

Businesscase

World Food Center Experience

Juli 2021

WORLD
FOOD
CENTER
Experience



Inhoud

Voorwoord	5
1. Inleiding	7
2. Governance en structuur	11
Ontwerp Experience	14
Ontwerp Vastgoed	15
3. Investerings vastgoed en lening	17
Benodigde ruimte	19
Uitwerking ontwerpen	20
Benodigde investeringen realisatie vastgoed Experience	21
Huurlasten vastgoed	21
Lening	21
4. Investerings Experience en toelichting pré-openingskosten	23
Content – de Experience	25
Pré-openingskosten	26
Dekking investering Experience en pré-openingskosten	27
5. Exploitatie WFC Experience	29
Inleiding	31
Exploitatie Experience	32
Exploitatie Stichting WFC Experience	36
6. Marketing, sales en communicatie	39
Marketingdoelstelling	41
Inrichting saleskanalen	41
Naamsbekendheid en merkbewustzijn	42
7. Bedrijven	47
FoodX	49
8. Fondsen	51
9. Risico's, kansen en scenario's	55
Inleiding	57
Risico's afgelopen periode	57
Risico's voor vervolg	58
Kansen	60
Bijlagen	61
Exploitatie Exploitant	62
Exploitatie Stichting WFC Experience	64

Voorwoord

Voor u ligt het document met daarin alle informatie over de businesscase WFC Experience. We zijn uitgesproken trots en enthousiast over het ontwerp, dat van wereldklasse is en waarmee een spraakmakende attractie gerealiseerd kan worden. De businesscase vormt de bedrijfsmatige en broodnodige onderbouwing die zorgt voor de financiële verantwoording van het project. De door u opgestelde financiële kaders, de Nota van uitgangspunten en de wens voor een externe exploitant zijn voor ons belangrijke kaders geweest waarlangs we de planvorming en ontwerpen hebben uitgewerkt. We zijn ook trots dat we een goede partij als de Teka Groep gevonden hebben om de exploitatie op zich te nemen. Daarnaast zijn we blij met het eindresultaat dat volgens ons voldoet aan alle richtlijnen die zijn meegegeven. De uitwerking van de ideeën in het ontwerp en het gevoel dat de behoefte naar een attractie over voeding de afgelopen tijd alleen maar gegroeid is maakt dat de Stichting WFC Experience met vertrouwen de besluitvorming tegemoet ziet.

