. 1,5-2,0 uur voor de gemiddelde bezoeker, waar dit bij de andere aanbieders kan oplopen tot een halve of zelfs hele dag. Dit toont ook de noodzaak aan om zowel de uitbouw van het museum als het Experience Center te realiseren. Gebeurt dit niet dan zakt het aantal m² expositieruimte een stuk onder de 300 m² en heeft het nauwelijks autonome trekkracht. In dit geval wordt het project (te) sterk afhankelijk van passanten en zal het aantal bezoekers ook een stuk lager uitkomen (zie de ramingen in het volgende hoofdstuk).

Daarnaast is er nog te weinig samenhang in de plannen zichtbaar. Het gevaar dreigt dat het teveel een verzameling losse, op zichzelf aantrekkelijke plannen wordt, met betrekkelijk weinig onderlinge cohesie. Ruimtelijk is dit op te lossen door de verschillende onderdelen middels een aansluitende huisstijl, routes/paden en verwijzingen/bebording met elkaar te verbinden (waarop ook wordt ingezet). Maar ook organisatorisch zou meer gezocht moeten worden naar een structuur waarin meer als één organisatie wordt opgetreden zowel intern (uit oogpunt van efficiency, inzet personeel, slim gebruik van ruimtes) als extern (naar buiten treden met één gezicht en een gezamenlijke marketing/promotie). Het is van groot belang om belangrijke stakeholders als het huidige museum en de Werkgroep Archeologie Cuijk hier blijvend bij te betrekken, aangevuld met professionals.

Daarnaast moet gewaakt worden voor mogelijke doublures in de plannen binnen het Romeins kwartier zelf en met het gebied er direct omheen. Een tweetal voorbeelden hiervan:

- Zowel het Museum Ceulclum/WAC als het Experience Center beschikken straks over een expositie, audiovisuels en bezoekersfaciliteiten; een inhoudelijk-organisatorische samenvoeging zorgt voor meer impact hebt en daarnaast voor de optie om kosten en ruimtes te delen? Hiervoor zou het wenselijk, maar niet persé noodzakelijk zijn dat beide ook fysiek verbonden zijn (dit is gezien de beperkte beschikbare ruimte ook niet realiseerbaar);
- Zowel in het Romeins kwartier bevindt zich horeca (lunchroom in de toren incl. vergroting van de capaciteit in de zomermaanden met paviljoen met terras in/bij 't Lusthof op het balkon, alles vanuit één exploitatie) alsook in het direct aangrenzende gebied (o.a. Horizon, De Poorten, Kansas). Zoek bij de invulling nadrukkelijk de meerwaarde van de nieuwe horecavestiging op t.o.v. de bestaande horeca door een sterke relatie te leggen met de thematiek in decor, aankleding, assortiment en doelgroepbewerking).

3. Marktverkenning

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de marktmogelijkheden geschetst voor de vier planonderdelen die in dit rapport worden beoordeeld: Museum Ceuclum/WAC, Ceuclum Archeo-Experience Center, Ceuclum-toren en 't Lusthof Balkon van Cuijk. Omdat de functies van de vier planonderdelen grofweg op te delen zijn in museaal en horeca worden in de komende paragrafen deze functies gescheiden en de planonderdelen die betrekking hebben op deze functies samen beoordeeld. Dat betekent dat in paragraaf 3.2. de marktmogelijkheden voor Museum Ceuclum/WAC en het Ceuclum Archeo-Experience Center aan bod komen, en in paragraaf 3.3. de marktmogelijkheden voor de Ceuclum-toren en 't Lusthof.

3.2. Raming bezoeken Museum Ceuclum/WAC en Ceuclum Archeo-Experience Center

3.2.1. Methodieken en uitgangspunten

In deze paragraaf is het verwachte aantal bezoeken aan het beoogde concept van Museum Ceuclum/WAC en het Ceuclum Archeo-Experience Center (EC) geraamd. Hiertoe maken wij gebruik van twee elkaar aanvullende methodieken:

1. Een raming vanuit een benchmark met thematisch-conceptueel vergelijkbare musea en instellingen (3.2.2.);
2. Een raming vanuit een benchmark met bezoeken per capaciteit van musea en instellingen (3.2.3.);

De raming geldt voor een gemiddeld exploitatiejaar op de middellange termijn, waarbij wordt uitgegaan van een marktconforme prijs. Omdat het concept nog in ontwikkeling is dient de raming bovendien met enige bandbreedte te worden geïnterpreteerd. Bij de raming is alleen het museale deel van Museum Ceuclum/WAC en het Ceuclum Archeo-Experience Center meegenomen. Alle andere musea die zijn beschouwd met de twee methodieken hebben géén twee musea op zo'n bescheiden afstand van elkaar, maar één. In hun geval is het aantal bezoeken geregistreerd. Dat werkt in de situatie van het Romeins kwartier in Cuijk anders, omdat er uitgegaan wordt van twee museale invullingen waarbij (bij een marktconform prijsniveau) automatisch dubbelbezoeken gaan ontstaan. Het aantal bezoeken bij andere musea is derhalve vergelijkbaar met het aantal bezoekers in Cuijk. Daar waar we het in paragraaf 3.2.2. en 3.2.3. over aantallen bezoeken hebben, hebben we het dus feitelijk over het aantal bezoekers aan de twee musea in Cuijk. De mate van dubbeltellingen maken we inzichtelijk in paragraaf 3.2.4., waardoor ook het aantal bezoeken per museum duidelijk wordt.

Losse horecabezoeken blijven hierbij (voorlopig) buiten beschouwing, evenals wandelaars/fietsers die wel over het terrein lopen maar niet bij één van de (betaalde) musea naar binnen gaan. Ook het aantal zakelijke bezoeken aan het Experience Center maken geen deel uit van de raming, evenals het aantal bezoekers van het Toeristische Informatie Centrum dat geen kaartje koopt voor Museum Ceuclum/WAC.

3.2.2. Methode 1: Raming bezoekers vanuit een thematisch-conceptuele benchmark

Om het gecombineerd aantal bezoeken van het toekomstige Museum Ceuclum/WAC en het Experience Center te ramen is een benchmark uitgevoerd met een zestal vergelijkbare musea in Nederland en België. In de benchmark zijn aanbieders opgenomen die qua thematiek en format (enige) overeenkomsten hebben met het beoogde concept in Cuijk. Daarbij hebben alle musea/instellingen in de benchmark in meer of mindere mate een link met het Romeins verleden. Tabel 3.1 op de volgende pagina toont de bezoekaantallen in een recent jaar van de benchmarkparken, alsmede de gemiddelde bezoekduur, de omtrek van het pand (footprint) en de gehanteerde entreprijzen.

De bezoekaantallen aan de musea en instellingen lopen sterk uiteen. De verschillen in bezoekaantallen verdienen daarom enige nadere duiding:

- Thematisch gezien is het Gallo-Romeins Museum in Tongeren (België) het meest vergelijkbaar met de gewenste ontwikkelingen in Cuijk, zij het dat dit museum aanzienlijk groter is. Dit museum heeft een vaste en tijdelijke tentoonstelling, waar het aandacht schenkt aan de tijd van de Neanderthalers tot aan de Romeinse tijd. Daarbij organiseren ze veel activiteiten, zowel voor kinderen als meer wetenschappelijk. Het bezoekaantal is flink gestegen in 2019 ten opzichte van 2018: van 75.000 naar 106.000. Dit komt echter mede door de recente invoering van de museumPASSmusées, het Belgische equivalent van de Nederlandse Museumjaarkaart. Desondanks laat de groei zien dat het Romeins verleden tot de verbeelding spreekt en veel bezoeken genereert. Uiteraard is dit museum veel grootschaliger dan wat mogelijk is in Cuijk, is Tongeren een grotere, historische stad met veel toeristisch aanbod (o.a. de grote wekelijkse Antiek en Brocantemarkt op zondag), en ligt het tussen andere, grote steden als Maastricht, Hasselt en Luik. Hierdoor trekt het museum een breed palet aan doelgroepen;
- Het Valkhof Museum in Nijmegen en het Huis van Hilde in Castricum zijn relatief traditionele musea met onder meer een vaste tentoonstelling over het (lokale) Romeinse verleden. Daarnaast hebben beide musea een Archeolab waar kinderen interactief bezig zijn met archeologie. Behalve een educatieve ervaring is een doel hiervan ook om herhaalbezoek te stimuleren. Met de geplande ontwikkelingen blijft Cuijk qua omvang in vierkante meters en aantal objecten sterk achter bij de genoemde musea. De sterke inzet op educatie en interactie met de bezoekers is iets dat Cuijk kan leren van deze musea.
- Het Museum Woerden is het kleinste museum in de benchmark. Dit schenkt zowel aandacht aan eigentijdse kunst als aan de Romeinse tijd. Het museum heeft uitbreidingplannen omdat de huidige huisvesting nu al te klein is om verder te kunnen doorgroeien ondanks de beschikbare circa 250 m² expositieruimte (zie tabel 3.2.);
- Het Thermenmuseum en het Castellum Hoge Woerd zijn musea en instellingen die specifiek ingericht zijn op het Romeins verleden. Beide musea zijn relatief kleinschalig. Verschil is wel dat beide musea de beschikking hebben over een bekend topstuk, dat de laatste tijd veel nieuwsaarde had (het Badhuis in Heerlen als oudste gebouw in Nederland en het complete Romeinse schip in Hoge Woerd). Het Thermenmuseum is onderdeel van Historisch Goud, dat ook Kasteel Hoensbroek en het streekarchief Rijckheyt in beheer heeft. Zo kan deze instelling de regionale geschiedenis op een aantrekkelijk en efficiënte manier presenteren en exploiteren. Het Castellum Hoge Woerd beschikt over uitgebreide horecamogelijkheden, een theater en een stadsboerderij. De synergie maakt dit een

bijzondere ontmoetingsplaats voor zowel toeristen als buurtbewoners, met hoge bezoekersaantallen als gevolg. Qua concept lijkt het enigszins op de plannen voor het Romeins kwartier in Cuijk, waar eveneens horecagelegenheden, een tempelcomplex, een kleinschalig hotel en 't Lusthof met de musea een mix aan bezoekaanleidingen vormen. Het aantal bezoeken aan het totaalconcept kan dus flink hoger uitvallen dan enkel de bezoeken aan de beide musea.

