

hospitalitygroup

Toekomst Kasteel De Keverberg

Eindrapport

Creating
better
places

Aan

Gemeente Peel en Maas
T.a.v. de heer [REDACTED]

Van

Hospitality Group
Werkgroep Toekomst De Keverberg

Auteurs

[REDACTED]

Project

Toekomst Kasteel De Keverberg Fase 2

Betreft

Eindrapport

Ons kenmerk

3074/R240393.06/DL

Datum

12 februari 2025

© 2025 Hospitality Group

Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld mag, zonder uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van de rechthebbenden c.q. door de rechthebbenden gemachtigden, niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking.

Inhoud

1. De context	4
2. Onderzoeksresultaten	5
2.1. Inleiding	5
2.2. De onderwerpen/thema's	5
2.3. De werkwijze	6
2.4. De resultaten	7
2.5. Uitgangspunten	10
3. De scenario's op hoofdlijnen	12
3.1. Inleiding	12
3.2. Het 0-scenario, De Keverberg blijft gesloten	13
3.3. Scenario 1, De Keverberg voor cultureel/maatschappelijke evenementen	13
3.4. Scenario 2, De Keverberg voor toeristen	14
3.5. Scenario 3, De Keverberg cultureel, maatschappelijk en toeristisch	15
3.6. Scenario 4, De Keverberg cultureel, maatschappelijk, toeristisch plus commercie	15
3.7. Scenario 5, doorontwikkelen huidige concept	16
3.8. Scenario verkoop	17
3.9. Scenario sluitende exploitatie	20
3.10. Vergelijkende beoordeling	20
4. Kasteel De Keverberg, het voorkeursscenario	24
4.1. Inleiding	24
4.2. De functie van het kasteel	24
4.3. De beheervorm	27
4.4. De organisatie	28
4.5. De exploitatie	30
4.6. De investeringen	32
 Bijlage 1: Toeristisch recreatief concept De Keverberg	 33
Bijlage 2: Leefstijlen toegelicht	34

1. De context

De exploitatie van Kasteel De Keverberg verkeert al enige tijd in 'zwaar weer'. Eind 2023 heeft de gemeente Peel en Maas de exploitatie ondersteund met een eenmalige bijdrage van € 75.000,--. Al vrij snel daarna werd duidelijk dat deze bijdrage onvoldoende was om de continuïteit van het kasteel te waarborgen. In april 2024 zijn raadsleden over de financiële situatie geïnformeerd door het bestuur van de Stichting Behoud Kasteel De Keverberg. De stichting gaf toen aan dat zij op korte termijn wederom een financiële bijdrage van de gemeente nodig hadden om de exploitatie te kunnen voortzetten.

Die informatie is voor de gemeente Peel en Maas aanleiding geweest om een quick scan onderzoek te laten uitvoeren naar de financiële situatie van het kasteel en kansrijke scenario's voor de toekomst. De resultaten daarvan zijn in juli gepresenteerd en waren van dien aard dat de gemeente heeft besloten om de exploitatie van De Keverberg financieel niet langer te ondersteunen. In afwachting van een meer diepgaand onderzoek naar de toekomst van het kasteel was de gemeente uitsluitend bereid om bij te dragen aan de instandhouding van het kasteel als zodanig (het gebouw). Een bijdrage aan de exploitatie is door de gemeente geweigerd.

Dit besluit heeft een aantal ontwikkelingen in gang gezet, te weten:

- Een groep inwoners van Kessel die betrokken zijn (geweest) bij het kasteel (vrijwilligers, voormalige bestuursleden, ondernemers) heeft een werkgroep geformeerd om te werken aan kansrijke scenario's voor de toekomst van De Keverberg.
- Een aantal partijen heeft interesse getoond in de koop van het kasteel.
- De B.V., die door de stichting in het leven is geroepen voor de exploitatie van het kasteel, is niet lang na het besluit van de gemeente in surseance gegaan en daarna failliet verklaard.

De gemeente heeft in september 2024 een opdracht verstrekt voor een meer diepgaand onderzoek naar de toekomst van De Keverberg, voortbordurend op het quick scan onderzoek en de recente ontwikkelingen. Die opdracht is verstrekt aan Hospitality Group (HG), onder de nadrukkelijke voorwaarde dat HG nauw zou samenwerken met het bestuur van de Stichting Behoud Kasteel De Keverberg en de Werkgroep Toekomst Kasteel De Keverberg.

Dit onderzoek is eind september 2024 gestart en inmiddels afgerond. Dit rapport is het eindrapport van dit onderzoek. Dit rapport geeft een beschrijving van de onderzoeksresultaten, van de scenario's die zijn onderzocht en een uitwerking van het voorkeursscenario.

2. Onderzoeksresultaten

2.1. Inleiding

In de zomer van 2024 zijn meerdere scenario's voor de toekomst van Kasteel De Keverberg onderzocht en op hoofdlijnen uitgewerkt (het quick scan onderzoek). De opdracht die de gemeente in september heeft verstrekt heeft tot doel om deze scenario's meer in detail uit te werken en op hun merites te beoordelen. Voor die uitwerking was het noodzakelijk om enkele onderwerpen/thema's nader te onderzoeken. Het was bijvoorbeeld nodig om een goed beeld te krijgen van vraag en aanbod naar culturele activiteiten in Peel en Maas e.o. Dit om de (on)mogelijkheden voor het versterken van een cultureel/maatschappelijke functie voor De Keverberg te kunnen bepalen. Ook ruimtelijke en juridische mogelijkheden en beperkingen vroegen om nader onderzoek.

In dit hoofdstuk wordt aangegeven welke onderwerpen/thema's in het najaar van 2024 zijn onderzocht en tot welke resultaten dat heeft geleid.

2.2. De onderwerpen/thema's

In de maanden oktober en november heeft onderzoek plaatsgevonden naar de volgende onderwerpen:

- Verbreiding van de functie van het kasteel voor cultuur, historie en toerisme: Kasteel De Keverberg vervult al jaren een functie voor toeristen en voor cultureel/maatschappelijke activiteiten. Eén van de nadrukkelijke wensen van de gemeenteraad van Peel en Maas was om te onderzoeken of en in welke mate deze functie versterkt zou kunnen worden. De aandacht zou daarbij uit moeten gaan naar uitbreiding van het aantal activiteiten, maar ook uitbreiding van het verzorgingsgebied. Met dat laatste werd bedoeld dat deze functie niet alleen vervuld zou moeten worden voor inwoners van Kessel e.o., maar ook voor die van geheel Peel en Maas en naburige gemeenten.
- Samenwerking/coöperatie: Vanuit de Kesselse gemeenschap is de afgelopen zomer het idee gelanceerd om beheer en exploitatie van meerdere (maatschappelijke) voorzieningen in Kessel e.o. onder te brengen bij één beherende instelling (coöperatie). De gedachte was dat daarmee een slagvaardige organisatie zou kunnen ontstaan die efficiënt zou kunnen exploiteren. Om de wenselijkheid en haalbaarheid daarvan te bepalen was het nodig om nader onderzoek te doen naar mogelijke constructies en naar de voor- en nadelen voor de specifieke situatie in Kessel.
- Verkoop: In de zomer en het vroege najaar hebben meerdere partijen zich gemeld voor de eventuele koop van De Keverberg. De (on)mogelijkheden voor verkoop en de daaruit voortvloeiende voor- en nadelen dienden nader te worden onderzocht. Dit om vast te kunnen stellen of verkoop überhaupt een kansrijke mogelijkheid zou zijn voor de toekomst van De Keverberg.

- Ruimtelijke kaders: De ruimtelijke randvoorwaarden (o.a. bestemmingsplan) voor De Keverberg zouden in kaart gebracht moeten worden. Dit om vast te stellen welke ruimtelijke beperkingen er zijn voor verschillende toekomstscenario's.
- Juridische kaders: Ook was het belangrijk om zicht te krijgen op de juridische randvoorwaarden (Aanbestedingswet, Alcoholwet, Didam-arrest) voor de verschillende scenario's.

2.3. De werkwijze

De ruimtelijke en juridische randvoorwaarden zijn door middel van deskresearch in kaart gebracht door HG. De overige onderwerpen zijn in samenwerking met HG onderzocht door drie subwerkgroepen, samengesteld uit de leden van de Werkgroep Toekomst De Keverberg. Voor alle duidelijkheid, dit betrof dus vrijwilligers uit Kessel die in hun vrije tijd deze onderzoeken hebben uitgevoerd. De door de subwerkgroepen uitgevoerde werkzaamheden zijn:

Subwerkgroep Cultuur, Historie en Toerisme

Deze subwerkgroep heeft onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om de functie van het kasteel voor cultuur, historie en toerisme te versterken. Leden van de subwerkgroep hebben in totaal 20 gesprekken gevoerd met eigenaren van horeca- en cateringbedrijven, culturele ondernemers, instellingen voor cultuurhistorie, gesubsidieerde cultuuraanbieders en belangenbehartigers. In het figuur treft u de standplaats aan van de geïnterviewde partijen (het cijfer in het bolletje geeft het



aantal interviews in de betreffende kern/gemeente aan). Duidelijk is dat deze subwerkgroep zich breed buiten Kessel heeft georiënteerd.

**Subwerkgroep
Accommodatie/Coöperatie**

Deze subwerkgroep heeft onderzocht of het kasteel na de herstart op zichzelf moet blijven functioneren, of onderdeel moet gaan uitmaken van een groter geheel. In dat laatste geval ligt samenwerking met MFA De Paort en hotel-restaurant Baron Frits het meest voor de hand.