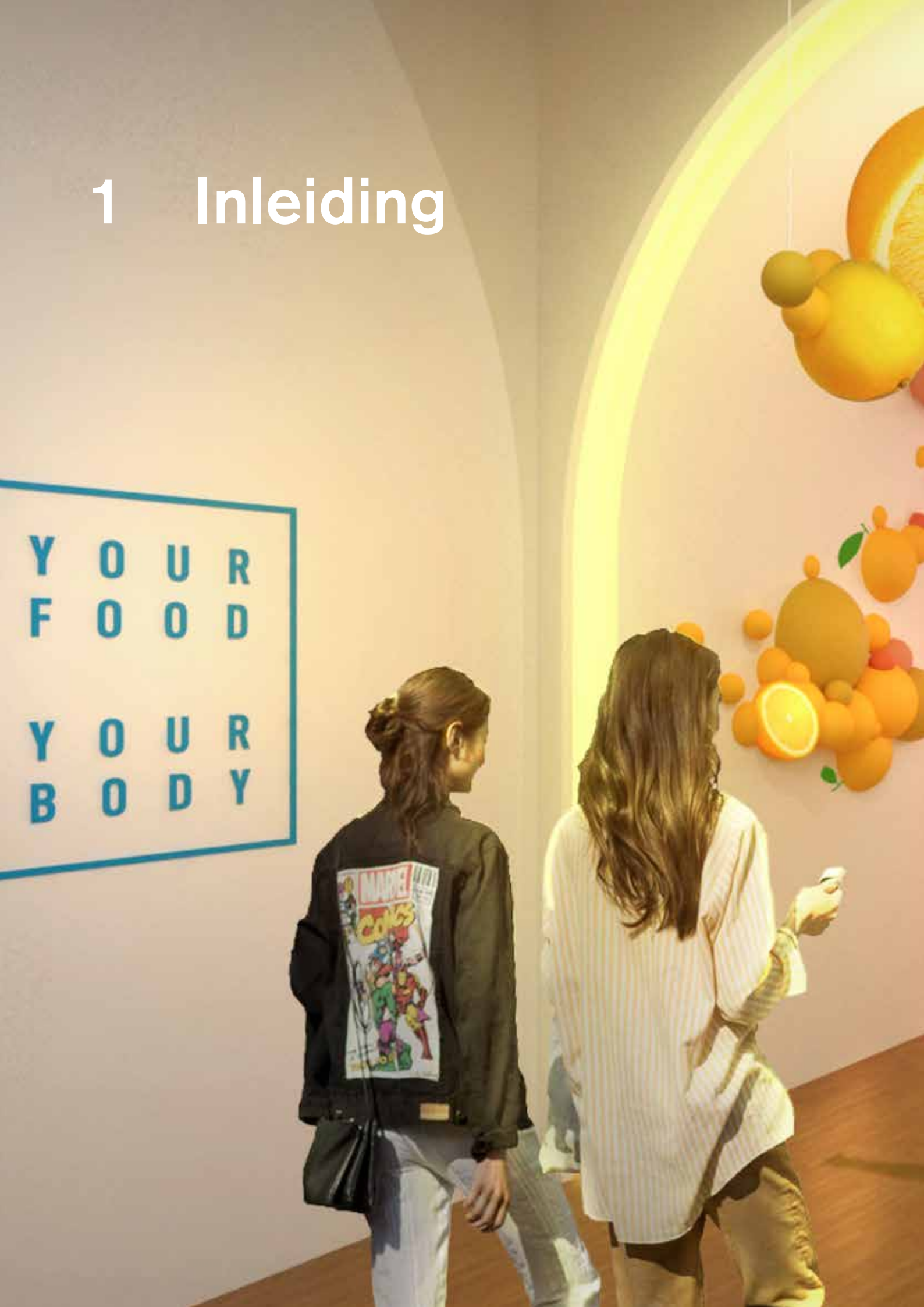
Voor ons werd al snel duidelijk dat het gebied en de regio niet zozeer een op zichzelf staande voedselattractie nodig hebben, maar een bredere katalysator. Een plek waar alle ontmoetingen plaatsvinden, waar het Nederlandse AgroFood bedrijfsleven zich kan presenteren en de laatste innovaties getoond worden. Een plek waar iedereen voedsel kan zien en beleven. Dat is ook de reden dat we samen met gemeente Ede, provincie Gelderland en andere partners werken aan het initiatief FOODX. De combinatie van een Business to Business etalage, een Experience en een vergader-/congreslocatie op één plek is volgens ons erg belangrijk om deze katalysator te kunnen gaan worden.

Tijdens de pandemie heeft ieder van ons vragen gesteld over de inrichting van zijn/haar eigen leven. De rol van duurzaam en gezond eten is bij velen ook de revue gepasseerd. We hadden iets meer tijd om winkels te bezoeken en het belang van lekker eten in deze periode waarin we verder erg in onze mogelijkheden beperkt werden werd duidelijk. Dat het bij voeding, niet alleen om lekker en genot gaat maar ook om gezond en duurzaam heeft de afgelopen periode ons buitengewoon duidelijk gemaakt. Met onze partners; de WUR, het bedrijfsleven, ngo's en overheden vormt de stichting het team dat de WFC Experience tot een succes gaat maken.

Namens het bestuur van de Stichting World Food Center Experience,

Cees van der Knaap,
voorzitter

1 Inleiding





Zone 6
Your Food, Your Body

Sinds het besluit in 2018 en 2019 om budget beschikbaar te stellen voor de ontwerpfase en het project onder te brengen in een zelfstandige onafhankelijke stichting is er veel gebeurd. 2019 en 2020 stonden grotendeels in het teken van het oprichten, bemannen en financieren van de stichting en de uitvoering van een 3-tal Europese aanbestedingstrajecten. Het doel van deze aanbestedingen is meer dan geslaagd: we hebben partijen van formaat gevonden en geselecteerd die het ontwerpproces eind december 2020 weer opgepakt hebben.