Tabel 3.1. Benchmark thematisch vergelijkbare musea

Naam	Gemeente	Aantal bezoeken	Gemiddelde bezoekduur	Oppervlakte (footprint)	Gepubl. entreprijs volwassenen	Gepubl. entreprijs kinderen	Museumkaart geldig
Gallo-Romeins Museum	Tongeren	106.000	3,5 uur	3.168 m ²	€ 15,-	€ 1,-	Ja ¹
Stadsmuseum Woerden	Woerden	12.384	1,5 uur	134 m ²	€ 5,50	Gratis	Ja ²
Valkhof Nijmegen	Nijmegen	107.933	3 uur	3.634 m ²	€ 12,50	€ 6,25	Ja ³
Romeins Badhuis Heerlen	Heerlen	13.226	1,5 uur	4.600 m ²	€ 9,95	Gratis	Nee ⁴
Huis van Hilde Castricum	Castricum	45.000	2,5 uur	1.834 m ²	€ 7,50	€ 4,-	Nee ⁵
Castellum Hoge Woerd	Utrecht	77.000	2 uur	8.715 m ²	Gratis	Gratis	Nee ⁶
Museum Ceuclum/ Ceuclum Archo- Experience Center	Cuijk			1.152 m²	€ 18,-	N.n.b.	N.n.b.

¹ = Entreprijs voor combiticket permante en tijdelijke tentoonstelling. Korting geldt voor kinderen tot en met 18 jaar. Gratis entree voor houders museumPASSmusées.

² = Museum is gratis voor kinderen tot en met 17 jaar. Daarnaast heeft het museum uitbreidingsplannen. Het aantal bezoekers loopt nu tegen de grens van het toelaatbare aan.

³ = Korting voor kinderen tot en met 17 jaar. Bezoekersaantal fluctueert sterk. In 2017 hadden ze bijvoorbeeld ca. 70.000 bezoekers.

⁴ = Kinderen tot en met 17 jaar hebben gratis toegang. Bezoekersaantal van 2016. Grootste deel van het oppervlakte bestaat uit de archeologische opgraving van het badhuis (ca. 2.500 m²).

⁵ = Gebouw bestaat uit twee verdiepingen. Onderste is museum, bovenste is voor studie, archief en onderzoek. Bezoekersaantal is jaarlijks gemiddelde. Formeel geen museum (maar archeologisch depot van de provincie Noord-Holland), dus geen toegang met museumkaart. Korting geldt voor kinderen tot en met 17 jaar.

⁶ = Is tevens ook theater, horeca, stadsboerderij en ontmoetingsplek. Bezoekersaantallen vertekenen dus enigszins. Uit contact met het Castellum kwam naar voren dat in elk geval de helft (mede) voor de expositie komt.

Uit de benchmark komen een aantal verschillen naar voren. De grotere musea trekken jaarlijks ca. 100.000 bezoeken, en de kleinere rond de 12.500. Uit de benchmark blijkt echter ook dat de geraamde prijsstelling in Cuijk aan de hoge kant is. Het is zeer de vraag of bezoekers bereid zijn om € 18,- te betalen voor een gecombineerd bezoek aan het Museum Ceuclum/WAC en het EC. Naar verwachting zullen veel bezoekers een keuze maken tussen een bezoek aan het Museum Ceuclum/WAC of het EC. De meeste bezoekers zullen dan kiezen voor het EC, een minderheid zal naar het Museum Ceuclum/WAC gaan. Het totaal aantal bezoekers aan beide musea zal dan rond de 12.000 komen te liggen, waarbij het merendeel alleen naar het EC zal gaan.

Een marktconforme entreprijs is in onze optiek lager. Het Museum Woerden bewijst dat een klein museum in combinatie met een lage entreprijs toch hoge bezoekersaantallen kan halen. Met een lagere prijs en/of combiticket is het mogelijk om behalve meer bezoekers ook meer combinatiebezoek te genereren. Vooral het Museum Ceuclum/WAC zal hier voordeel bij hebben. Uitgaande van een gecombineerde entreprijs van € 10,- verwachten dat een totaal van 22.000 bezoekers mogelijk is. Dit is ongeveer de helft van het aantal bezoekers dat het Huis van Hilde genereert, dat anderhalf keer zo groot

is qua oppervlak. Ook verwachten we dat het Museum Ceuclum/WAC en het EC meer bezoekers moeten kunnen trekken dan het Romeins Badhuis Heerlen, dat niet op een toeristisch knooppunt ligt en een redelijk hoge entreprijs vraagt.

Het Castellum Hoge Woerd toont aan dat een mix van functies en een goede programmering kan leiden tot nog veel hogere bezoekaantallen voor het totaalconcept, zij het dat dit wel samen gaat met een gratis entree. Dit laatste zou voor Cuijk ook reëel kunnen zijn als het erin slaagt om een sterke synergie te creëren tussen de individuele bezoekaanleidingen, voor zowel toeristen als eigen inwoners. Voor het totaalconcept zijn dan hogere bezoekaantallen mogelijk.

3.2.3. Methode 2: Raming bezoekers vanuit de capaciteit van het museum

Ook op basis van de capaciteit is het aantal bezoeken te ramen. Dit wordt gedaan door het aantal vierkante meters aan expositieruimte (dus het deel van het museum dat daadwerkelijk een museale functie heeft en kan worden bezocht door de bezoeker) te delen door het aantal bezoeken. Het resultaat is het gemiddeld aantal bezoeken per m². Door dit getal vervolgens te vermenigvuldigen met het toekomstig aantal m² aan expositieruimte in Cuijk kan een bezoekaantal worden geraamd. Let wel, het aantal m² expositieruimte kan afwijken van de oppervlakte (footprint) van een museum zoals gepresenteerd in tabel 3.1. Sommige musea bestaan uit meerdere lagen waardoor het aantal m² expositieruimte groter kan zijn dan de oppervlakte van het pand. Ook moet vermeld worden dat het totaal aantal m² expositieruimte van een museum niet altijd objectief te bepalen valt en daardoor met een bandbreedte geïnterpreteerd moet worden. De methodiek passen we toe op de plannen voor het Romeins kwartier in Cuijk. Uit tabel 3.2. blijkt het volgende:

- De grotere musea hebben een gemiddeld aantal bezoeken van 23-30 per m² expositieruimte. De kleinere musea zitten hier of ver onder of ver boven. Dit komt vooral door de krappe huisvesting (Museum Woerden), de grootte van de archeologische opgraving (Thermenmuseum Heerlen; de archeologische site à 2.500 rekenen als onderdeel van de expositieruimte) of door de mix aan functies (Castellum Hoge Woerd).
- Uit deze cijfers blijkt hoe belangrijk de mix aan functies is voor het succes van Castellum Hoge Woerd. Ondanks het relatief kleine oppervlakte en de relatief excentrische ligging weten ze een zeer hoog gemiddeld aantal bezoeken per m² te realiseren. De gratis toegang in combinatie met meerdere bezoekaanleidingen weet veel mensen te verleiden tot een bezoek aan het terrein;
- Het huidige Museum Ceuclum presteert conform het benchmarkgemiddelde met 24 bezoeken per m² expositieruimte (3.476 bezoeken / 146 m² expositieruimte).

De kleinere musea in de benchmark laten zien dat ook met een beperkt oppervlakte aan expositieruimte er toch een hoog bezoekaantal gehaald kan worden. Het totale gemiddelde bedraagt 26 bezoeken per m² expositieruimte. Op basis van eerdere onderzoeken werken we vaak met een kengetal van 45 bezoeken per m². Dit is echter gebaseerd op een mix aan museale aanbieders. De benchmark bestaat uit een aselechte steekproef van musea die thematisch aan elkaar verwant zijn. Ook hebben de grotere musea in de benchmark een sterke educatieve component wat zich wellicht uit in een ruimere opzet van de expositieruimtes. Daarnaast bestaat het Thermenmuseum Heerlen voor een zeer groot deel uit een archeologische opgraving, waardoor het aantal bezoeken per m² in dit geval een iets vertekend beeld

geeft. Op basis van 26 bezoeken per m² hebben we het potentieel bezoekersaantal voor de musea in Cuijk geraamd. Uitgaande van 686 m² aan expositieruimte zou **dit leiden tot ca. 18.000 bezoekers op jaarbasis**. Deze cijfers hebben betrekking op een gemiddeld exploitatiejaar op de middellange termijn.