Om de (on)mogelijkheden te verkennen zijn gesprekken gevoerd met 3 organisaties in Nederland die meerdere maatschappelijke voorzieningen in een gemeente beheren en exploiteren. Dit

waren een organisatie Beringe Buiten, een sportstichting in Lexmond en de Til-groep in Alblasserwaard. Daarnaast is gesproken met de voorzitter van de stichting Behoud Kasteel de Keverberg en de stichting MFA de Paort.

Subwerkgroep Verkoop

Als laatste is nader onderzoek gedaan naar de mogelijke verkoop van het kasteel. Daartoe is contact gelegd met partijen die zich de afgelopen maanden bij de gemeente, de stichting en/of de curator hebben gemeld als mogelijke geïnteresseerde. Uiteindelijk zijn met 2 partijen gesprekken gevoerd. De gesprekken zijn gevoerd door bestuursleden van de Stichting Behoud Kasteel De Keverberg en de onderzoeker van de Hospitality Group. De stichting nam deel aan de gesprekken omdat de stichting de economisch eigenaar is van het kasteel. Er zijn gesprekken gevoerd met een eigenaar van een bedrijf dat evenementen organiseert binnen historische locaties en zelf ook locaties in eigendom heeft. De andere partij betrof een vermogend particulier. De andere partijen hebben er voor gekozen om geen gesprek met ons te voeren.

2.4. De resultaten

In deze paragraaf treft u samengevat de belangrijkste resultaten van de verschillende deelonderzoeken aan (de gedetailleerde resultaten zijn als bijlagen bijgevoegd).

Subwerkgroep Cultuur, Historie en Toerisme

1. Het is zondermeer mogelijk om de culturele, historische en toeristische functie van Kasteel De Keverberg te versterken. Voor deze conclusie worden de volgende argumenten aangedragen:
 - a. In de eerste plaats geldt dat het kasteel op zichzelf een bijzondere accommodatie is, met een rijke historie en grote aantrekkingskracht. Alle geïnterviewde personen geven aan dat deze unieke kwaliteiten nog onvoldoende worden benut.
 - b. De (directe) omgeving van het kasteel biedt ook talloze aangrijpingspunten om de maatschappelijke functie te versterken. Voorbeelden zijn de sporen die de Tweede Wereldoorlog heeft achtergelaten aan het kasteel en de omgeving, de sporen van het Land van Kessel, Baron Frits, et cetera.
 - c. Noord-Limburg trekt jaarlijks grote aantallen verblijfstoeristen en dagrecreanten. Het type toerist en recreant dat de regio vooral aantrekt is geïnteresseerd in rust, natuur, historie en cultuur (bron: leefstijlonderzoek Limburg Marketing).
 - d. Verschillende bedrijven en instellingen in Peel en Maas e.o. willen hun bijdrage leveren aan de versterking van het culturele en toeristische profiel van De Keverberg. Daarnaast geldt dat nog steeds een grote groep vrijwilligers actief is in De Keverberg voor onderhoud, rondleidingen, e.d. Die vrijwilligers zijn nog steeds gemotiveerd om hun bijdrage te blijven leveren.
2. Om de toeristische functie te versterken is het belangrijk om 'het verhaal van De Keverberg' op een betere, meer samenhangende en interactieve manier te vertellen dan op dit moment. De

gedachte is om vijf verhaallijnen/thema's uit te werken, waarlangs de historie van De Keverberg en de regio naar de toerist worden overgebracht. Daarbij geldt dat deze verhaallijnen op dit moment al onderdeel uitmaken van 'de boodschap van De Keverberg', maar sterker naar voren moeten komen en meer in samenhang. In hoofdstuk 4 worden deze verhaallijnen nader toegelicht.

3. Het is ook goed mogelijk om de culturele functie van De Keverberg te versterken. Om de culturele functie te versterken is uitbreiding van activiteiten en evenementen noodzakelijk. Er zijn tal van initiatiefnemers in Kessel, Peel en Maas en de omliggende gemeenten die gebruik willen maken van De Keverberg voor voorstellingen, evenementen en culturele feesten.
4. Het is nodig dat het bestuur van de Stichting Behoud Kasteel De Keverberg van samenstelling gaat veranderen. Inmiddels is duidelijk dat alle huidige bestuursleden, nadat de gemeente een keuze heeft gemaakt voor de toekomst van het kasteel, willen terugtreden. Dat geeft de mogelijkheid om het culturele en toeristische profiel binnen het bestuur te versterken.
5. Het onderzoek naar het versterken van het culturele, historische en toeristische profiel heeft ook 'bijvangst' opgeleverd. De belangrijkste bijvangst is:
 - a. De daghoreca moet worden stopgezet. Het is niet mogelijk dat de daghoreca op termijn winstgevend zal worden, gegeven de huidige kenmerken van het kasteel.
 - b. Het kasteel leent zich goed voor commerciële activiteiten (feesten, vergaderingen, cursussen). Die activiteiten moeten uitsluitend worden aangeboden indien deze aantoonbaar winstgevend zijn en indien aantoonbaar niet conflicterend met de maatschappelijke functie.
 - c. De Keverberg is een Rijksmonument. In alle gevallen waar een maatschappelijke functie is gevestigd in een Rijksmonument is de (gemeentelijke) overheid verantwoordelijk voor de instandhouding (groot onderhoud) en draagt daar ook de kosten voor. De geïnterviewden zijn ronduit verbaasd dat de Stichting Behoud Kasteel De Keverberg zelf voor deze kosten heeft moeten opdraaien.

Subwerkgroep Accommodatie/Coöperatie

1. Samenwerking/coöperatie in Kessel e.o. tussen De Keverberg, De Paort en wellicht ook andere voorzieningen is op termijn goed mogelijk. Op termijn zal deze coöperatieve gedachte kunnen leiden tot een beherende instelling die meerdere accommodaties kan beheren en exploiteren.
2. Nadrukkelijk wordt de term 'op termijn' gehanteerd. Zowel De Keverberg als MFA De Paort staan aan de vooravond van een 'nieuw begin'. Beide accommodaties zullen de komende jaren een aanlooperperiode gaan doormaken en opstartproblemen moeten gaan overwinnen. Gegeven die situatie is de verwachting dat samenwerking op dit moment geen of weinig voordelen zal gaan bieden. Er zal in dat geval teveel tijd en aandacht moeten uitgaan naar het optuigen van de samenwerking terwijl beide stichtingen andere, meer urgente problemen, moeten overwinnen. De eerste jaren zal samenwerking/coöperatie eerder een last dan een lust zijn.
3. Na de aanlooperperiode is samenwerking/coöperatie beslist zinvol en haalbaar. Die samenwerking/coöperatie betreft vooral de beheertaken 'achter de schermen' (juridisch, administratief/financieel, inkoop, e.d.). 'Voor de schermen' ligt samenwerking iets minder voor de hand. Dit vanwege het grote verschil in verzorgingsgebied. MFA De Paort zal zich richten op de inwoners van Kessel. De Keverberg richt zich op de gehele regio.

4. De komende jaren wordt de samenwerking stap voor stap opgepakt. Gestart zal worden met samenwerking op voor de hand liggende onderwerpen (agenda's voor evenementen afstemmen, doorverwijzen) en gaandeweg wordt de samenwerking uitgebreid.

Subwerkgroep Verkoop

1. Het is mogelijk om Kasteel De Keverberg te verkopen. Verwacht mag worden dat er voldoende gegadigden zijn om het eigendom over te nemen.
2. Bij verkoop moet direct worden vermeld dat de mogelijke verkoopprijs sterk afhangt van de randvoorwaarden en uitgangspunten die de gemeente verbindt aan verkoop. Indien de gemeente wenst dat De Keverberg, ook na de verkoop, een maatschappelijke functie blijft vervullen, dan zal dat in de transactie worden meegewogen.
3. Partijen zijn bereid om 'harde' garanties af te geven over de maatschappelijke functie na verkoop, nogmaals met een 'prijkaartje'. Het huisvesten van de maatschappelijke functie beperkt immers de commerciële mogelijkheden en omzet.
4. Partijen zijn bereid om te investeren, waarbij er een verschil is tussen de partijen. Dat verschil wordt veroorzaakt door de beweegredenen om het kasteel te kopen (commercieel of voor een deel ook filantropisch/maatschappelijk) en waarschijnlijk ook door de financiële positie van de partijen. Voor één van de partijen geldt dat deze naar alle waarschijnlijkheid bereid is tot substantiële investeringen.
5. Partijen vragen om medewerking van de gemeente als het gaat om vlote vergunningverlening en invulling van andere randvoorwaarden.
6. Als bijvangst is naar voren gekomen dat het ook goed denkbaar is om het kasteel op dagbasis te verhuren aan commerciële exploitanten. Deze zouden op die dagen het kasteel volledig kunnen huren en daar hun evenementen in exploiteren. Het spreekt voor zich dat dit met een marktconform tarief moet zijn.