Aanvullend op de Experience hebben we met de ontwikkeling van een Business to Business center (FOODX) een propositie gecreëerd die warm ontvangen wordt, waarvan bedrijven in 2022 reeds gebruik gaan maken.

In dit document behandelen we achtereenvolgens de organisatiestructuur van de stichting inclusief de governance, waarna in de financiële paragrafen de investering en de exploitatie aan bod komen, vervolgens zetten we de marketing plannen uiteen en we sluiten af met de deelname van bedrijven en vermogensfondsen.

Ons doel is om tot een inhoudelijk goed verhaal en een aantrekkelijk belevenis te komen. Middels de governance hebben we veelzijdige expertise aan ons verbonden die op dit doel toezicht houdt en ons van adviezen voorziet. Dit hebben we gedaan door zowel uit de voedselwereld als uit de attractiewereld sleutelfiguren met ons mee te laten denken.

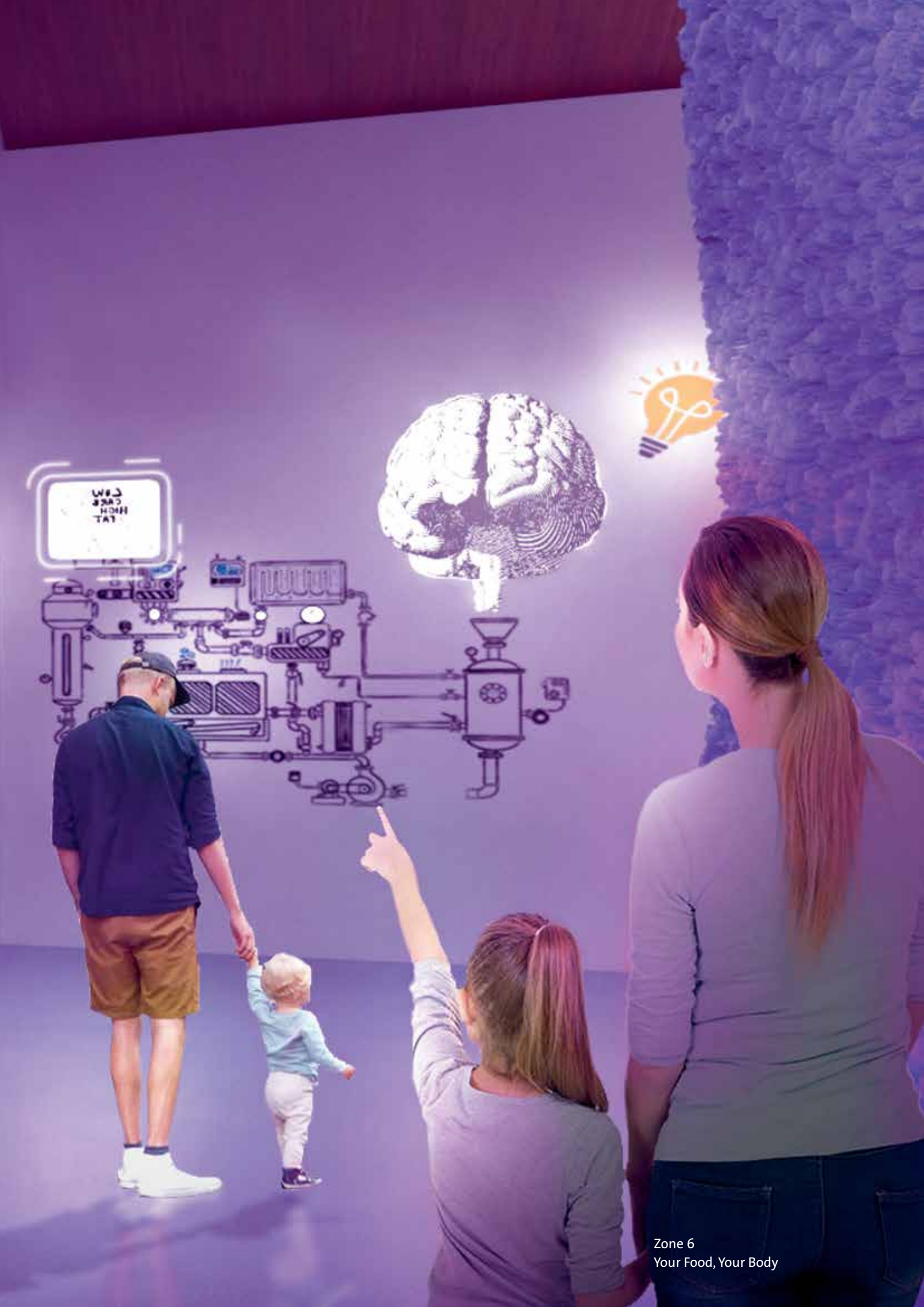
De financiële paragrafen behandelen de investering in het vastgoed en in de experience. Het vastgoed wordt inmiddels uitgewerkt tot een definitief ontwerp. Door externe kostendeskundigen is de investeringsraming opgesteld. De investering in de experience is gebaseerd op de gegunde opdracht aan BRC. In de aanbesteding is een design & build opdracht in de markt gezet waarmee de onzekerheid over de bouwkosten van het ontwerp afgedekt zijn.