Tabel 3.2. Benchmark aantal bezoeken per m²

Naam	Gemeente	Aantal bezoeken	Aantal m ² expositie-ruimte	Aantal bezoeken per m ²
Gallo-Romeins Museum	Tongeren	106.000	3.900 m ²	27
Stadsmuseum Woerden	Woerden	12.384	268 m ² (schatting)	62
Valkhof Nijmegen	Nijmegen	107.933	3.634 m ² (schatting)	30
Romeins Badhuis Heerlen	Heerlen	13.226	2.700 m ² (schatting)	5
Huis van Hilde Castricum	Castricum	45.000	2.000 m ² (schatting)	23
Castellum Hoge Woerd	Utrecht	77.000	1.465 m ²	52
Totaal	-	361.543	13.967	26
Museum Ceuculum/ Ceuculum Archeo-Experience Center	Cuijk	17.836	686 m²	26

3.2.4. Conclusie methodieken en verdeling naar scenario's

Uit methodiek 1 en 2 komt naar voren dat op jaarbasis circa 18.000 tot 22.000 museale bezoekers aan het Romeins kwartier te verwachten zijn. Gemiddeld volgt uit de methodieken dus 20.000 museale bezoekers op jaarbasis. Zoals eerder gemeld is het aantal bezoeken per museum naar verwachting hoger, omdat een deel van de bezoekers beide musea zal bezoeken (zeker als de prijsstelling meer marktconform is). Aangezien nog niet zeker is of het Experience Center wordt gerealiseerd hebben we twee scenario's onderscheiden, waarin tevens het aantal bezoeken per museum duidelijk wordt:

- **Scenario 1: Museum Ceuculum/WAC wordt uitgebreid en het Experience Center wordt gerealiseerd:**
In dit scenario is het Experience Center de belangrijkste toeristische trekker in het Romeins Kwartier. Mits een marktconforme entreprijs wordt gevraagd heeft het de potentie om jaarlijks ca. 20.000 bezoekers te realiseren (zie tabel 3.3). In vergelijking met de musea in de benchmark zou een gecombineerd ticket niet meer dan € 11,- moeten kosten (bijvoorbeeld € 7,- voor het EC en € 4,- voor Museum Ceuculum/WAC). De meeste bezoekers zullen een bezoek brengen aan het EC, maar een combinatiebezoek met het Museum Ceuculum ligt voor een deel van de bezoekers voor de hand. Als de hoge entreprijzen gehandhaafd blijven, verwachten we dat het aantal bezoekers circa 12.000 zal zijn. Veel bezoekers zullen dan kiezen voor het EC en het Museum Ceuculum/WAC overslaan.

Tabel 3.3. Aantal bezoeken Museum Ceuculum en Ceuculum Archeo-Experience Center scenario 1

	RAMING DI-VISIE	RAMING ZKA (ENTREPRIJZEN DI-VISIE)	RAMING ZKA (MARKTCONFORME ENTREPRIJZEN)
MUSEUM CEUCLUM/WAC	5.000	4.000	8.000
EXPERIENCE CENTER	20.000	10.000	17.000
TOTAAL AANTAL BEZOEKERS	-	12.000	20.000

- **Scenario 2: Het museum wordt uitgebreid maar het Experience Center wordt niet gerealiseerd:**

In dit scenario zal de totale expositieruimte 276 m² bedragen. Dit leidt dan tot een geraamd bezoekersaantal van ruim 7.000 (zie tabel 3.4). Dit betekent een verdubbeling van het huidige aantal bezoekers (met een gratis entree). De prijs van € 8,- per bezoeker is echter aan de hoge kant, zeker in vergelijking met de toegangsprijzen van de andere kleinere (en ook grotere) musea. Het is dan ook de vraag of een verdubbeling op basis van dit prijspeil reëel is. Een marktconforme prijs is noodzakelijk om dit bezoekersaantal te realiseren. Deze prijs zou niet boven € 5,- mogen komen te liggen. Met een entreprijs van € 8,- verwachten we niet dat het aantal bezoeken significant zal gaan toenemen ten opzichte van de huidige cijfers.

Tabel 3.4. Aantal bezoeken Museum Ceuclum scenario 2

	RAMING DI-VISIE	RAMING ZKA (ENTREPRIJS DI-VISIE)	RAMING ZKA (MARKTCONFORME ENTREPRIJS)
MUSEUM CEUCLUM/WAC	5.000	3.000	7.200

3.3. Marktmogelijkheden horeca Ceuclum-toren en 't Lusthof Balkon van Cuijk

Twee plannen voor het Romeins kwartier worden met horeca ingevuld: de Ceuclum-toren en 't Lusthof Balkon van Cuijk. Voor de Ceuclum-toren is op de begane grond een lunchroom voorzien met een oppervlakte van 74 m², op de eerste verdieping zijn één of twee hotelkamers gepland (mede afhankelijk van omvang per kamer en luxeniveau). 't Lusthof Balkon van Cuijk wordt een semipermanente horecavoorziening (van 158 m²) op de Maasboulevard van Cuijk, en zal qua thematiek aansluiten bij de Romeinse tijd. In de planvorming is de mogelijkheid opgenomen dat de horecaconcepten door dezelfde partij worden uitgebaat. ROC De Leijgraaf is voor beide concepten in beeld, waardoor de concepten tevens als opleidingslocaties kunnen gaan gelden. In het vervolg gaan wij ervan uit dat beide concepten daadwerkelijk door dezelfde partij worden uitgebaat.

Huidig aanbod Cuijk en omgeving

Om een goed beeld van de marktmogelijkheden voor beide concepten te krijgen, is eerst het aanbod in de omgeving in kaart gebracht. Onderstaande tabel bevat relevante informatie uit omliggende gebieden:

- Lunchrooms worden gerekend tot de sector fastservice in de horeca. Uit de tabel blijkt dat het huidige aanbod in de gemeente Cuijk zich rond het regionaal gemiddelde begeeft. Met de toevoeging van de lunchroom in de Ceuclum-toren zou het aanbod met 6 m² per 1.000 inwoners toenemen, waarmee in Cuijk nog altijd minder aanbod is dan bijv. in Grave, Heumen of Mook en Middelaar;
- 't Lusthof is in de plannen van Di-Visie aangemerkt als lunchroom, maar qua omschrijving houdt deze het midden tussen een lunchroom en een café. Derhalve is in de tabel ook de drankensector opgenomen. Uit de tabel blijkt dat Cuijk in die sector over minder dan gemiddeld aanbod beschikt;
- Qua hotelkamers beschikt Cuijk over (veel) meer aanbod dan de omliggende gemeenten, door de aanwezigheid van Van Der Valk Cuijk-Nijmegen. Dit hotel heeft door de ligging aan de snelweg ook een weggebonden functie en in sommige gevallen een overloopfunctie voor Nijmegen en is derhalve niet louter en alleen gericht op Cuijk. De kamers die in de planvorming van de Ceuclum-toren zijn opgenomen, zijn echter wel sterk met het DNA van Cuijk verbonden en zijn op een zeer specifiek marktsegment gericht.

Kwalitatief gezien zijn de andere horecavestigingen op de Maasboulevard in orde, maar weinig onderscheidend. Meer in richting van het centrum van Cuijk zijn de meer standaard eethuisjes, reguliere cafés, steakhouses en pizzeria's gevestigd. De concepten die aan het Romeins Kwartier worden toegevoegd zijn, mits de koppeling met de Romeinse tijd voldoende wordt gelegd, onderscheidend. Dat geldt ook voor de hotelkamers in de Ceuclum-toren. Overig hotel- en B&B-aanbod is regulier en regelmatig gekoppeld aan bijvoorbeeld een boerenbedrijf, maar qua sfeer en kwaliteit niet te vergelijken met de mogelijkheden die de Ceuclum-toren biedt.

Tabel 3.5. Aanbod horeca Cuijk en omgeving

	DRANKENSECTOR, AANTAL M ² PER 1.000 INWONERS	FASTSERVICE, AANTAL M ² PER 1.000 INWONERS	AANTAL HOTEL- EN B&B-KAMERS
BOXMEER	206	56	125
GENNEP	452	48	38
GRAVE	56	60	5
HEUMEN	211	77	56
MILL EN SINT HUBERT	423	20	70
MOOK EN MIDDELAAR	293	76	15
SINT ANTHONIS	335	12	17
GEMIDDELDE	282	50	47
CUJK	246	52	182

Bron: HorecaDNA, rapportage Economische betekenis recreatie en toerisme in Land van Cuijk, deskresearch

Marktsituatie in brede zin

In 2017 was de bezettingsgraad van hotels in het Land van Cuijk 55% en daarmee lager dan het landelijk gemiddelde. Een speciale overnachtingsplek kan, zeker gezien de bescheiden capaciteit en het onderscheidend vermogen, vaak op een hogere bezettingsgraad rekenen. Er zijn voldoende voorbeelden van speciale overnachtingsvormen waarvoor enkele maanden voor verblijf de meeste weekenden al zijn volgeboekt. Nadelig is dat een dergelijke accommodatie voornamelijk gericht is op de toeristische doelgroep, en de zakelijke doelgroep – die vaak doordeweeks voor bezetting in hotels zorgt – niet betrokken wordt door het concept. Een ander nadeel is dat naarmate op meer plaatsen in het land speciale overnachtingsvormen worden aangeboden de uniciteit van zo'n plek afneemt. Landelijk is weliswaar de bezettingsgraad in de afgelopen jaren verbeterd, maar aan de omvang van nichemarkten zitten limieten. Als het concept klopt en een goede prijs-kwaliteitsverhouding wordt geboden (en vooral behouden blijft) zijn de marktkansen voor een onderscheidend concept goed¹.

Horecadeelmarkten als cafés, restaurants en met name fastservice groeiden sterk in de afgelopen jaren. De omzetgroei van de fastservice was in de afgelopen twee jaren 5,9% en 3,1%². Ook voor 2020 is de groeiverwachting positief (+2,5%)³. Voor cafés is de groeiverwachting gematigder, met een stabilisering van de omzet in 2020. Ook hier geldt dat een onderscheidend concept de marktkansen voor een succesvolle horecaexploitatie vergroot, ook op semipermanente locaties⁴.

¹ Voorbeelden van dit soort concepten zijn onder meer Dromen aan Zee te Harlingen en de Gevangentoren te Vlissingen;

² Bron: ING Economisch Bureau

³ Hierin zijn nog geen effecten van de COVID-19-crisis verwerkt.

⁴ Voorbeelden van succesvolle semipermanente horecavoorzieningen zijn onder meer PIKNIK te Deventer en LIMA Beach te Goes.

4. Exploitatieraming

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een exploitatieraming van Museum Ceuclum/WAC en het Ceuclum Archeo-Experience Center (4.2.) uitgevoerd en is daarnaast aandacht voor de marktkansen van de horecafuncties in het Romeins kwartier (4.3.). Daarnaast zijn de investeringen voor de verschillende onderdelen beoordeeld (4.4.). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschouwing van de risico's en eventuele terugvalopties (4.5.).