Ruimtelijke kaders

1. Het bestaande bestemmingsplan voor De Keverberg staat relatief veel activiteiten toe. De exploitatie, zoals tot voor kort gevoerd door de stichting en B.V., was toegestaan binnen het bestemmingsplan.
2. De bestemming van De Keverberg luidt:
 - a. 'Gemengd', maatschappelijke activiteiten gericht op de sociale, maatschappelijke en openbare dienstverlening.
 - b. Lichte vorm van horeca toegestaan: Horeca waar overwegend niet ter plaatse bereide kleinere etenswaren en in hoofdzaak alcoholvrije dranken worden verstrekt dan wel die in overwegende mate gericht is op het verstrekken van maaltijden die ter plaatse worden genuttigd.
 - c. Party- of congrescentrum toegestaan.
 - d. Restaurant niet toegestaan.
 - e. Kleine evenementen toegestaan voor de duur van maximaal 10 aaneengesloten dagen.
3. Gegeven deze bestemming zijn er op voorhand weinig ruimtelijke belemmeringen voor de toekomstige invulling van De Keverberg. Uitsluitend indien De Keverberg wordt verkocht en de nieuwe eigenaar ook een restaurant wil vestigen in het kasteel, worden de ruimtelijke kaders overschreden.

Juridische kaders

De Stichting Behoud Kasteel De Keverberg is vooralsnog economisch eigenaar van het kasteel en de partij die leidend is in het beheer. Afhankelijk van de beheervorm voor de toekomst geldt dat – indien deze stichting beheert en exploiteert – de bepalingen rond paracommercie in de Alcoholvergunning zullen gelden. De belangrijkste bepaling is dat de gemeente verplicht is om beperkende voorwaarden te stellen aan de Alcoholvergunning. De belangrijkste beperkende voorwaarde is het verbod op het schenken van alcohol tijdens bijeenkomsten van persoonlijke aard (feesten, partijen, e.d.).

Indien de gemeente Peel en Maas verkoop van het kasteel zou overwegen, dan moet rekening worden gehouden met het Didam-arrest. Sterk samengevat, ook verkoop moet gepaard gaan met transparantie en een bepaalde mate van marktwerking.

Indien de gemeente Peel en Maas in de toekomst bereid zal zijn om een structurele financiële bijdrage te leveren aan de culturele, historische en toeristische functie van De Keverberg, dan bestaat de kans dat die bijdrage wordt gezien als een overheidsopdracht in de zin van de Aanbestedingswet. Echter, zolang de stichting economisch eigenaar is van het kasteel is zij de enige partij waarmee de gemeente (financiële) afspraken kan maken over de maatschappelijke functie.

2.5. Uitgangspunten

Op basis van de resultaten van de vijf deelonderzoeken zijn enkele uitgangspunten geformuleerd voor de toekomst van De Keverberg, de functie die het kasteel gaat vervullen en de randvoorwaarden voor de exploitatie. Deze uitgangspunten zijn sterk richtinggevend voor de uitwerking en beoordeling van de verschillende scenario's voor de toekomst die in het volgende hoofdstuk zijn weergegeven. De uitgangspunten zijn:

1. Kasteel De Keverberg moet in de toekomst een ruime openstelling krijgen. De aantrekkelijkheid van het kasteel en de gedane investeringen ten tijde van de restauratie, dicteren naar onze mening een ruime openstelling. Het Kasteel heeft teveel kwaliteiten om de openstelling te beperken tot enkele tientallen dagen/evenementen per jaar.
2. In alle gevallen zal De Keverberg een stevige functie voor cultuur, historie en toerisme moeten gaan vervullen. Dat is de basis en het bestaansrecht van De Keverberg en dé reden waarom de gemeente eigenaar is en wil bijdragen aan de instandhouding van het Kasteel. Dit is ook dé reden waarom grote groepen vrijwilligers zich aan het kasteel verbinden. Zonder een stevige maatschappelijke functie verdwijnt dit draagvlak. Daarbij geldt dat wordt gestreefd naar een maatschappelijke functie die regionaal is.
3. Dit neemt niet weg dat het goed denkbaar is dat ook commerciële activiteiten in De Keverberg worden gehuisvest. Deze activiteiten worden echter uitsluitend gehuisvest indien deze winstgevend zijn en niet conflicteren met de maatschappelijke functie. Ook geldt dat de

stichting de commerciële activiteiten niet zelf gaat aanbieden en exploiteren. Daar zullen partners voor worden gezocht.

4. De Keverberg kent, vanuit horeca oogpunt, logistieke beperkingen. Daardoor is het niet mogelijk om uitgebreide daghoreca op een winstgevende manier te exploiteren. Uitgangspunt is dat de horeca beperkt van aard zal zijn (beperkte kaart met koffie/thee, frisranken, licht alcoholisch, gebak) en geen keuken behoeft.
5. Uitgangspunt is dat de gemeente Peel en Maas in de toekomst verantwoordelijk wordt voor de instandhouding van het kasteel (het gebouw). Dit is een taak die redelijkerwijs niet aan vrijwilligers kan worden overgelaten en ook financieel niet kan worden gedragen. Bovendien is het kasteel een Rijksmonument. Het is een belangrijke gemeentelijke taak om dit erfgoed in stand te houden.
6. Vanwege het faillissement en de daarop gevolgde sluiting, zal de exploitatie weer opnieuw opgestart moeten worden. Bovendien zal het weer enige tijd duren voordat bezoekers hun weg weer weten te vinden. Er moet dus rekening worden gehouden met een opstartperiode/aanloopfase.

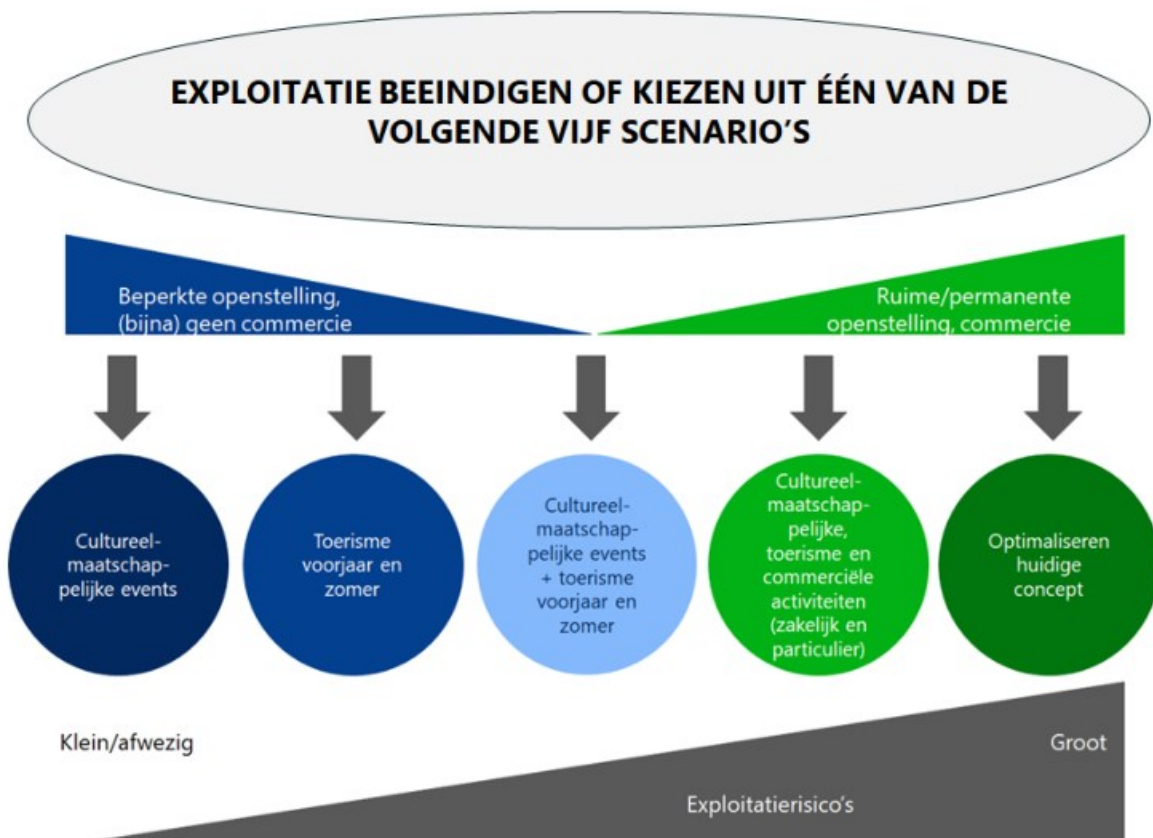
3. De scenario's op hoofdlijnen

3.1. Inleiding

In de zomer van 2024 zijn meerdere scenario's voor de toekomst van De Keverberg ontwikkeld. Voor elk van de scenario's zijn de belangrijkste kenmerken en financiële gevolgen destijds in kaart gebracht. Deze scenario's zijn in het najaar, mede op basis van de resultaten van het onderzoek (zie vorige hoofdstuk), verder uitgewerkt. In dit hoofdstuk vatten we alle scenario's samen en geven daarover ons oordeel. Uit dat oordeel volgt een voorkeur. Dat voorkeursscenario wordt in het hoofdstuk daarna uitgewerkt.

We kiezen in dit hoofdstuk nadrukkelijk voor een samenvatting van de scenario's uit oogpunt van leesbaarheid van dit rapport. Als alle details van de uitwerking per scenario gerapporteerd moeten worden vergt dat tientallen pagina's met details. Uitsluitend het voorkeursscenario wordt gedetailleerd gerapporteerd in het volgende hoofdstuk.

In het onderstaande schema treft u de verschillende scenario's samengevat aan.