Het marketing en promotiebudget is gevalideerd met andere vergelijkbare internationale attracties. Hierbij is meegenomen dat het World Food Center nieuw in de markt gezet moet worden en geen gebruik kan maken van vergelijkbare initiatieven of van een bestaande en bekende merknaam. De exploitatie is getoetst bij experts die zelf operationele verantwoordelijkheid voor attracties dragen of gedragen hebben.

Met het bedrijfsleven en de vermogensfondsen is gedurende de afgelopen ontwerpperiode veelvuldig contact geweest. Zij zijn op de hoogte van de status van het project en hebben zicht verbonden aan het project vanwege de toekomstige mogelijkheden die het World Food Center hen biedt.

2 Governance en structuur





Onderdeel van de besluitvorming uit 2019 vormde de oprichting van een onafhankelijke stichting waarin het project moest worden ondergebracht. Deze stichting is in januari 2020 opgericht. De stichting kent een bestuur én een uitvoeringsorganisatie onder leiding van een directeur. De bestuursleden worden benoemd door het college van B&W en het college van GS. Het bestuur bestaat op dit moment uit:

1	Cees van der Knaap	Voorzitter	(Oud-burgemeester gemeente Ede)
2	Aart Jan Verdoold	Penningmeester	(Directeur eigenaar Dunavast)
3	Ika van der Pas	Bestuurslid	(Directeur Milieu Centraal)
4	Hans Dagevos	Bestuurslid	(Researcher Wageningen UR)

In de afgelopen periode is Dirk Lubbers overgeheveld van bestuur naar de uitvoeringsorganisatie, omdat zijn kennis en ervaring direct in de uitvoering nodig is. Daarmee is zijn positie in het bestuur vrijgekomen. Deze zal op korte termijn ingevuld worden, waarmee het aantal bestuursleden weer op 5 zal uitkomen. De uitvoeringsorganisatie bestaat uit:

1	Marcel Goossens	Directeur
2	Cor Lenselink	Financiën
3	David de Bruijn	Communicatie
4	Dirk Lubbers	Aansturing ontwikkeling attractie en afstemming exploitant
5	Paul Stevens	Projectmanager bouw
6	Tineke Viset	Managementondersteuning

De stichting heeft een Concessie- en een huurovereenkomst gesloten met de Teka Groep waarin de afspraken tussen de stichting en de exploitant vastgelegd zijn. De gemaakte afspraken worden verder toegelicht in hoofdstuk 5, waar de exploitatie van de Experience centraal staat. Hier is belangrijk om te weten dat in deze overeenkomsten is geregeld dat stichting eigenaar is van alle content van de attractie en hier ook in de exploitatie verantwoordelijk voor blijft. Ze is in de realisatiefase verantwoordelijk voor de aansturing, productie en realisatie van de Experience. Dit doet ze uiteraard in nauwe samenwerking met de toekomstige exploitant. Deze is na opening verantwoordelijk voor de dagelijkse exploitatie. Het mandaat en het budget voor vernieuwing ligt echter ook in deze fase bij de stichting.