4.2. Exploitatieraming Museum Ceuclum/WAC en Ceuclum Archeo-Experience Center

4.2.1. Uitgangspunten

De uitgangspunten voor de raming van de exploitatie van het Museum Ceuclum en het Ceuclum Archeo-Experience Center zijn als volgt:

- De geraamde bezoekaantallen uit het vorige hoofdstuk gelden als basis voor de exploitatieraming die in dit hoofdstuk is uitgevoerd. Er worden twee exploitatieramingen gepresenteerd, conform de bezoekenramingen die in paragraaf 3.2.4. zijn gepresenteerd: één raming waarbij zowel Museum Ceuclum en het Ceuclum Archeo-Experience Center te bezoeken zijn, en één raming met enkel het vernieuwde Museum Ceuclum. We gaan hierbij uit van de ramingen van ZKA;
- De financiële analyse is deels gebaseerd op resultaten van Museum Ceuclum in de afgelopen jaren, deels op gegevens uit de stukken van Di-Visie en deels op ervaringscijfers en een korte benchmark. Advies is daarom rekening te houden met een bandbreedte van circa 10% naar boven en beneden;
- Doorgaans zien we dat nieuw of sterk gewijzigd aanbod in de vrijetijdsmarkt te maken heeft met een 'aanlooperperiode'. De hiernavolgende raming van de baten en lasten voor Museum Ceuclum en Ceuclum Archeo-Experience Center (in paragraaf 4.2.2. en 4.2.3.) heeft betrekking op een volwaardig exploitatiejaar na een 'aanlooperperiode' en moet niet beschouwd worden als piekjaar;
- Bij de raming van de lasten is een post opgenomen voor (klein) onderhoud. Er is nog geen rekening gehouden met een post 'groot onderhoud', die met name voor de middellange en lange termijn van belang is. Deze komt doorgaans voor rekening van de eigenaar, in dit geval de gemeente. Het is goed om hiervoor een MJOP (Meerjaren OnderhoudsPlan) op te stellen, zodat al lang van tevoren rekening gehouden kan worden met de kosten die hieruit voortvloeien in de komende jaren;
- Alle bedragen zijn exclusief BTW en uitgedrukt in het prijspeil van 2020. Zoals reeds vermeld hebben de cijfers betrekking op een volwaardig exploitatiejaar. Inflatie is niet verwerkt in de raming. Dit raakt de omzet, maar de kosten stijgen vaak evenredig mee. De prijzen van 2020 zijn daarom een uitstekend uitgangspunt.

4.2.2. Baten

Entreegelden museale bezoeken

Voor de raming van de omzet uit entreegelden geldt het volgende:

- **Museum Ceuclum:** in het vorige hoofdstuk is het aantal bezoeken mét het Ceuclum Archeo-Experience Center op 8.000 geraamd. Zónder het Ceuclum Archeo-Experience Center is het aantal bezoeken geraamd op 7.200. Daarmee is het aantal bezoeken fors hoger dan aan het huidige museum (ca. 3.400 in 2018). De entreegelden die het museum met het nieuwe concept en nieuwe inrichting kan vragen is sowieso hoger dan in de huidige situatie, aangezien op dit moment een vrijwillige bijdrage geldt (resultaat: circa € 0,65 per bezoek). Wij gaan op basis van de (prijs)benchmark uit het vorige hoofdstuk uit van € 4,50 als gepubliceerde entreprijs indien het Experience Center niet wordt gerealiseerd, en € 4,- indien het Experience Center wél wordt gerealiseerd. De reden dat de prijzen afwijken is dat in het geval van de realisatie van het Experience Center een lagere gepubliceerde entreprijs naar verwachting een hoger nettoresultaat oplevert. Bovendien betekenen meer bezoeken een hoger 'maatschappelijk rendement', immers voor een museum is niet winst maken of een sluitende begroting het belangrijkste doel;
- **Ceuclum-Archeo Experience Center:** in het vorige hoofdstuk is het aantal bezoeken van het Ceuclum Archeo-Experience Center op 17.000 geraamd. Als gepubliceerde entreprijs gaan wij uit van ongeveer € 7,-, gelet op bijv. de gehanteerde entreprijzen van het Valkhof Museum en Archeologisch Museum Xanten en de omvang van de museale invulling;
- De entreegelden die Museum Ceuclum/WAC en het Ceuclum Archeo-Experience Center uiteindelijk per bezoek ontvangen wijken af van de gepubliceerde entreprijzen, aangezien bezoeken van bijv. scholen, grotere groepen, bedrijven etc. doorgaans een lagere opbrengst per bezoek genereren. De yield (de verhouding tussen de gepubliceerde en gerealiseerde entreprijs) ramen wij op een marktconform ratio van circa 80% voor Museum Ceuclum/WAC. Voor het Experience Center gaan we uit van 75-80%, vanwege het verwachte aandeel aan educatieve groepen. Bij de raming is aangenomen dat de Museumkaart niet wordt gevoerd⁵.

Tabel 4.1. Raming entreebaten

CEUCLUM ARCHEO-EXPERIENCE CENTER	MUSEUM	AANTAL BEZOeken	GEREALISEERDE ENTREEBATEN ^a
JA	MUSEUM CEUCLUM/WAC	8.000	€ 25.600,-
	CEUCLUM ARCHEO-EXPERIENCE CENTER	17.000	€ 95.200,-
NEE	MUSEUM CEUCLUM/WAC	7.200	€ 25.900,-

^a Afgerond op honderdtallen.

Museumhoreca en -winkel

- In de huidige setting van Museum Ceuclum worden niet of nauwelijks baten uit verkoop van (museale) producten als boeken, memorabilia etc. gerealiseerd. In de planvorming is zowel bij Museum Ceuclum als bij het Experience Center in principe geen ruimte voor een museumwinkel opgenomen, maar in de plannen wordt bijvoorbeeld wel melding gemaakt van een bordspel dat ter koop wordt aangeboden. In functie van het creëren van een complete museale ervaring kan het verstandig zijn om bijvoorbeeld bij het Toeristisch Informatiepunt bij Museum Ceuclum/WAC een

⁵ De yield bij het voeren van de Museumkaart is circa 60-65%.

kleinschalige museumwinkel in te richten. De baten die musea uit een winkel doorgaans realiseren is sterk wisselend, maar gemiddeld circa € 1,- per bezoek. Bij twee gescheiden museale concepten komt wellicht niet iedere bezoeker van het Ceuclum Archeo-Experience Center in de museumwinkel, daarom ramen wij de baten op € 12.000,-, evenredig verdeeld over beide locaties. Als het Experience Center niet wordt gerealiseerd zijn de baten voor Museum Ceuclum geraamd op € 7.200,-;

- In het Romeins Kwartier is in de Ceuclum-toren en op de kade met 't Lusthof horeca beoogd. Museum Ceuclum en het Experience Center zullen zelf niet over horeca beschikken. Om die reden zijn geen horecabaten uit museale bezoeken geraamd. Het Ceuclum Archeo-Experience Center zal wel over congresruimte beschikken, en doorgaans gaan dergelijke bijeenkomsten gepaard met horeca. Er is vanuit gegaan dat de werkzaamheden worden uitbesteed aan een externe partij en de baten die hieruit voortkomen zijn geraamd onder de post "Verhuringen en congressen".

Verhuringen en congressen

In de plannen voor het Ceuclum Archeo-Experience is een congres- en educatieruimte van 274 m² voorzien. In de raming van Di-Visie is uitgegaan van circa twintig congressen met waarbij de baten per congres op circa € 2.500,- geraamd. Di-Visie gaat ervan uit dat hiervoor samenwerking met externe bedrijven gespecialiseerd in het verhuren van ruimten mogelijk is⁶. Het Experience Center levert alleen de ruimte en techniek. Gezien het belang van de verhuringen en congressen voor de exploitatie van het Experience Center is een raming uitgevoerd van het aantal bezoeken voor congressen en verhuringen, op basis van kengetallen die ZKA in structuuronderzoeken naar recreatie en toerisme in andere gebieden heeft vastgesteld⁷. De oppervlakte voor verhuringen en congressen is te vertalen naar aantallen stoelen in theateropstelling (circa één stoel per bruikbare m², gelet op de congresruimte in het Experience Center dus circa 225 stoelen) en van daaruit is een aantal bezoeken per stoel per jaar te ramen. De thematiek biedt aanleiding voor de organisatie van bijeenkomsten en congressen vanuit relevante werkvelden, waardoor mogelijke nadelen met betrekking tot de locatie en de mate van concurrerend aanbod worden gecompenseerd. Wij gaan uit van het marktconforme aantal van 10-15 bezoeken per stoel.

Tabel 4.2. Raming baten verhuringen/congressen

	VERHURINGEN/CONGRESSEN
GERAAMD AANTAL STOELLEN	225
AANTAL BEZOEKEN PER STOEL	12,5
AANTAL BEZOEKEN	3.375
ZAALHUUR/ENTREE PER BEZOEK	€ 12,50
HORECA PER BEZOEK	€ 10,-
BIJDRAGE HORECA VOOR EC	10%
BATEN VERHURINGEN/CONGRESSEN	€ 38.000,-

De baten die uit de verhuringen en congressen volgen zijn te verdelen uit zaalhuur/entree en horeca⁸. We gaan ervan uit dat de horeca wordt uitbesteed en dat het Experience Center hiervoor een bijdrage van 10% van de omzet ontvangt. Daarnaast rekenen we een bedrag voor zaalhuur/entree van € 12,50

⁶ Een voorbeeld hiervan is www.locatiemetmeerwaarde.nl.

⁷ Een uitgebreide beoordeling en beschouwing van bestaand aanbod in de omgeving is buiten beschouwing gelaten. Derhalve dienen de geraamde baten met een bandbreedte van circa 10 tot 20% te worden genomen.

⁸ Di-Visie had in haar ramingen voorlopig alleen rekening gehouden met zaalhuur.

per bezoek. De baten uit verhuringen en congressen bedragen bij deze veronderstellingen € 38.000,-, zie hiervoor ook onderstaande tabel. Als voorwaarde geldt dat het Experience Center voldoende activiteit op deze markt vertoont (ten dele door personele invulling, ten dele door slimme samenwerkingsverbanden) en tevens voldoende kwaliteit biedt. Nauwe samenwerking met de horecaondernemer van het Romeins kwartier kan hieraan sterk bijdragen, aangezien deze ondernemer baat heeft bij het binnenhalen van verhuringen.