3.2. Het 0-scenario, De Keverberg blijft gesloten

Het 0-scenario is in wezen niet een realistisch scenario, maar nemen wij toch op in deze rapportage. Dit omdat het scenario een beeld geeft van de minimale kosten van het kasteel voor de gemeente Peel en Maas. Immers, indien het kasteel geen functie meer vervult voor het publiek zijn er desondanks kosten voor de instandhouding van het gebouw als zodanig (bijvoorbeeld groot onderhoud, verzekeringen en zakelijke lasten, periodieke schoonmaak, et cetera). Omdat De Keverberg in deze variant geen culturele, maatschappelijke of toeristische functie vervult zal er geen sprake zijn van een aanvullend exploitatietekort.

Nogmaals het 0-scenario is in onze ogen geen realistisch scenario omdat het volgens ons ondenkbaar is dat Kasteel De Keverberg in de toekomst geen functie gaat vervullen voor het publiek. Het kasteel is, na de restauratie, eenvoudigweg een te aantrekkelijke voorziening om voor het publiek gesloten te houden.

Kenmerken	
Aantallen bezoeken maatschappelijk	0
Openingsdagen per jaar	0
Exploitatiekort	€ 0
Instandhoudingskosten	€ 107.000*

* = Bestaat uit kosten groot onderhoud (€ 60.000), verzekeringen, belastingen, heffingen en apparaatskosten.

3.3. Scenario 1, De Keverberg voor cultureel/maatschappelijke evenementen

In dit scenario kent De Keverberg geen permanente openstelling. De Keverberg is uitsluitend geopend op het moment dat een cultureel of maatschappelijk evenement in de accommodatie wordt georganiseerd. Daarbij moet gedacht worden aan culturele activiteiten zoals Den Soeten Inval, enkele festivals en buitenconcerten. Ook culturele feesten, activiteiten rondom de feestdagen, kunstmarkten en exposities behoren tot de mogelijkheden.

De verwachting is dat ongeveer 50 van deze evenementen kunnen worden georganiseerd, waarbij sommige evenementen meerdaags zijn. Verwacht mag worden dat De Keverberg in dat geval ongeveer 60 dagen per jaar is geopend (en dus 300 dagen is gesloten). Ander kenmerk is dat De Keverberg geen horeca zal kennen.

Het kasteel wordt in dit scenario beheerd door de huidige stichting. Het merendeel van de werkzaamheden wordt uitgevoerd door vrijwilligers. Er worden op zijn minst 10.000 bezoekers op

jaarbasis verwacht. Het exploitatietekort bedraagt van circa € 144.000 tot € 155.000 per jaar. De kosten voor de gemeente Peel en Maas bedragen in dat geval het subsidiëren van het exploitatietekort, plus de kosten voor groot onderhoud (€ 60.000).

Kenmerken	
Aantallen bezoeken maatschappelijk	10.000
Openingsdagen per jaar	60
Exploitatietekort	€ 144.000 tot € 155.000
Instandhoudingskosten	€ 204.000 tot € 215.000

3.4. Scenario 2, De Keverberg voor toeristen

In dit scenario richt De Keverberg zich uitsluitend op de toeristische functie. Daarbij wordt de openstelling afgestemd op de momenten in het jaar waarop toeristen vooral De Keverberg bezoeken. Dat betekent dat De Keverberg van mei tot en met oktober geopend zal zijn van woensdag tot en met zondag. Op maandag en dinsdag is De Keverberg gesloten alsmede in de maanden november tot en met april. Het totale aantal openingsdagen bedraagt dan 130 per jaar.

Het toeristische concept wordt uitgewerkt conform de verhaallijnen zoals in het vorige hoofdstuk gemeld en in hoofdstuk 4 verder uitgewerkt. Gedurende het seizoen wordt beperkte horeca geboden. Er worden circa 17.500 betalende bezoeken verwacht. Bij scenario 2 geldt aanvullend dat wij van mening zijn dat hier op korte termijn (het komende seizoen) mee gestart zou moeten worden. Als wordt gedacht in een groeimodel zou in ieder geval de toeristisch recreatieve functie het komende seizoen moeten worden vervuld, eventueel later aangevuld met andere functies.

Ook in deze variant is de huidige stichting de partij die beheert en exploiteert, grotendeels ondersteund door vrijwilligers. Het exploitatietekort bedraagt € 130.000 tot € 140.000.

Kenmerken	
Aantallen bezoeken maatschappelijk	17.500
Openingsdagen per jaar	130
Exploitatietekort	€ 130.000 tot € 140.000
Instandhoudingskosten	€ 190.000 tot € 200.000

3.5. Scenario 3, De Keverberg cultureel, maatschappelijk en toeristisch

Dit scenario is in de basis de combinatie van de scenario's 1 en 2. Het Kasteel kent in dit scenario een ruimere openstelling. Het kasteel zal in de maanden mei tot en met oktober 5 dagen per week zijn geopend (maandag en dinsdag gesloten) en tijdens de andere maanden in ieder geval in de weekenden. Aanvullende openstelling is er op momenten dat culturele evenementen plaatsvinden. Het minimale aantal openingsdagen bedraagt 180 per jaar. Tijdens de openingsdagen wordt eenvoudige horeca geboden.

De stichting beheert en exploiteert het kasteel, maar zal meer gebruik maken van betaalde krachten dan in de vorige twee scenario's. Naast de inzet van vrijwilligers is het nodig om een bedrijfsleider in dienst te nemen en een functionaris die de toeristisch/recreatieve- en culturele evenementen en dienstverlening uitbouwt. In dit scenario verwachten we vanaf 32.500 betalende bezoekers voor maatschappelijke activiteiten.

Er mag een exploitatietekort worden verwacht van € 135.000 tot € 168.000 per jaar.

Kenmerken	
Aantallen bezoeken maatschappelijk	32.500
Openingsdagen per jaar	180
Exploitatietekort	€ 135.000 tot € 168.000
Instandhoudingskosten	€ 195.000 tot € 228.000

3.6. Scenario 4, De Keverberg cultureel, maatschappelijk, toeristisch plus commercie

Het scenario 3 is de basis voor scenario 4, maar dan aangevuld met commerciële activiteiten en evenementen. Daarbij wordt vooral gemikt op de zakelijke markt. De Keverberg gaat in deze variant een functie vervullen voor vergaderingen, cursussen en feesten van bedrijven. Particuliere feesten (bijvoorbeeld bruiloften), zijn mogelijk, maar daar wordt niet nadrukkelijk op gemikt.

Bij de functie voor commerciële activiteiten gelden de volgende uitgangspunten:

- De commerciële activiteiten worden gehuisvest voor zover zij de culturele, maatschappelijke en toeristische functie niet belemmeren. Deze functies hebben voorrang boven de commerciële.
- De Keverberg gaat de commerciële activiteiten niet zelf uitvoeren. De stichting zal het kasteel op dagbasis verhuren aan commerciële partijen die gedurende die dagen hun activiteiten daar kunnen huisvesten. De stichting ontvangt de zaalhuur, maar levert verder geen inspanningen en

maakt verder geen onkosten. Het exploitatierisico ligt volledig bij de betreffende exploitanten. Daarbij voorzien we dat De Keverberg 2 of 3 exploitanten deze mogelijkheid biedt zodat het aantal samenwerkingspartners overzichtelijk blijft.

Ook in deze variant wordt De Keverberg beheerd en geëxploiteerd door de stichting, ondersteund door betaalde krachten en vrijwilligers. Wij verwachten dat Keverberg in dit scenario circa 220 dagen per jaar is geopend. De commerciële verhuur betreft een mix van kleinere bijeenkomsten (vergaderingen, cursussen), maar ook enkele grotere bijeenkomsten zoals bedrijfspresentaties en bedrijfsfeesten. Door de verhuur voor commerciële activiteiten daalt het exploitatietekort ten opzichte van scenario 3. In scenario 4 wordt een tekort verwacht van € 114.000 tot € 147.000. Dat is ruim € 20.000 minder dan in scenario 3. Als de mix van commerciële activiteiten meer grote bijeenkomsten dan kleine bijeenkomsten gaat bevatten, zal het tekort nog verder kunnen worden teruggebracht.

Kenmerken	
Aantallen bezoeken maatschappelijk	32.500
Openingsdagen per jaar	220
Exploitatietekort	€ 114.000 tot € 147.000
Instandhoudingskosten	€ 174.000 tot € 207.000

3.7. Scenario 5, doorontwikkelen huidige concept

In dit scenario wordt de exploitatie, zoals die de afgelopen jaren is gevoerd, weer opgestart. De Keverberg is 360 dagen per jaar geopend, en vervult functies voor:

- Cultureel/maatschappelijke organisaties en activiteiten.
- Toeristen/dagjesmensen.
- Zakelijke commerciële bijeenkomsten (vergaderingen, cursussen en feesten).
- Particuliere feesten en bruiloften.
- Volwaardige daghoreca.

Daartoe is het nodig om de logistieke beperkingen van het gebouw op te heffen. Dat vereist stevige investeringen in keuken, terras en zichtrelaties, waarvan het maar de vraag is of deze uiteindelijk kunnen worden terugverdiend.

Doordat al de verschillende functies gecombineerd moeten worden, vindt van tijd tot tijd verdringing plaats van maatschappelijke activiteiten. Het aantal bezoeken uit maatschappelijke activiteiten is daarom lager dan in scenario 4.