Namens de overheden is een Raad van Advies ingesteld. De Raad van Advies heeft tot taak om het 'concept' zoals neergelegd in het Masterplan en de Nota van uitgangspunten te bewaken. De Raad van Advies is uitdrukkelijk geen toezichthouder op het bestuur. De Raad van Advies is zelf bevoegd om de samenstelling van de Raad van Advies aan te passen indien nodig.

Op dit moment is de Raad van Advies als volgt samengesteld:

1	Ad Juriaanse	Voorzitter
2	Gerda Feunekes	Directeur Voedingscentrum
3	Marian Geluk	Food consultant
4	Jorrit Kiewik	Directeur Slow Food Youth Network
5	Raoul Bino	Managing director F&B – WUR
6	Reinoud van Assendelft de Coningh	Leisure consultant
7	Onno Franse	Food consultant
8	Tom van Loenhout	Cardioloog ZGV

De stichting, de Colleges van GS en B&W, de WUR en WFC Development vormen gezamenlijk het bestuurlijk overleg (BO). Het ministerie van LNV is agenda lid. De deelnemers aan het bestuurlijk overleg leveren allen een investering om het project mogelijk te maken. Wat betreft LNV wordt de financiële bijdrage geleverd onder de vlag van de 'Regio Deal Food Valley'. De WUR levert een investering 'in kind', dat wil zeggen dat zij haar kennis en middelen beschikbaar stelt om het project mogelijk te maken. Door invulling te geven aan specifieke thema's maar ook door wetenschappelijke validatie van informatie levert de WUR een essentiële bijdrage.

De agenda van het BO richt zich op afstemming en besluitvorming van betrokken partijen. Hierbij beperkt de agenda zich niet tot het Experience project maar wordt deze breder toegepast. Voorbeelden zijn onder meer de verbinding met het Food Innovation District en de verbinding met ontwikkelingen vanuit de WUR.

Het ontwerpproces kent 2 parallelle ontwerp trajecten:

1. Ontwerp Experience

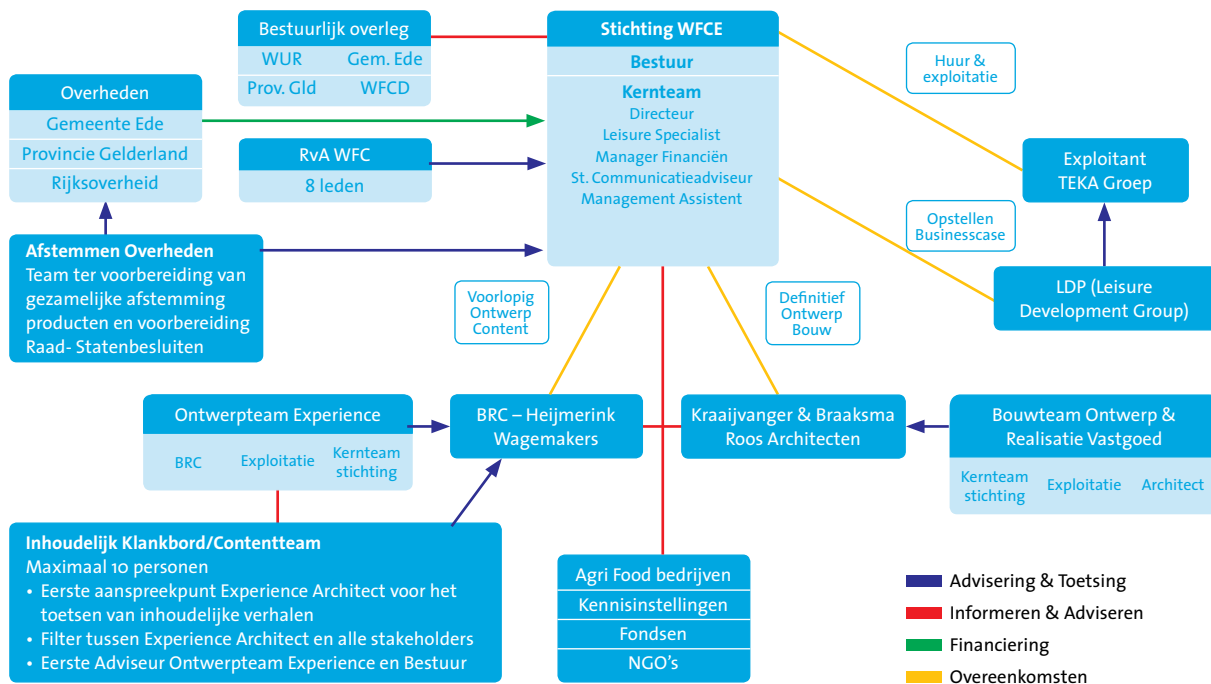
Als ontwerper en realisator voor de Experience is BRC Imagination Arts gecontracteerd. Dit bedrijf is een specialist op het gebied van het ontwerp en de bouw van attracties en musea. Een team van consultants van BRC werkt de ontwerpen uit volgens een vooraf gedefinieerd proces. In de eerste helft van 2021 heeft er een grote ontwikkelslag plaatsgevonden die eind van deze fase een schematisch ontwerp oplevert. Tussentijds is het ontwerp op een 3-tal momenten getoetst door het kernteam vanuit de stichting, de exploitant, de Raad van Advies en de klankbordgroep. Op deze wijze worden BRC en de stichting voorzien van waardevolle adviezen. Deze zijn vervolgens als noodzakelijke wijzigingen, wijzigingen indien mogelijk of nuttige adviezen meegenomen in het verdere traject. Bij het verwerken van de wijzigingen vormt de vastgestelde Nota van uitgangspunten het belangrijke kader. De stichting heeft voortdurend de balans moeten bewaken tussen inhoud en beleving (fun). Met andere woorden het verhaal moet inhoudelijk en educatief sterk zijn en tegelijk een groot publiek aanspreken. Om deze balans te bewaken is in de invulling van de klankbordgroep, gezocht naar de leden met een achtergrond in de voedingswereld dan wel de attractiewereld. De klankbordgroep bestaat uit de volgende personen:

1	Ika van de Pas	Directeur Milieu Centraal en bestuurslid WFCE
2	Hans Dagevos	Gedragsonderzoeker WUR en bestuurslid WFCE
3	Susanna Butterman	Team food gemeente Ede
4	Wieke Bonthuis	Jong Leren Eten
5	Samuel Levie	Food consultant, chef en eigenaar Brandt & Levie
6	Lianne de Bie	Directeur Slow Food Youth Network
7	Tiny van Boekel	Emeritus-hoogleraar voedingstechnologie
8	Patty Scholten	Medewerker JOGG
9	Fons Jurgens	CEO 'de Efteling'
10	Peter Haring	Oud R&D directeur Unilever & adviseur coalitie voedseltransitie
11	Kai Pruiksma	FoodvalleyNL
12	Bart Siemerink	CEO 'de Keukenhof'

2. Ontwerp Vastgoed

De ontwikkeling van het gebouw staat onder leiding van een bouwprocesmanager die ook deel uit maakt van het 'kernteam'. Als architect is een combinatie van Kraaijvanger en Braaksma & Roos met het ontwerp aan de slag gegaan. Naast architect wordt samengewerkt met specialistische adviseurs (constructie, installaties, bouwfysica, brandveiligheid, akoestiek) om te komen tot een gedegen uitwerking.