Museum Ceuclum/WAC heeft geen ruimte voor verhuringen en congressen, waardoor geen baten in de raming zijn opgenomen.

Subsidies, schenkingen en donaties

- **Museum Ceuclum/WAC:** Museum Ceuclum ontvangt in de huidige setting een subsidie van de gemeente van circa € 5.500,-. In de exploitatieraming is eenzelfde subsidiebedrag opgenomen, hoewel gezien de uitbreiding aan activiteiten een (bescheiden) verhoging op zijn plaats is;
- **Ceuclum Archeo-Experience Center:** in de plannen van Di-Visie is geen melding gemaakt van een exploitatiesubsidie voor het Experience Center. Alle vermelde subsidies hebben betrekking op de realisatie van het Experience Center en zijn extern en eenmalig;
- Er zijn voorlopig geen projectgebonden subsidies in de exploitatieraming opgenomen. De ervaring leert dat voor wisselexposities vaak een beroep kan worden gedaan op externe fondsen. Risico is dat door de bescheiden (betaalde) personele invulling en de toegenomen activiteiten bij beide instellingen er minder ruimte is voor dergelijke activiteiten, wat effect kan hebben op het aantal bezoeken op de langere termijn. Ook schenkingen en donaties blijven voorlopig buiten beschouwing.

Overige baten

- **Museum Ceuclum/WAC:** Museum Ceuclum genereerde in de huidige setting in het jaar 2018 ongeveer € 200,- aan overige baten, bijvoorbeeld uit diensten voor derden. Eenzelfde bedrag is aangehouden in de exploitatieraming;
- **Ceuclum Archeo-Experience Center:** voor het Ceuclum Archeo-Experience Center heeft Di-Visie overige baten van € 10.000,- geraamd voor de organisatie van een speciaal evenement tijdens de Vierdaagse van Nijmegen, met 250 bezoekers a € 40,-. Genoemd bedrag hebben wij niet volledig overgenomen, aangezien wij ervan zijn uitgegaan dat het totaalbedrag per persoon van € 40,- is opgebouwd uit entree plus horeca, waarbij de horecabaten toekomen aan een externe partij.

Totale baten

Op basis van bovenstaande ontstaat het volgende beeld met betrekking tot de baten, per scenario:

- De totale baten voor **Museum Ceuclum/WAC** bedragen zowel met als zonder realisatie van het Ceuclum Archeo-Experience Center circa € 35.000,- tot € 40.000,-;
- De totale baten voor het **Ceuclum Archeo-Experience Center** zijn ruim € 140.000,-;
- Projectgebonden subsidies en eventuele arrangementen met horeca (bijv. Ceuclum-toren) zijn hierbij buiten beschouwing gebleven. Ook zijn we er in de raming vanuit gegaan dat Museum Ceuclum/WAC en het Ceuclum Archeo-Experience Center afzonderlijk van elkaar entree blijven voeren.

Tabel 4.3. Raming totale baten

	REALISATIE CEUCLUM ARCHEO-EXPERIENCE CENTER		
	NEE	JA	
	MUSEUM CEUCLUM/WAC	MUSEUM CEUCLUM/WAC	CEUCLUM ARCHEO-EXPERIENCE CENTER
ENTRÉE	€ 25.900,-	€ 25.600,-	€ 92.200,-
MUSEUMHORECA	-	-	-
MUSEUMWINKEL	€ 7.200,-	€ 6.000,-	€ 6.000,-
VERHURINGEN/CONGRESSEN	-	-	€ 38.000,-
SUBSIDIES, SCHENKINGEN EN DONATIES	€ 5.500,-	€ 5.500,-	-
OVERIGE BATEN	€ 200,-	€ 200,-	€ 5.000,-
TOTALE BATEN	€ 38.800,-	€ 37.300,-	€ 141.200,-

4.2.3. Lasten

Inkoop horeca en winkel

Zoals eerder gemeld beschikken geen van beide musea over een eigen museumhoreca. De verhuringen in het Experience Center zijn bovendien uitbesteed. Derhalve zijn er geen lasten aan inkoop voor horeca. In het gebouw van Museum Ceuclum/WAC zijn wij uitgegaan van een kleinschalige museumwinkel. De lasten die hieruit voortkomen zijn doorgaans circa 55% tot 60% van de omzet. Wij hebben gerekend met het gemiddelde van 57,5%.

Educatie en exposities

De thematiek en de manier waarop de informatie wordt getoond maakt beide musea aantrekkelijk voor educatieve doelgroepen. Hieraan zitten lasten verbonden, bijv. met betrekking tot de realisatie van lespakketten. In de investeringen is hiervoor al een substantieel bedrag opgenomen (€ 15.000,- voor specifieke lespakketten van scholen, € 75.000,- voor de ontwikkeling van een bordspel). Desalniettemin zijn ieder exploitatiejaar hiervoor kosten te verwachten, ook ten aanzien van de vernieuwing van exposities. Aangezien er geen projectgebonden subsidies zijn geraamd, worden ook de lasten voor wisselexploitaties buiten beschouwing gelaten. Uitgangspunt is dat de samenstelling van deze exposities kostenneutraal plaatsvindt.

Huisvesting

- **Museum Ceuclum/WAC:** marktconforme lasten voor huisvesting (nutsfuncties, onderhoud, schoonmaak) zijn circa € 40,- tot € 45,-. Door de kasconstructie en de bescheiden oppervlakte wordt gerekend met een bedrag aan de onderkant van de range. De oppervlakte die wordt aangehouden is van het gehele pand minus de ruimte bestemd voor het toeristisch informatiepunt;
- **Ceuclum Archo-Experience Center:** door Di-Visie zijn de huisvestingskosten geraamd op € 30.000,-. Gelet op de oppervlakte van het Experience Center betekent dit circa € 37,- per m². Gezien de nieuwbouw waarbij het Experience Center sprake van is, nemen wij de geraamde lasten over.

Personeel

- **Museum Ceuclum/WAC:** het huidige museum wordt volledig gerund op vrijwillige basis. In de raming van Di-Visie zijn ook geen betaalde krachten in de nieuwe opzet van het museum voorzien. Hiervan gaan wij in onze raming ook uit. Belangrijk is om te vermelden dat met de toegenomen activiteit de druk op het huidige vrijwilligersbestand (39 aldus jaarverslag 2018) toeneemt. Een té groot succes (lees: veel bezoek) zou organisatorische gevolgen kunnen hebben voor het museum en op termijn mogelijk toch de noodzaak kunnen oproepen van een (parttime) betaalde kracht;
- **Ceuclum Archeo-Experience Center:** in de raming van Di-Visie is uitgegaan van circa € 50.000,- aan personeelslasten, voor circa 1,5 FTE. Minstens één persoon zou hierbij over een goede digitale kennis moeten beschikken. Gelet op de salarissen in de culturele sector, de omvang van het Experience Center en de verschillende deelmarkten waarop met het EC moet worden ingespeeld (museaal, educatief, zakelijk/ congressen) achten wij de inschatting qua salarisniveau voorzichtig. Wij gaan uit van circa 1 FTE à € 57.500,-. De invulling hiervan zou ten dele terecht komen bij een algemeen manager, die verantwoordelijk is voor organisatorische taken. Gezien de mix aan doelgroepen en overlappend gebruik aan ruimten (bijv. congres en educatie) is hier naar verwachting behoefte aan. Daarnaast is voor een bescheiden hoeveelheid FTE administratieve en educatieve taken nodig. Wij zijn ervan uitgegaan dat de schoonmaak wordt uitbesteed. Deze lasten zijn opgenomen als onderdeel van de huisvestingslasten. Tevens geldt dat voor de verhuringen samenwerking wordt gezocht met de horecaondernemer van het Romeins kwartier, om voldoende inspanning op deze deelmarkt te leveren.

Marketing

In de raming van Di-Visie zijn voor het Romeinse kwartier qua marketing en communicatie € 40.000,- jaarlijkse lasten opgenomen, en daarnaast promotiemiddelen als boekjes, vlaggen etc. Een uitsplitsing naar het Museum Ceuclum en Ceuclum Archeo-Experience Center is niet beschikbaar, maar aangezien beide voor het Romeinse kwartier wel de trekkers zijn zal er voor hen aandacht zijn. De gemiddelde marketinglasten per bezoek zijn in de museale sector gemiddeld € 1,- tot € 1,50 per bezoek. Museum Ceuclum/WAC en het Ceuclum Archeo-Experience Center kunnen, als beide worden gerealiseerd, van elkaars marketing profiteren, waardoor per museum de lasten naar verwachting lager kunnen blijven. Wij gaan uit van € 0,50 voor Museum Ceuclum/WAC en € 1,- voor het Experience Center. Als het Experience Center niet wordt gerealiseerd gaan wij uit van € 1,- per bezoek voor Museum Ceuclum/WAC.

Algemeen

Musea krijgen in hun exploitatie tevens te maken met lasten voor verzekeringen, directie, financiële dienstverlening en vrijwilligers. Sectoraal bedragen deze lasten circa 8 tot 12% van de totale baten. Wij gaan voor Museum Ceuclum/WAC en het Experience Center uit van 10% van de totale baten.

Onvoorzien

Een grootschalige verandering in concept en/of de realisatie van een nieuw museum gaat altijd gepaard met onvoorziene lasten. In onze raming gaan wij uit van circa 5% van de totale baten voor de instellingen.

Totale lasten

Op basis van bovenstaande ontstaat het volgende beeld met betrekking tot de lasten, per scenario:

- De totale lasten voor **Museum Ceuclum/WAC** bedragen zowel met als zonder realisatie van het Ceuclum Archeo-Experience Center circa € 25.000,- tot € 30.000,-;
- De totale lasten voor het **Ceuclum Archeo-Experience Center** zijn bijna € 130.000,-.