De exploitatie vindt plaats door een private rechtsvorm (B.V.). Dit is noodzakelijk vanwege de Alcoholwet. In principe geldt dat alleen in dit scenario, verkoop van het kasteel meerwaarde zou kunnen hebben. [REDACTED]. Het grote verschil tussen 'van tot' wordt veroorzaakt door de investeringen die nodig zijn voor deze variant. [REDACTED] Als deze investeringen volledig op de exploitatie moeten rusten, [REDACTED]. Wanneer een eventuele koper deze investeringen volledig voor eigen risico neemt en daar geen rendement op wenst, [REDACTED]

Kenmerken	
Aantallen bezoeken maatschappelijk	25.000
Openingsdagen per jaar	360
Exploitatietekort	[REDACTED]
Instandhoudingskosten	[REDACTED]

3.8. Scenario verkoop

De (on)mogelijkheden voor verkoop van Kasteel De Keverberg zijn ook onderzocht. Het is al eerder vermeld, maar verkoop is zeker een mogelijkheid. Er zijn meerdere varianten mogelijk bij verkoop. Deze varianten verschillen onderling naar:

- De mate waarin de gemeente randvoorwaarden en uitgangspunten verbindt aan de verkoop. Het betreft de mate waarin de gemeente garanties wenst voor de huisvesting van maatschappelijke activiteiten (toerisme, cultureel-maatschappelijk) in De Keverberg.
- De beweegredenen van de koper. Zijn de beweegredenen uitsluitend commercieel of heeft de koper ook een maatschappelijke, (deels) filantropische insteek.

Ad Randvoorwaarden en uitgangspunten

In alle, tot dusver beschreven scenario's, vervult Kasteel De Keverberg een maatschappelijke functie. De omvang van die maatschappelijke functie verschilt per scenario, maar in geen enkel scenario wordt een maatschappelijke functie uitgesloten. Wij gaan ervan uit dat de gemeente een maatschappelijke functie voor De Keverberg ook in de toekomst van belang vindt. Als dat een juiste aanname is, is verkoop van het kasteel nog steeds een mogelijkheid. In dat geval geldt:

- De gemeente wil garanties van de koper over de continuïteit van de maatschappelijke activiteiten in De Keverberg. Deze garanties moet de gemeente juridisch kunnen afdwingen.
- Voor de koper geldt dat huisvesting van maatschappelijke activiteiten de exploitatiemogelijkheden en verdiencapaciteit van het kasteel zal beperken. De koper zal (dat is

ook gebleken uit de gesprekken die we hebben gevoerd) een compensatie eisen voor het huisvesten van de maatschappelijke activiteiten. Voor die compensatie bestaan grofweg twee mogelijkheden:

- Lagere verkoopprijs: De toekomstige eigenaar verdisconteert de lagere verdien capaciteit in de prijs die hij/zij bereid is te betalen voor De Keverberg. Dit kan zelfs leiden tot een haast symbolische overnamesom (voor zover fiscaal en juridisch mogelijk).
- Jaarlijkse bijdrage: De tweede mogelijkheid is dat de gemeente een jaarlijkse bijdrage verstrekt aan de exploitant voor de huisvesting van de maatschappelijke activiteiten. De procedure is een eenvoudige: de exploitant maakt een berekening van gederfde inkomsten/winst als gevolg van de maatschappelijke activiteiten en wordt, door middel van een exploitatieovereenkomst, gecompenseerd.

Beide mogelijkheden hebben voor- en nadelen. Belangrijkste verschil is dat de lagere verkoopprijs de gemeente minder direct invloed geeft om de maatschappelijke functie te garanderen. Een jaarlijkse bijdrage, gekoppeld aan een exploitatieovereenkomst geeft wel directe invloed.

Vanzelfsprekend is er ook de mogelijkheid dat de gemeente geen randvoorwaarden en uitgangspunten verbindt aan de toekomstige exploitatie van De Keverberg door de koper. In dat geval staat het de nieuwe eigenaar vrij om naar eigen inzicht te bepalen welke activiteiten in De Keverberg worden gehuisvest. Het spreekt voor zich dat in deze situatie de verkoopprijs het hoogste zal zijn en dat er mogelijkheden zijn voor een (meer dan) kostendekkende exploitatie.

Ad Beweegredenen van de koper

Voor sommige potentiële kopers geldt dat de beweegredenen om De Keverberg te verwerven, puur zakelijk zijn. Bij koop krijgen zij het bezit van een aantrekkelijk en goed onderhouden kasteel, met ruime exploitatiemogelijkheden. De Keverberg biedt voor hen een interessante locatie/mogelijkheid om hun bedrijf verder uit te breiden.

Er is ook één potentiële koper die, naast zakelijke overwegingen, ook een maatschappelijk oogmerk heeft. De betreffende potentiële koper handelt ook vanuit de wens om het kasteel te behouden voor de gemeenschap en het publiek. Deze potentiële koper lijkt, tot op zekere hoogte, ook bereid om eigen kapitaal ter beschikking te stellen, zonder dat deze inbreng (volledig) moet worden terugverdiend. Met de betreffende potentiële koper hebben nog geen gesprekken/onderhandelingen plaatsgevonden over verkoopprijs, eigen investeringen, e.d. Dat is pas aan de orde indien de gemeente kiest voor verkoop.

In het volgende schema zijn de voor- en nadelen sterk samengevat weergegeven.

Beweegredenen ↑ Filantropisch ↓ Zakelijk	Niet	Kansrijkheid verkoop: + Opbrengst: ++ Maatschappelijke functie: +/-	Wel	Kansrijkheid verkoop: ++ Opbrengst: + Maatschappelijke functie: +
	Randvoorwaarden en uitgangspunten			
	Niet	Kansrijkheid verkoop: ++ Opbrengst: + Maatschappelijke functie: -	Wel	Kansrijkheid verkoop: + Opbrengst: +/- Maatschappelijke functie: +

Onze voorkeur

Wij gaan ervan uit dat de gemeente Peel en Maas het behoud van de toeristische en culturele functie van Kasteel De Keverberg belangrijk vindt. Met deze veronderstelling als uitgangspunt heeft verkoop niet onze voorkeur om de volgende redenen:

- Er is een grote groep vrijwilligers verbonden aan De Keverberg. Deze vrijwilligers onderhouden de tuin, geven rondleidingen, bemensen informatiebalie, ondersteunen bij culturele activiteiten, et cetera. Deze vrijwilligers vinden hun motivatie in de maatschappelijke functie van het kasteel en het feit dat zij zich inzetten voor de publieke zaak. De vrijwilligers hebben, gedurende ons onderzoek, te kennen gegeven te stoppen met vrijwilligerswerk als het kasteel in particuliere handen komt. Dit ongeacht de herkomst en/of beweegredenen van de betreffende particulier. Het hoeft nauwelijks betoog dat de uitvoering van de maatschappelijke functie (toerisme en cultuur) zonder deze vrijwilligers, aanmerkelijk duurder zal worden. De exploitatietekorten zullen in dat geval fors toenemen ook in de situatie als het kasteel is verkocht.
- Het staat de gemeente niet vrij om, zonder een vorm van marktwerking, een keuze te maken uit de gegadigden voor koop van het kasteel. Met andere woorden, in het geval dat de gemeente een voorkeur zou hebben voor een bepaalde partij, dan kan het kasteel niet zondermeer aan deze partij worden verkocht. Vanwege het Didam-arrest is de gemeente gehouden om een bepaalde mate van transparantie en marktwerking toe te passen bij de verkoop van het kasteel. De uitkomst van dit proces is ongewis.

Verkoop heeft pas echt (financiële) voordelen als de koper niet of nauwelijks gebonden is aan randvoorwaarden en uitgangspunten voor de maatschappelijke functie van het kasteel. Als de koper

het kasteel naar eigen inzicht kan exploiteren, zonder rekening te hoeven houden met toeristen en/of culturele activiteiten, mag een reële koopprijs worden verwacht en is het mogelijk om het kasteel kostendekkend te exploiteren. Als de gemeente dit scenario overweegt is vanzelfsprekend nader onderzoek nodig dat in ieder geval bestaat uit:

- Taxatie.
- Het organiseren van een vorm van aanbesteding.
- Fiscaal en juridisch onderzoek.
- Juridische begeleiding.

3.9. Scenario sluitende exploitatie

Er is ook onderzocht of een sluitende exploitatie van De Keverberg tot de mogelijkheden behoort. Dat is mogelijk, zij het onder de volgende voorwaarden:

- Cultureel-maatschappelijke evenementen kunnen niet plaatsvinden in De Keverberg. Deze evenementen (60 dagen in totaal) worden niet gefaciliteerd omdat deze verliesgevend zijn. Deze dagen worden ingevuld met commercieel interessante activiteiten.
- Toerisme zal mondjesmaat een plaats krijgen in De Keverberg. Uitsluitend op dagen waarop geen commerciële activiteiten plaatsvinden, is er ruimte voor toeristische bezoekers en rondleidingen.
- Er zal volwaardige horeca moeten gaan plaatsvinden (restaurantconcept). Dat is alleen mogelijk als:
 - Er een forse investering plaatsvindt in interne logistiek en herstel van zichtrelaties met de Maas.
 - Het bestemmingsplan wordt aangepast.
- Verkoop van het kasteel, zonder randvoorwaarden op het gebied van een functie voor culturele activiteiten en toerisme, biedt ook mogelijkheden voor een (meer dan) sluitende exploitatie.

3.10. Vergelijkende beoordeling

Wij hebben de verschillende scenario's vergelijkend beoordeeld. Gekeken is naar de maatschappelijke functie, de openstelling, het exploitatietekort en de risico's. In de volgende tabel is het resultaat van die beoordeling weergegeven. Daarna wordt de beoordeling toegelicht.