Tabel 4.4. Raming totale lasten^a

	REALISATIE CEUCLUM ARCHEO-EXPERIENCE CENTER		
	NEE	JA	
	MUSEUM CEUCLUM/WAC	MUSEUM CEUCLUM/WAC	CEUCLUM ARCHEO-EXPERIENCE CENTER
INKOOP HORECA EN WINKEL	€ 4.100,-	€ 3.400,-	€ 3.400,-
EDUCATIE/EXPOSITIES	-	-	-
HUISVESTING	€ 12.700,-	€ 12.700,-	€ 30.000,-
PERSENEEL	-	-	€ 57.500,-
MARKETING	€ 7.200,-	€ 6.000,-	€ 17.000,-
ALGEMEEN	€ 3.200,-	€ 3.100,-	€ 13.500,-
ONVOORZIEN	€ 1.600,-	€ 1.600,-	€ 6.800,-
TOTALE LASTEN	€ 28.800,-	€ 26.800,-	€ 128.200,-

^a Alle bedragen zijn afgerond op honderdtallen.

4.2.4. EBITDA

Het resultaat voor afschrijvingen en rente, ook wel EBITDA⁹ genoemd, is te bepalen door de totale baten met de totale lasten te vergelijken. Hieruit blijkt met betrekking tot de scenario's:

- Voor **Museum Ceuclum** geldt dat het resultaat positief is in beide scenario's. De EBITDA is beter wanneer het Experience Center wel wordt gerealiseerd, mede vanwege (iets) lagere marketinglasten. Er is geen rekening gehouden met een (parttime) betaalde kracht. Als het museum erg succesvol is, is hier mogelijk noodzaak toe;
- Het resultaat voor het **Ceuclum Archeo-Experience Center** is positief. Zoals gemeld is in het geval van het Ceuclum Archeo-Experience Center geen rekening gehouden met eventuele exploitatiesubsidies. Tevens zijn voor beide musea de effecten van arrangementen met bijvoorbeeld de Ceuclum-toren (om horecabezoek van museale bezoekers te bevorderen) buiten beschouwing gelaten.

In paragraaf 4.5. komen enkele risico's en terugvalopties aan bod.

Tabel 4.5. Resultaat

	REALISATIE CEUCLUM ARCHEO-EXPERIENCE CENTER		
	NEE	JA	
	MUSEUM CEUCLUM/WAC	MUSEUM CEUCLUM/WAC	CEUCLUM ARCHEO-EXPERIENCE CENTER
TOTALE BATEN	€ 38.800,-	€ 37.300,-	€ 141.200,-
TOTALE LASTEN	€ 28.800,-	€ 26.800,-	€ 128.200,-
RESULTAAT	€ 10.000,-	€ 10.500,-	€ 13.000,-
EBITDA (IN % VAN TOTALE BATEN)	26%	28%	9%

⁹ EBITDA staat voor Earnings before interest, tax, depreciation and amortization. Belastingen (taxes) vallen hier dus buiten. Om een goed beeld te krijgen van de belastingen, die relevant zijn voor dit plan zoals BTW, WOZ etc. is het goed om een fiscalist hiernaar te laten kijken.

4.3. Exploitatieraming Ceuclum-toren en 't Lusthof Balkon van Cuijk

In de raming van Di-Visie zijn voor de gemeente Cuijk pachtinkomsten van resp. € 50.000,- en € 30.000,- opgenomen voor de Ceuclum-toren en 't Lusthof Balkon van Cuijk. In de horeca geldt dat circa 8 tot 12% van de omzet aan pacht of huur besteed kan worden, gezien andere lasten waarmee een ondernemer te maken krijgt (huisvesting, inkoop, personeel). Voor de onderstaande raming gaan wij ervan uit dat de vestigingen door dezelfde ondernemer worden uitgebaat, waardoor lasten voor onder meer personeel en inkoop kunnen worden gedeeld. Rekenend met een pacht van 10% van de omzet maakt dit de benodigde omzet om de exploitatie te kunnen dragen voor een ondernemer in totaliteit € 800.000,-.

Voor zowel de lunchroom als de hotelkamers is op basis van kengetallen, concept en locatie de omzet te ramen. In de horeca worden regelmatig kengetallen wat betreft omzet per vierkante meter en kamer en bezetting gehanteerd:

- De landelijke gemiddelde omzet per vierkante meter van lunchrooms was in 2018 circa € 5.300,-¹⁰. Voor de Ceuclum-toren rekenen wij met een lager gemiddelde van circa € 3.500,- per m², onder meer omdat de Ceuclum-toren buiten museale bezoekers niet op veel *traffic* kan rekenen. Een lunchroom profiteert sterk van een ligging in bijvoorbeeld een winkelstraat of nabij een station, waar overdag meer activiteit is en veel mensen passeren. De Ceuclum-toren is vanwege haar ligging meer afhankelijk van toerisme, dat vooral in de periode april t/m oktober is geconcentreerd. Een groot deel van betreffende periode is echter ook 't Lusthof geopend, waardoor de klandizie over een groter oppervlak wordt verdeeld;
- De landelijke gemiddelde omzet per vierkante meter van restaurants was in 2018 circa € 4.300,-, van de drankensector € 1.050,-¹¹. 't Lusthof Balkon van Cuijk houdt gezien concept en ligging het midden tussen beiden. Rekenend met circa € 3.000,- per vierkante meter op jaarbasis en rekening houdend met het gegeven dat met name in voorjaar en zomer de omzet wordt verdiend (o.m. tijdens de Vierdaagse) gaan wij uit van circa € 2.000,- per m² in de periode van openstelling (mei-september);
- De ruimte op de eerste verdieping in de Ceuclum-toren is 74 m². De ruimte biedt mogelijkheden om één of twee hotelkamers te realiseren. Met één hotelkamer wordt meer exclusiviteit gecreëerd en kan een hogere overnachtingsprijs worden gerekend. Bij twee hotelkamers is naar verwachting de omzet hoger, omdat de prijsstelling bescheidener is (maar niet de helft van de prijsstelling bij één hotelkamer) en daarmee ook de zakelijke doelgroep doordeweeks (deels) kan worden aangesproken. Wij gaan op basis van ervaringscijfers elders uit van circa 65% kamerbezetting en een gerealiseerde kamerprijs van € 130,- per nacht.

In de onderstaande tabel wordt de omzet bij bovenstaande veronderstellingen getoond. Hieruit blijkt dat de verwachte omzet met een bedrag tussen € 600.000 en € 650.000 (in tabel € 636.000) realistischer is en dus onvoldoende om aan een pachtbedrag van € 80.000,- te kunnen voldoen. Een pachtbedrag van € 60.000,- tot € 65.000,- op jaarbasis lijkt realistischer.

¹⁰ Bron: HorecaDNA

¹¹ Bron: HorecaDNA

Tabel 4.6. Raming omzet horeca Romeins kwartier

	LUNCHROOM CEUCLUM-TOREN	MINI-HOTEL CEUCLUM-TOREN	't LUSTHOF BALKON VAN CUIJK
AANTAL M ²	74	74	158
AANTAL KAMERS	-	2	-
OMZET PER M ²	€ 3.500,-	-	€ 2.000,-
KAMERBEZETTING	-	65%	-
GEREALISEERDE KAMERPRIJS	-	€ 130,-	-
VERWACHTE OMZET	€ 259.000,-	€ 61.700,-	€ 316.000,-
TOTALE OMZET		€ 636.700,-	
BENODIGDE OMZET		€ 800.000,-	
OVERSCHOT/TEKORT		-/- € 163.300,-	

In de planvorming is gesuggereerd dat mogelijk een opleiding/leerbedrijf een rol kan spelen in de exploitatie van de horeca in het Romeins kwartier. Een voordeel bij deze invulling is dat de personeelslasten ten dele kunnen worden beperkt. Daar staat wel tegenover dat de studenten moeten worden begeleid en de efficiëntie mogelijk lager is, waardoor het netto-effect op de exploitatie nog te bezien valt.

4.4. Investeringsen

Bij de beoordeling van de investeringen is gebruik gemaakt van de rapportage Ceuclum Aeterna, Plan van Aanpak Promotie Romeins Verleden Cuijk Van Di-Visie van eind 2019. Onderstaand is het investeringsniveau van de belangrijkste voorliggende plannen globaal beoordeeld op basis van een analyse van de plannen zelf en ervaringscijfers/kengetallen bij vergelijkbare projecten, waarbij niet altijd helemaal duidelijk is of het om de bouwkosten of de totale stichtingskosten (waarin naast de bouwkosten ook evt. grondkosten, bijkomende kosten als nutskosten, voorbereidingskosten en onvoorzien kosten zijn opgenomen) gaat:

1. Museum Ceuclum/WAC:

- a. **Beschrijving plan:** het gaat hierbij om de verbouwing van het pand aan de Maasstraat incl. de aanbouw van een kas om hier het Museum Ceuclum te vestigen. Het gaat hierbij om de verhuizing van de collectie en een nieuwe opzet en inrichting waarbij het verhaal van Cuijk meer tot zijn recht moet komen middels wisselexposities, mooie maquettes, audiovisuels en de brugstenen. Vooral nog is niet voorzien in een museumwinkel; een kleine winkel zou evt. nog overwogen kunnen worden in combinatie met het toeristisch informatiepunt. Een andere optie zou kunnen zijn om bij het Experience Center een winkel onder te brengen, aangezien daar meer ruimte beschikbaar is;
- b. **Beoordeling investeringen:** de totale investeringen voor verbouw, aanbouw, inrichting incl. voorbereidende werkzaamheden bedragen € 315.000,- voor een oppervlak van circa 332 m². Dit betekent een investering terug gerekend van bijna € 950,- per m². Dit bedrag is (ruim) voldoende voor de bouw/verbouwing incl. voorbereidingskosten/ontwerp e.d., maar naar verwachting te weinig om ook de hele inrichting uit te betalen. Incl. de kosten hiervoor is een bedrag van € 1.250,- tot € 1.500,- per m² realistischer, uitgaande van een relatief

sobere inrichting. Dit vraagt een bedrag van minimaal € 415.000,- oplopend tot circa € 500.000,-.