	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4	Scenario 5
De functies	Culturele en maatschappelijke evenementen	Toerisme	Culturele en maatschappelijke evenementen en toerisme (CHT)	CHT plus zakelijke commerciële bijeenkomsten	Bestaande concept
Eigendom Kasteel	Gemeente	Gemeente	Gemeente	Gemeente	Gemeente of verkoop
Beheervorm	Stichting	Stichting	Stichting	Stichting	B.V.
Cultureel/maatschappelijke functie	++	-	++	++	+/-
Toeristische functie	-	+	++	++	+/-
Aantal bezoeken maatschappelijk	10.000	17.500	32.500	32.500	25.000
Openingsdagen	60	130	180	220	360
Investering	Nihil	beperkt	beperkt	beperkt	
Exploitatietekort (x € 1.000)	144 tot 155	130 tot 140	135 tot 168	114 tot 147	
Risico	beperkt	beperkt	beperkt	beperkt	Groot
Tekort per maatschappelijke bezoeker	€ 15,--	€ 7,75	€ 4,60	€ 4,00	  
Totaal	-	+/-	+	+	-

Toelichting op de beoordeling

Scenario 1 is als onvoldoende beoordeeld. De belangrijkste reden voor dit oordeel is de beperkte functie van het kasteel. In scenario 1 wordt slechts ongeveer 60 dagen per jaar gebruik gemaakt van het kasteel, de overige dagen is het kasteel gesloten. Dit staat eigenlijk niet in verhouding tot de kwaliteiten van het kasteel en de investering die circa 10 jaar geleden is gepleegd. Ook is de maatschappelijke functie 'mager'. Het Kasteel is in dit geval een locatie voor culturele evenementen met op jaarbasis circa 10.000 bezoeken. Dit is weinig ten opzichte van andere scenario's. Desondanks is sprake van een substantieel exploitatietekort. Dat tekort bedraagt circa € 15,-- per bezoeker.

Scenario 2 scoort beter dan scenario 1, maar nog niet voldoende. De openstelling van het kasteel is in dit scenario weliswaar ruimer dan in scenario 1, maar nog steeds is het kasteel het merendeel van het jaar gesloten (circa 235 dagen gesloten). De functie voor toeristen is behoorlijk, maar het kasteel vervult geen culturele functie. Het exploitatietekort is iets kleiner dan in scenario 1 en bedraagt ongeveer € 7,75 per bezoeker.

Scenario 3 scoort een voldoende. Redenen zijn een stevige maatschappelijke functie, een ruime openstelling en desondanks een vergelijkbaar tekort als in de scenario's 1 en 2. Echter, uitgedrukt in een tekort per bezoeker scoort dit scenario aanmerkelijk beter dan 1 en 2. In scenario 3 is tekort circa € 4,60 per bezoeker.

Scenario 4 scoort nog een fractie beter dan scenario 3, vooral omdat – met behoud van de maatschappelijke functie – het tekort iets lager is. Dit betreft zowel het absolute tekort als het tekort per bezoeker (€ 4,--).

Scenario 5 krijgt een mindere beoordeling. Daarbij moet direct worden opgemerkt dat die beoordeling afhangt van een aantal factoren, te weten:

- Wel of niet verkopen
- De beweegredenen van de eventuele koper.

Sterk samengevat geldt dat, indien het kasteel wordt verkocht en de koper bereid is om uit eigen middelen forse investeringen te plegen, het scenario voldoende scoort. In dat geval is sprake van een behoorlijke maatschappelijke functie, een ruime openstelling en een relatief laag exploitatietekort. Het tekort per bezoeker (€ 4,30) is overigens hoger dan in scenario 4, omdat het aantal maatschappelijke bezoekers lager is dan in dat scenario. Bij deze rekensom geldt dat het risico van wegvallen van vrijwilligers reëel is en daarmee ook een risico op een slechter exploitatieresultaat.

Indien het kasteel niet wordt verkocht en/of de koper alle investeringen moet terugverdienen, dan is scenario 5 een onaantrekkelijke variant. Investerings, exploitatietekort en risico's staan dan niet in verhouding tot de maatschappelijke functie van het kasteel. Het exploitatieresultaat per bezoeker bedraagt in dat geval circa € 10,15.

4. Kasteel De Keverberg, het voorkeursscenario

4.1. Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn de verschillende scenario's voor De Keverberg op hoofdlijnen beschreven en beoordeeld. Dat heeft geleid tot een voorkeur voor scenario 3, eventueel aangevuld met zakelijke commerciële bijeenkomsten (scenario 4). In dit hoofdstuk wordt dit voorkeursscenario uitgebreider beschreven.

4.2. De functie van het kasteel

In het voorkeursscenario zal De Keverberg zich vooral richten op cultuur, historie en toerisme. Redenen zijn:

- De kwaliteiten van het kasteel dwingen welhaast tot deze keuze.
- Deze maatschappelijke functie was de afgelopen jaren al behoorlijk en wij denken dat die functie met acceptabele inspanningen kan worden versterkt.
- De inzet op maatschappelijke activiteiten kent relatief weinig exploitatierisico's.
- Het type toerist dat de regio bezoekt heeft cultuurhistorie hoog op het verlanglijstje staan.

Toerisme

Doelstelling is om de komende jaren een toeristisch totaalconcept uit te bouwen waarmee de verschillende gedaantes van het kasteel door de eeuwen heen worden belicht. De gedachte is om de historie van het kasteel en de directe omgeving (vanaf de bouw rond het jaar 950 tot nu) voor het publiek te ontsluiten door een aantal verhaallijnen. Die verhaallijnen zijn:

- **Baron Frits**, de laatste bewoner van het kasteel en een kleurrijk figuur uit Kessel.
- **Soldaat Sam**, die de impact van de Tweede Wereldoorlog op de regio in het algemeen en het kasteel in het bijzonder belicht.
- **Zuster Vera**, die het verhaal vertelt van het kasteel toen het dienst deed als meisjesinternaat en later als internaat voor schipperskinderen.
- **Meester Ton**, die de volledige historie van het kasteel belicht, startend bij het jaar 950, daarna de toekenning van tol- en stadsrechten, daarna de Graven van Kessel en het Land van Kessel, et cetera.
- **Architect Edwin**, de architect achter de herbouw van het kasteel, achtergronden en filosofie.

Dat doen we door elk van deze thema's te benadrukken binnen het kasteel voor de individuele bezoeker, door rondleidingen en arrangementen hierop te richten, et cetera. Dit alles zoveel als mogelijk interactief. Op de volgende pagina treft u de verhaallijnen nog eens samengevat aan. In de bijlagen treft u de uitwerking aan van de verhaallijnen.

Op deze wijze mikken wij op een stijging van 50% van de betalende toeristische bezoekers naar minimaal 22.500 bezoeken per jaar.

VIJF RUITEN, VIJF GEZICHTEN

Baron Frits

Die Frits. Organiseerde kinderfeesten en deelde appels en krakelingen uit aan de Kesselse jeugd. Maar hij maakte ook ruzie. Met pastoor, de burgemeester en andere notabelen. Een kleurrijk figuur. Na zijn dood spoorloos. Hij wilde zijn lichaam ter beschikking stellen aan de wetenschap in Leiden. Maar zijn lichaam kwam daar nooit aan. 150 jaar was hij spoorloos. Tot 2015. Toen hij lucht kreeg van de herbouw van zijn Kasteel De Keverberg liet hij zich weer zien. En nog steeds. Je treft hem in De Keverberg en hij vertelt je graag zijn verhalen. Benieuwd of jij zijn vriend of vijand wordt.

Soldaat Sam

1944, oorlog. De winter nadert en de Schotse soldaat Sam is in Noord Limburg geland om Limburg te bevrijden. Hij zit de Duitsers op de hielen en drijft ze richting de grens. Via Kessel – op een steenworp van de Duitse grens – trekken de Duitsers zich stap voor stap terug. Ze laten een spoor van vernieling na. Ze verwoesten strategisch uitkijkpunt De Keverberg op 17 november 1944. Sam zag het allemaal gebeuren. Nieuwsgierig naar zijn belevenissen?

Zuster Vera

Vera is zuster. Zuster der Goddelijke voorzienigheid. In het leegstaande Kasteel De Keverberg sticht zij een meisjespensionaat en een internaat voor schipperskinderen. Toen kinderen, nu opa's en oma's met herinneringen. De ene fraaier dan de andere. Vera vertelt de verhalen zoals twaalf bewoners van toen die haar hebben verteld.

Meester Ton

Wat is er allemaal gebeurd met, in en rond De Keverberg sinds het jaar 950? Waarom kreeg Kessel tol- en stadsrechten? Wat is het verhaal van De Graven van Kessel? Hoe ontstond het Land van Kessel dat zich in de middeleeuwen uitstrekte van Kessel tot Venray? Meester Ton weet het allemaal. En jij ook als je De Keverberg hebt ontdekt aan de hand van Ton.

Architect Edwin

De Keverberg is een rijksmonument. Net als de naastgelegen Onze Lieve Vrouw Kerk ontworpen door Pierre Cuypers die ook het Rijksmuseum en Centraal Station in Amsterdam ontwierp. En dan ligt verderop ook nog Huize Oeverberg, gebouwd door Baron Frits toen ie kleiner wilde gaan wonen. Architect Edwin kan je alles vertellen over deze gebouwen en de herbouw van Kasteel De Keverberg. laat je verrassen!

De toerist is welkom tijdens 180 dagen per jaar. In de maanden mei (startend bij de meivakantie) tot en met oktober (eindigend bij de herfstvakantie) is het kasteel geopend van woensdag tot en met zondag. Vanaf november tot en met april is het kasteel op zaterdag en zondag voor het publiek toegankelijk.

Bij de VVV winkel in Kessel zijn de leefstijlen bekend van de geregistreerde bezoekers. Wij gaan ervan uit dat deze groep een goede afspiegeling vormt van de toeristische bezoekers aan Kessel e.o. Onderstaand treft u de samenstelling van deze bezoekers aan naar leefstijlen. Ook treft u per leefstijl aan in welke mate zij een bezoek brengen aan erfgoedlocaties en theater- of muziekfestivals. In de bijlagen treft u een beschrijving aan van de verschillende leefstijlen.

	Samenstelling naar leefstijlen		Bezoek erfgoed			Bezoek muziek- en theaterfestival		
	NL	Bezoekers VVV	Nooit	1-2 x	vanaf 3 x	Nooit	1-2 x	vanaf 3 x
Avontuurzoekers	11%	7%	23%	41%	33%	39%	35%	24%
Plezierzoekers	18%	14%	38%	31%	28%	31%	35%	32%
Harmoniezoekers	12%	12%	45%	37%	15%	55%	34%	9%
Verbindingszoekers	13%	15%	25%	43%	30%	57%	30%	11%
Rustzoekers	17%	16%	58%	26%	15%	79%	15%	4%
Inzichtzoekers	13%	16%	34%	41%	22%	72%	19%	7%
Stijlzoekers	16%	19%	18%	36%	41%	23%	34%	39%

Uit de tabel blijkt dat:

- De grootste bezoekersgroepen zijn de stijlzoekers, gevolgd door rustzoekers, gevolgd door inzichtzoekers gevolgd door plezierzoekers.

- Vooral de stijlzoekers zijn culturele 'grootverbruikers'. Het bezoek aan erfgoed en culturele festivals is het hoogste van alle leefstijlen. De bezoekfrequentie van inzichtzoekers en plezierzoekers is gemiddeld. Rustzoekers maken slechts beperkt gebruik van culturele voorzieningen.

Cultuur

Naast de toeristische functie biedt De Keverberg in dit scenario ook een cultureel-maatschappelijke functie. De doelgroep zijn de inwoners van Peel en Maas en de omliggende gemeenten. In het toeristische seizoen is de toerist vanzelfsprekend ook meer dan welkom.

Het kasteel huisvest in dit geval culturele activiteiten die grotendeels worden georganiseerd en aangeboden door verenigingen, stichtingen en culturele ondernemers waar wij mee samenwerken. Het kasteel biedt de ruimte en ambiance, de samenwerkingspartners bieden het inhoudelijke programma. Deze culturele activiteiten bestaan uit de activiteiten van Den Soeten Inval, een aantal festivals en buitenconcerten. Wij mikken op minstens 30 van dit soort activiteiten. Daarnaast biedt het kasteel ruimte voor culturele evenementen zoals themafeesten (bijvoorbeeld kasteelfeesten), activiteiten rond feestdagen, kunstmarkten en (doorlopende) exposities. Wij verwachten 30 dagen met evenementen te huisvesten. De culturele activiteiten en evenementen tezamen beslaan 60 dagen en wij verwachten minstens 10.000 bezoeken.

In de volgende tabel treft u de samenstelling van de inwoners van Peel en Maas en de regio aan naar leefstijlen. Ook treft u de bezoekfrequentie aan voor musea en theaters.

	Samenstelling naar leefstijlen		Bezoek museum			Bezoek theater		
	Regio	Peel en Maas	Nooit	1-2 x	vanaf 3 x	Nooit	1-2 x	vanaf 3 x
Avontuurzoekers	4%	3%	23%	34%	43%	39%	37%	23%
Plezierzoekers	14%	13%	41%	35%	23%	45%	33%	21%
Harmoniezoekers	15%	16%	49%	38%	9%	51%	36%	8%
Verbindingszoekers	18%	18%	27%	41%	30%	48%	34%	17%
Rustzoekers	19%	18%	59%	26%	13%	70%	22%	7%
Inzichtzoekers	12%	13%	38%	34%	25%	60%	26%	11%
Stijlzoekers	18%	19%	21%	31%	44%	30%	32%	36%

Commercie

Kasteel De Keverberg vervult in dit scenario ook enkele commerciële functies. Dat zijn:

Beperkte horeca

Tijdens de openingsdagen en tijdens culturele evenementen is er horecadienstverlening in het kasteel. De horeca (gedurende de vaste openingsdagen) is relatief beperkt van opzet. Het assortiment bestaat uit warme dranken, sappen, frisdranken, licht alcoholisch en een zeer beperkte

kaart voor bijvoorbeeld vlaai, gebak en kleine borrelgerechten (kaas, olijven). Van bereide maaltijd (waar een keuken voor nodig is), zal geen sprake zijn.

Door deze beperkte opzet is aanmerkelijk minder personeel nodig dan in het verleden.

Vanzelfsprekend zullen de inkomsten ook lager zijn (beperkt assortiment en minder openingsdagen), maar het resultaat 'onder de streep' is beter dan toen. Desondanks leidt de horeca ook in deze opzet tot een verlies, zij het een beperkt verlies (waarover later meer).

Commerciële bijeenkomsten (Scenario 4)

In dit scenario is het mogelijk, zonder afbreuk te doen aan de maatschappelijke functie, om ook activiteiten voor vooral bedrijven te huisvesten. Het betreft vergaderingen, cursussen en bedrijfsfeesten. Gegeven de ruimte die nog resteert in de agenda (na de culturele en toeristische activiteiten), is de verwachting dat ongeveer 75 van dergelijke bijeenkomsten kunnen worden gehuisvest. Daarbij geldt als nadrukkelijk randvoorwaarde dat De Keverberg niet zelf de exploitant zal zijn. De Keverberg verhuurt het kasteel op dagbasis aan exploitanten die deze activiteiten voor eigen rekening en risico exploiteren.

4.3. De beheervorm

In het scenario wordt de volgende beheervorm voorgesteld:

- De gemeente Peel en Maas is en blijft eigenaar van Kasteel De Keverberg (juridisch). Het is goed denkbaar om het economisch eigendom bij de stichting te laten, maar dat is geen Wet van Meden en Perzen. Er kan ook worden gekozen voor de relatie huurder/verhuurder, tenzij dit stuit op bezwaren vanuit de Aanbestedingswet en/of het Didam-arrest.
- De gemeente zal verantwoordelijk worden voor het grote onderhoud aan kasteel en kasteeltuin. Tot dusver is dit een activiteit die door de stichting werd uitgevoerd en bekostigd. Gebleken is dat de stichting deze kosten eenvoudigweg niet kan dragen. Ook zijn we van mening dat dit een activiteit is die redelijkerwijs niet van een vrijwilligersorganisatie kan worden verlangd. In de toekomst zal de gemeente het grote onderhoud zelf uitvoeren en bekostigen.
- De Stichting Behoud Kasteel De Keverberg zal verantwoordelijk worden voor beheer en exploitatie. Dat is een verandering ten opzichte van het recente verleden. In de afgelopen jaren was de stichting immers uitsluitend verantwoordelijk voor de instandhouding van het gebouw. Exploitatie was ondergebracht in een B.V. Die B.V. was nodig om commerciële activiteiten te kunnen ontplooiën. De B.V. constructie is in de toekomst niet langer nodig, omdat De Keverberg zich richt op exploitatie van maatschappelijke activiteiten. Commerciële activiteiten worden uitbesteed.
- De stichting zal een aantal veranderingen moeten ondergaan om de nieuwe taak te kunnen uitvoeren. Die veranderingen zijn:
 - Statutenwijziging: De stichting krijgt een ruimere taak dan de afgelopen jaren het geval was. Die ruimere taak zal in de omschrijving van het doel van de stichting tot uitdrukking

moeten komen. Het is dan ook aan te bevelen om de naam te wijzigen, zodat die ruimere doelstelling ook in de naam terugkomt.

- Bestuurswijziging: Er zal een nieuw bestuur voor de stichting gevormd moeten worden. Daarbij is het van belang dat in ieder geval de volgende competenties voldoende aanwezig zijn in het nieuwe bestuur:
 - Ondernemerschap.
 - Cultuur.
 - Toerisme.
 - Financiën.
- Commerciële activiteiten (het beschikbaar stellen van het Kasteel voor vergaderingen, cursussen en feesten) worden niet door de stichting zelf uitgevoerd. De stichting verhuurt het kasteel op dagbasis (tegen een commercieel tarief) aan marktpartijen die dergelijke activiteiten in het kasteel willen huisvesten. Het uitgevoerde onderzoek heeft uitgewezen dat daar voldoende animo voor is.
- De stichting ontvangt een subsidie van de gemeente Peel en Maas om het kasteel te exploiteren binnen de maatschappelijke randvoorwaarden en uitgangspunten van dit scenario. De subsidie wordt dus verstrekt voor het aanbieden van culturele activiteiten en evenementen en voor de openstelling van het kasteel voor toeristen.

4.4. De organisatie

Takenpakket

In dit scenario moeten vrijwilligers en betaalde medewerkers worden ingezet voor de uitvoering van de volgende taken/invulling van de volgende functies:

Management/bedrijfsleiding

- Bedrijfsleiding: Kasteel De Keverberg is in dit scenario 180 tot 220 dagen per jaar geopend. Elke dag vinden activiteiten plaats, worden rondleidingen gehouden, is er horeca, et cetera. Al deze activiteiten moeten worden aangestuurd en gecoördineerd.
- Programmaker/marketing: In paragraaf 4.2 zijn de toeristische verhaallijnen benoemd. Deze verhaallijnen moeten worden uitgewerkt in interactieve programma's en onder de aandacht worden gebracht bij hotels, vakantieparken, horeca, et cetera. Ook het culturele programma moet worden 'verkocht'.