2. **De herbesteding van de Ceuclum-toren naar lunchroom en mini-hotel:**

- a. **Beschrijving plan:** de toren krijgt in dit plan een nieuwe meervoudige functie van lunchroom, mini-hotel, panorama/uitzichtpunt en enkele werkplekken. De huidige museale functie verdwijnt derhalve en verhuist naar de nieuwe locatie aan de Maasstraat (zie voorgaande punt);
- b. **Beoordeling investeringen:** de totale investeringen voor verbouwing incl. voorbereidende werkzaamheden bedragen € 105.000,- voor een oppervlak van circa 148 m². Dit betekent een investering terug gerekend van ruim € 700,- per m², waarbij het uitgangspunt is dat er beperkte aanpassingen nodig zijn (met name checks draagconstructie tussenverdiepingen) en dat verder alleen de installaties/basisvoorzieningen (toilet, module keuken) meegenomen worden in de investeringen. Investeringen worden geheel ten laste gelegd van de huurder/pachter. Onder deze voorwaarden lijkt dit bedrag voldoende voor de bouw/verbouwing incl. voorbereidingskosten/ontwerp e.d. Aandachtspunt is nog wel om te checken door een architect of dit voldoende is voor de ombouw van de ruimtes op verdieping tot hotelkamers op zodanige wijze dat hier voldoende comfort is voor de gast en aan alle wettelijke eisen wordt voldaan.

3. **Bouw 't Lusthof Balkon van Cuijk:**

- a. **Beschrijving plan:** het gaat hierbij om een demontabele/modulaire kasconstructie die gedurende een half jaar in het zomerseizoen (mei-september) ingericht en geëxploiteerd wordt als horecapaviljoen op de trappen van de Maaskade. Bij dreigend hoogwater is deze binnen 48 uur te verplaatsen. Exploitatie vindt naar verwachting plaats door dezelfde partij als de Ceuclum-toren.
- b. **Beoordeling investeringen:** de totale investeringen voor de aanschaf incl. voorbereidende werkzaamheden en jaarlijkse opbouw/demontage bedragen € 102.000,- voor een oppervlak van circa 158 m². Dit betekent een investering teruggerekend van bijna € 650,- per m², waarbij het uitgangspunt is dat de investeringen t.b.v. de inrichting van gebouw en terras geheel ten laste worden gelegd van de huurder/pachter. Onder deze voorwaarden is dit bedrag voldoende. Onduidelijk is nog wel of binnen dit bedrag voorzien is in verwarming/airco incl. aansluiting hiervan om verschillende weeromstandigheden te kunnen opvangen;

4. **Realisatie Ceuclum Archeo-Experience Center:**

- a. **Beschrijving plan:** dit is het sluitstuk van alle plannen en zorgt ervoor dat het Romeins Kwartier voor potentiële toeristen een reason to travel voor Cuijk wordt. Het is een volwaardige archeologische hotspot op een markante plek in een gebouw dat alleen al een bezoek waard is. Het moet een archeologisch kennis- en belevingscentrum worden met hoogwaardige inrichting en gebruik makend van de modernste technieken om de bezoeker beeld, geur en geluid te laten ervaren. Een deel van het gebouw moet multifunctioneel inzetbaar zijn voor bijeenkomsten, congressen etc. Evt. zou hier overwogen worden om het Experience Center uit te breiden met een multimediale bibliotheek nieuwe stijl, die ook zalen verhuurt, gebruik maakt van de nieuwste mediatechnieken etc. (vgl. inspirerende voorbeelden in Tilburg en Deventer). Belangrijke voorwaarden zijn hierbij wel dat hiervoor extra metrages worden gereserveerd zodat de kritische massa voor het Romeinse gedeelte

overeind blijft. Verder moeten het Experience Center en bibliotheek eenieder zelfstandig herkenbaar blijven en te bezoeken zijn;

- b. **Beoordeling investeringen:** de totale investeringen voor de aanschaf incl. voorbereidende werkzaamheden en inrichting bedragen € 2.900.000,- voor een oppervlak van circa 820 m², waarvan de helft voor de expositie incl. panoramazaal en de andere helft voor educatie/congressen en ondersteunende ruimtes. Dit betekent een investering terug gerekend van ruim € 3.500,- per m². Dit is normaliter een bedrag dat voor een museum voldoende is, maar omdat het hier om een bijzonder gebouw gaat en een hoogwaardige inrichting van de expositie, zijn gebouw en inrichting ook apart onder de loep genomen:
- **De bouwkosten** bedragen incl. ontwerpen, begeleiding e.d. € 2,3-2,4 mln. Dit is bijna € 2.900,- per m². Dit is normaliter ruim voldoende, onvoldoende kan worden ingeschat of dit ook voldoende is voor de beoogde architectonische vorm/kwaliteit omdat dat niet onze expertise is;
 - **De inrichtingskosten** bedragen € 0,5-0,6 mln. ofwel circa € 670,- per m² gemiddeld. Dit is voor de ondersteunende voorzieningen, educatieve ruimtes etc. wel voldoende (is ca. de helft), maar voor de resterende 410 m² expositieruimte die (zeer) hoogwaardig en spectaculair zou moeten worden is dit ruim onvoldoende. Een sobere inrichting vraagt al circa € 750,- terwijl een state-of-the-art inrichting richting € 2.000,- of hoger gaat. Dit vraagt derhalve € 1.250,- tot € 1.500,- extra per m² x 410 m² ofwel ca € 0,5-0,6 mln. extra hetgeen bijna het dubbele is wat is beoogd;

5. Overige investeringen:

De overige investeringen zijn onderstaand kort en bondig tegen het licht gehouden:

- a. **Regie en coördinatie:** hiervoor wordt over een periode van zes jaar € 48.000,- per jaar geïnvesteerd voor twee dagen per week. Dit geeft over een langere periode continuïteit. Het zou goed zijn om wel de invulling van de functie over die periode te laten verschuiven van ontwikkeling/bouw via pre opening management naar marketing en promotie. Daarbij is wel de vraag of het opgenomen budget per dag/per uur, resp. € 600,-/€ 75,-, volstaat voor deze functie;
- b. **Opstellen 'het verhaal van het Romeinse Cuijk' incl. kernwaarden, visie en missie:** hiervoor wordt een bedrag van opgeteld € 66.000,- geïnvesteerd. Dit ziet marktconform uit, maar dit vraagt nog wel een nadere toelichting/uitwerking of het hier gaat om de verhaallijn voor de latere marketing van het hele project of ook (aanzet voor) de verhaallijn voor museum en Experience Center;
- c. **Het verhaal van Cuijk op de mat:** investering in een brochure en drukwerk incl. huis-aan-huisbezorging. Dit is marktconform;
- d. **Ontwikkelen corporate identity/Romeins label:** totale investering € 38.000,- (€ 25.000,- + € 13.000,-). Dit lijkt een behoorlijk hoog bedrag in aanmerking genomen dat ook onder b. (verhaal van Cuijk, € 66.000,-) en onder e. (website € 40.000,-) al kosten zijn opgenomen die hiermee annex zijn (samen dus € 144.000,-). Dit vraagt o.i. nadere toelichting. Het implementeren in de huisstijl van de gemeente is lastig i.v.m. de vorming van de nieuwe gemeente. Daarnaast lijkt hier een doublure in de kosten te zitten (2x ontwikkelen huisstijlhandboek), die niet helemaal verklaard kan worden.

- e. **Ontwikkelen website:** hierin wordt € 40.000,- geïnvesteerd. Voor dit bedrag kan een aantrekkelijke, zeer professionele website gebouwd worden van hoge kwaliteit;
- f. **Routing & signing + landmarks:** hierin wordt in totaal € 103.000,- geïnvesteerd. Deze kosten kunnen moeilijk beoordeeld worden omdat er weliswaar aantallen genoemd worden maar geen gegevens bekend zijn over de omvang van de borden, vlaggen etc. alsmede het kwaliteitsniveau. Verder is niet helemaal duidelijk of er voor de jaren na plaatsing kosten gereserveerd zijn voor onderhoud, vervanging bij vandalisme etc.
- g. **Bekleding tunnelwand (identity wall):** de kosten hiervan zijn relatief wel hoog (€ 43.200,-), maar de hoge kwaliteit die beoogd wordt rechtvaardigt dit naar verwachting wel. Bovendien ligt het in de bedoeling hiervoor via een crowdfunding actie bijna de helft te financieren. Mocht dit lastig worden dan zijn ook goedkopere, maar minder duurzame vormen mogelijk als mural art projecten;
- h. **Ontwikkeling toolkit voor ondernemers:** kosten € 17.500,-, incl. overleg, ontwerp en productie is dit een marktconform budget;
- i. **Marketing en communicatie:** stelpost € 40.000,-, dus moeilijk te beoordelen temeer omdat deze post inhoudelijk nauwelijks is omschreven;
- j. **Lespakketten:** de kosten hiervoor van € 90.000,- zijn erg hoog en onduidelijk is hoe de relatie met museum en/of Experience Center is, die dit het beste op zich zouden kunnen nemen. Ook is onduidelijk of deze over een reeks van jaren bruikbaar zijn of voor kortere periode;
- k. **Tempel, schip en events:** vallen buiten de opdracht vooralsnog.

Afsluitend: bij de genoemde investeringsbedragen was het uitgangspunt dat het hier ging om bedragen excl. BTW.

4.6. Risico's en terugvalopties

Vanuit oogpunt van investeringen zien wij de volgende potentiële risico's en maatregelen hoe hiermee om te gaan:

- **Risico:** het **gevaar bestaat dat de beoogde investeringen onvoldoende zijn** om de plannen op een adequate en/of kwalitatief hoogwaardige manier uit te voeren:
 - **Beschrijving:** uit de bovenstaande scan waarin we de investeringen tegen het licht hebben gehouden blijkt dat voor de meeste onderdelen delen van de investeringen aan de krappe kant lijken, waardoor er het gevaar is dat er 1. onvoldoende geld is voor uitvoering, of 2. de kwaliteit uiteindelijk onvoldoende borg staat voor de beoogde bezoekaantallen/omzetten;
 - **Maatregel:** Plannen concreter uitwerken per onderdeel in een voorlopig PvE en artist's impressions, incl. aanduiding van beoogde kwaliteitsniveaus van uitvoering om beter te kunnen toetsen en plannen en/of investeringen bij te stellen en te voorkomen dat deze later (veel) hoger uitvallen;
- **Risico:** het **gevaar** dat de beoogde investeringen (of een bijstelling/verhoging hiervan) **niet financierbaar** zijn.
 - **Beschrijving:** de beoordeling van de financiering van de plannen maakt geen onderdeel uit van de plannen maar is uiteraard wel zeer relevant. De ervaring leert dat er veel fondsen en subsidiemogelijkheden zijn alsmede leningen met lage rentes, maar dat deze in de praktijk

vaak overschat worden en/of er te weinig rekening gehouden wordt met de noodzakelijke cofinanciering;

- **Maatregel:** extra toets financieringsmogelijkheden met veel oog voor de voorwaarden van subsidiering (bijv. sommige subsidies wel van toepassing op zelfstandige rechtspersonen maar niet op gemeentes) en de eis van cofinanciering (waardoor bijv. gemeente zelf ook mee moet financieren);
- **Risico:** het gevaar dat er niet of onvoldoende rekening gehouden is met eventuele planschadekosten als gevolg van de uitvoering van de plannen
 - **Beschrijving:** als gevolg van de plannen en de bestemmingsplan wijziging die hiervoor nodig is, bestaat de kans dat er partijen nadeel ondervinden in hun gebruiks- of bouw mogelijkheden of te maken krijgen met (tijdelijke) inkomstenderving;
 - **Maatregel:** uitvoering van een planschaderisicoanalyse om de kans dat dit plaatsvindt in kaart te brengen;
- **Risico:** het gevaar dat de plannen/investeringen niet de gewenste bezoekaantallen en omzetten aan Museum Ceuclum/WAC en Ceuclum Archeo-Experience Center opleveren en/of het maatschappelijk rendement achterblijft.
 - **Beschrijving:** uit de exploitatieraming kwam naar voren dat de museale invullingen (Museum Ceuclum/WAC en Ceuclum Archeo-Experience Center) naar alle waarschijnlijkheid exploitabel zijn als voor een marktconforme entreprijs wordt gekozen én beide aanbieders voldoende onderscheidend zijn. In het geval van het Ceuclum Archeo-Experience Center geldt bovendien dat er sprake van voldoende cultureel ondernemerschap moet zijn om de markt voor verhuringen en congressen voldoende te bewerken;
 - **Maatregel:** de optie onderzoeken om Museum Ceuclum/WAC en het Ceuclum Archeo-Experience Center vanuit één organisatie te laten functioneren, waardoor inhoudelijke synergie ontstaat. Tevens kan worden onderzocht of, naast samenwerking met online marktpartijen en de horecaondernemer in het Romeins kwartier, ook samenwerkingen met lokale organisaties zoals Schouwburg Cuijk kunnen worden opgepakt op het vlak van verhuringen en congressen, om exploitatierisico's te beperken en synergievoordelen te benutten;
- **Risico:** het risico dat de verschillende partijen binnen het Romeins Kwartier teveel vanuit de eigen scope gaan opereren zonder bij te dragen aan het totaalconcept;
 - **Beschrijving:** in de huidige planvorming is een afzonderlijke exploitatie beoogd voor de museale invullingen en is eenzelfde scheiding voor beide horecaconcepten een optie. Het gevaar dreigt dat het teveel een verzameling losse, op zichzelf aantrekkelijke plannen wordt, met betrekkelijk weinig onderlinge cohesie, waardoor de potentiële verblijfsduur aan het Romeins kwartier en/of Cuijk niet volledig wordt benut;
 - **Maatregel:** organisatorisch zou meer gezocht moeten worden naar een structuur waarin meer als één organisatie wordt opgetreden zowel intern (uit oogpunt van efficiency, inzet personeel, slim gebruik van ruimtes) als extern (naar buiten treden met één gezicht en een gezamenlijke marketing/promotie).

5. Conclusies en aanbevelingen

5.1. Conclusies

Uit het voorgaande kunnen we onderstaande conclusies trekken:

- De plannen voor het Romeins kwartier kunnen een belangrijke impuls geven aan de bekendheid en het imago van Cuijk en kunnen ook de bestedingen en werkgelegenheid bevorderen in de gemeente. Dit vraagt wel om meer aandacht in de samenhang van de plannen en de fysieke verbindingen tussen het Romeins kwartier en het centrumgebied. Deze verbindingen moeten op organische en logische wijze het centrum en het Romeins kwartier met elkaar verbinden en de bezoeker als het ware verleiden om beide gebieden te bezoeken door een aantrekkelijke openbare ruimte en een interessante mix van culturele, horeca- en winkelfuncties **(zie H2.)**;
- De plannen zijn o.i. financieel-organisatorisch nog onvoldoende en te weinig samenhangend uitgewerkt. Hierdoor kan het gevaar ontstaan dat het Romeins kwartier een verzameling van op zichzelf leuke elementen wordt, maar door de versnippering van functies met verschillende exploitanten/huurders te weinig kritische massa krijgt en onvoldoende als één gezicht naar buiten treedt, waardoor de potentiële synergetische meerwaarde niet verzilverd wordt **(zie H4.4. en 4.5.)**;
- Met het beoogde concept kunnen Museum Ceuclum/WAC en het Ceuclum Archo-Experience Center samen circa 20.000 bezoekers/25.000 bezoeken realiseren op jaarbasis. Voorwaarde is een marktconform concept en een gerealiseerde totaalentreprijs voor beide samen van gemiddeld circa € 10,- tot € 11,- p.p. **(zie H3.4. en H4.2.)**;
- Er zijn exploitatiemogelijkheden voor horeca in de toren en in 't Lusthof onder voorwaarden dat deze door één exploitant geëxploiteerd wordt, die bovendien ook kan voorzien in de catering van Museum Ceuclum/WAC en het Experience Center (geen eigen horeca beide, hetgeen conform de plannen is). Op basis van de inschatting van de omzet is wel een lagere pacht prijs richting € 65.000,- reëel in plaats van de beoogde € 80.000,- **(zie H4.3.)**;
- De geplande investeringen zijn o.i. aan de krappe kant, waarbij voor enkele onderdelen geldt dat het net uit zou kunnen maar er twijfels zijn of dan de gewenste kwaliteit gehaald wordt (nl. Museum Ceuclum/WAC) en voor enkele andere onderdelen de investeringen echt te laag zijn en een verhoging noodzakelijk is (nl. inrichting expositie Ceuclum Archo-Experience Center). Ook is nog niet duidelijk wie straks de kapitaallasten voor zijn/haar rekening neemt; is dit de gemeente of wordt wellicht een deel doorbelast naar de gebruiker/huurder? **(zie H4.4.)**;
- Belangrijk risico is dat door te lage investeringen het noodzakelijke niveau niet gehaald wordt en de gewenste bezoek(-ers)aantallen en bestedingen achterblijven. Een ander risico is dat de plannen en de investeringen wel marktconform zijn maar dat de financiering achterblijft **(zie H4.5.)**.

5.2. Aanbevelingen

Op grond van bovenstaande conclusies doen we de volgende aanbevelingen:

- Zet de planvorming voort, want de plannen zijn kansrijk en kunnen Cuijk beter op de kaart zetten en een impuls geven aan imago en economie van de gemeente.;

- Scherp de plannen wel verder aan. Zoek sterker naar de onderlinge verbinding (ruimtelijk-functioneel en financieel-organisatorisch) tussen de verschillende onderdelen en betrek hier de belangrijkste stakeholders zoals huidige museum en de Werkgroep Archeologie Cuijk nadrukkelijk bij. En werk de verbindingen met het centrumgebied verder zorgvuldig en op een aantrekkelijke, wervende manier uit met een team van deskundigen uit verschillende disciplines (stedenbouw, architectuur en vertegenwoordigers uit de cultuur(-historische) sector, horeca en retail), gezien het grote belang hiervan;
- Ga in principe voor een geïntegreerde totaalontwikkeling inclusief Experience Center omdat daarmee meer kritische massa ontstaat, meer uitstraling en meer één gezicht naar buiten. Heb hierbij ook voldoende aandacht voor overig aanbod dat sterke raakvlakken heeft met de thematiek van het Romeins kwartier, maar daar geografisch (net) buiten valt, zoals de cultuurstraat en de Via Valentiniana;
- Streef naar een samenhangende organisatievorm voor het hele gebied en zoek naar de meest passende rechtsvorm hierbij. Onderzoek daarbij ook de mogelijke samenwerking met bestaande (culturele) instituten als de Schouwburg en/of bibliotheek in Cuijk, maar zorg er daarbij ook voor dat de identiteit van het Romeins kwartier voorop blijft staan;
- Reken de investeringen nogmaals goed door op basis van geconcretiseerde plannen en laat een separaat onderzoek uitvoeren naar de financiering van de plannen;
- Voer een risicoanalyse uit naar mogelijk optredende planschade als gevolg van de uitvoering van de plannen voor het Romeins kwartier;
- Houd er rekening mee dat cultureel-educatieve voorzieningen als Museum Ceuclum/WAC en het Experience Center in de praktijk vaak naast de investeringen in gebouwen ook een bijdrage nodig hebben in de exploitatie om financieel uit te kunnen;
- Tenslotte geven wij ter overweging mee om de naam van het project/gebied meer aan te sluiten bij de doelgroepen en te kiezen voor een Nederlandse naam, bijv. Romeins kwartier aan de Maas, Cuijk.