Toerisme

- Informatie/receptie: Kasteel De Keverberg beschikt over een receptie waar informatie kan worden verkregen over het kasteel zelf, de rondleidingen/arrangementen en de omgeving. Deze receptie is geopend op alle 180 dagen waarop het kasteel geopend is voor toeristen.

- Rondleidingen: Er worden vele rondleidingen gehouden in en rond kasteel De Keverberg. De verwachting is dat het aantal rondleidingen in de toekomst zal toenemen.

Culturele activiteiten en evenementen

- Organisatie: De verwachting is dat circa 50 culturele activiteiten en evenementen per jaar in De Keverberg zullen plaatsvinden. Deze activiteiten moeten inhoudelijk worden uitgewerkt.
- Horeca/beheer: De culturele activiteiten en evenementen moeten ook worden gefaciliteerd. De ruimten moeten worden klaargezet, na afloop weer worden schoongemaakt en er zal horeca dienstverlening moeten zijn.

Horeca

Gedurende 180 dagen per jaar is de beperkte horeca geopend.

Facilitair

Als laatste geldt dat klein onderhoud moet worden gepleegd, schoonmaak moet plaatsvinden, keuringen uitgevoerd moeten worden, et cetera.

Inzet van vrijwilligers

Veel van de beschreven taken kunnen door vrijwilligers worden uitgevoerd, maar niet alle taken. In wezen geldt dat veel taken 'voor de schermen' door vrijwilligers kunnen worden uitgevoerd. Het betreft taken die de kern van de dienstverlening vormen, maar geen grote risico's met zich meebrengen of specialistische kennis vereisen. Het betreft bijvoorbeeld het verzorgen van de rondleidingen, het bemensen van de receptie, het faciliteren van culturele activiteiten, et cetera.

Voor een aantal activiteiten is het ondenkbaar dat deze kunnen worden uitgevoerd door vrijwilligers. Dit vanwege de benodigde tijdsbesteding en de complexiteit. Zo denken wij dat de managementtaken niet bij vrijwilligers neergelegd kunnen worden. Ook de bediening van de horeca is in onze ogen een professionele taak. Specialistische onderhoudstaken, administratie en vergunningen zijn ook geen vrijwilligerstaken.

Er zijn twee typen activiteiten waarvan wij van mening zijn dat deze in principe uitgevoerd moeten worden door vrijwilligers, maar waarvan de invulling de afgelopen jaren moeizaam is geweest. Het betreft:

- Informatie/receptie: Tot voor kort werd de receptie van Kasteel De Keverberg bemensd door vrijwilligers. Vanwege een tekort aan vrijwilligers bleek dat het afgelopen jaar niet langer mogelijk en zijn deels betaalde krachten ingezet. Wij zetten in op bemensing door vrijwilligers, maar gaan in de exploitatiebegroting uit van deels betaalde krachten.
- Culturele evenementen: Ook voor de dienstverlening rond culturele evenementen (klaarzetten ruimten, schoonmaak, horeca) zijn wij van mening dat dit in principe vrijwilligerstaken zijn. Desondanks gaan wij in de exploitatiebegroting uit van gedeeltelijk inzet van betaalde krachten.

Later in dit hoofdstuk laten wij het financiële verschil zien tussen inzet van vrijwilligers en inzet van betaalde krachten voor deze twee taken.

Personele organisatie

Gegeven het takenpakket en de inzet van vrijwilligers is de benodigde personele formatie becijferd. In de volgende tabel treft u het aantal fte (full time equivalenten) per taak aan.

Taak	Fte
Management	
Bedrijfsleiding/manager	0,8
Programmamaker/marketing	0,6
Subtotaal	
Toerisme/receptie	0,5
Cultureel/maatschappelijk	0,3
Horeca	1,0
TOTAAL	3,2

Uit de tabel blijkt dat een personele inzet van 3,2 fte nodig is. Nogmaals, ingezet wordt op minder fte, door de receptie (0,5 fte) en de dienstverlening rond cultureel/maatschappelijke activiteiten (0,3 fte) ook volledig door vrijwilligers uit te laten voeren.

4.5. De exploitatie

Exploitatiebegroting

Er is een gedetailleerde exploitatiebegroting opgesteld voor de voorkeursvariant. De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd:

- Openstelling en bezoekaantallen zoals in dit hoofdstuk weergegeven.
- De personele organisatie van 3,2 fte.
- Jaar 2025, uitgaande van een volledig exploitatiejaar.
- Alle bedragen exclusief btw, voor zover van toepassing.

Alle bedragen x 1.000	2025	2026	2027	2028
Omzet	€ 133	€ 168	€ 216	€ 248
Inkoop	€ 45	€ 56	€ 69	€ 78
Bruto-marge	€ 87	€ 111	€ 146	€ 170
Directe exploitatiekosten				
Directe personeelskosten	€ 59	€ 73	€ 75	€ 76
Overige directe kosten	€ 29	€ 30	€ 31	€ 32
Subtotaal	€ 88	€ 103	€ 105	€ 108
Operationeel resultaat	€ -1	€ 9	€ 41	€ 62
Indirecte exploitatiekosten				
Indirecte personeelskosten	€ 101	€ 103	€ 105	€ 107
Overige indirecte kosten	€ 86	€ 89	€ 92	€ 95
Subtotaal	€ 187	€ 192	€ 197	€ 202
Resultaat voor vaste lasten	€ -187	€ -183	€ -156	€ -140
Vaste lasten	€ 29	€ 29	€ 29	€ 29
Exploitatieresultaat	€ -216	€ -212	€ -185	€ -168

Uit de tabel blijkt dat, na een aanlooperperiode, rekening gehouden moet worden met een exploitatietekort van € 168.000,--.

Aangrijpingspunten voor verbetering van de exploitatie

Er zijn drie concrete mogelijkheden voor verbetering van dit exploitatieresultaat. Die mogelijkheden zijn:

- **Meer inzet vrijwilligers:** In de exploitatiebegroting is uitgegaan van gedeeltelijke inzet van betaalde krachten bij de receptie (informatieverstrekking aan toeristen) en het faciliteren van cultureel/maatschappelijke activiteiten. Al eerder is vermeld dat wij van mening zijn dat deze activiteiten in principe door vrijwilligers uitgevoerd moeten worden. Uitvoering door vrijwilligers leidt tot een besparing op personeelskosten en daarmee tot een lager exploitatietekort.
- **Commerciële verhuur:** Al eerder in dit rapport is vermeld dat het mogelijk is om De Keverberg op dagbasis te verhuren aan commerciële exploitanten voor de exploitatie van vergaderingen, cursussen, bedrijfsfeesten, e.d. Die opbrengsten zijn nog niet in de exploitatiebegroting meegenomen.

- Geen horeca: Ook de beperkte horeca is verliesgevend. Dit verlies is overigens zeer beperkt. Overwogen kan worden om geen horeca te bieden voor de toeristen. De vrees is echter dat in dat geval het aantal betalende bezoekers ook zal dalen.

In de volgende tabel treft u de verschillende besparingsmogelijkheden aan en het effect op het exploitatietekort.

	2025	2026	2027	2028
Exploitatieresultaat scenario 3	€ -216	€ -212	€ -185	€ -168
Verbetermogelijkheden				
Meer vrijwilligers	€ 19	€ 32	€ 33	€ 34
Verhuur commercieel	€ 10	€ 15	€ 20	€ 20
Geen horeca	€ 30	€ 23	€ 19	€ 13
Subtotaal	€ 59	€ 71	€ 71	€ 67
Exploitatieresultaat	€ -157	€ -141	€ -113	€ -101

Uit de tabel blijkt dat er mogelijkheden zijn om het tekort serieus terug te brengen. Ook blijkt dat vooralsnog een bescheiden inkomstenpost is opgenomen bij 'verhuur commercieel'. Dit zijn de netto opbrengsten, gegeven een bepaalde mix tussen grotere en kleinere bijeenkomsten. Als die mix wijzigt (bijvoorbeeld vooral grotere bijeenkomsten) kunnen de inkomsten hoger zijn.

Instandhoudingskosten gemeente

De instandhoudingskosten voor de gemeente bestaan uit het exploitatietekort van de stichting en uit de kosten voor het grote onderhoud. Het grote onderhoud is gemiddeld € 60.000,-- per jaar.

4.6. De investeringen

Vanuit de Werkgroep Toekomst Kasteel De Keverberg zijn er drie wensen voor investeringen, te weten:

- Uitbreiding van het buitentheater.
- Aanleg beregeningsinstallatie tuin.
- Verhogen van de belevingswaarde van het kasteel door de interactieve uitwerking van de vijf verhaallijnen

Het betreft relatief beperkte investeringen. De insteek is om deze investeringen eerst en vooral te dekken door aanvragen uit verschillende subsidiefondsen. Wellicht dat de gemeente Peel en Maas ook bereid is een bijdrage te leveren.

Bijlage 1: Toeristisch recreatief concept De Keverberg

Afzonderlijk bijgevoegd.

Bijlage 2: Leefstijlen toegelicht

Afzonderlijk bijgevoegd.

Bijlage 3: Adviezen subwerkgroepen

Afzonderlijk bijgevoegd.