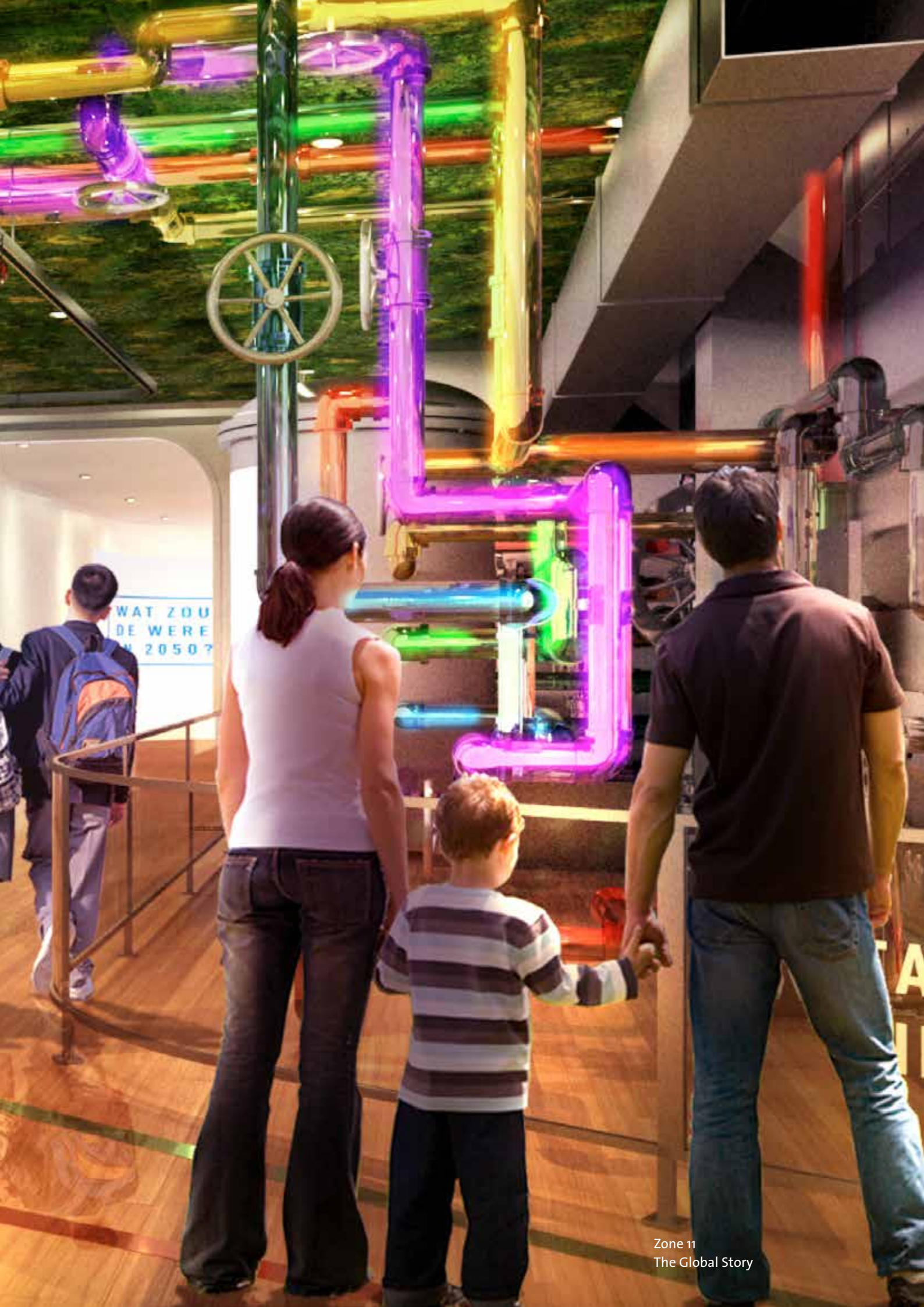
Het ontwerpproces met alle betrokken partijen is in onderstaande afbeelding weergegeven.



De huidige ingerichte structuur en processen zullen ook in de voorliggende realisatiefase gehanteerd worden. Bij het begin van de exploitatiefase zal een einde komen aan de projectstructuur en zal de governance mogelijk wat anders ingericht worden. In de komende tijd zal de uitwerking om te komen tot een goede governance en sturing vanuit de stichting en tegelijkertijd ook een echte samenwerking met de exploitant verder vormgegeven worden.

3 Investerings vastgoed en lening

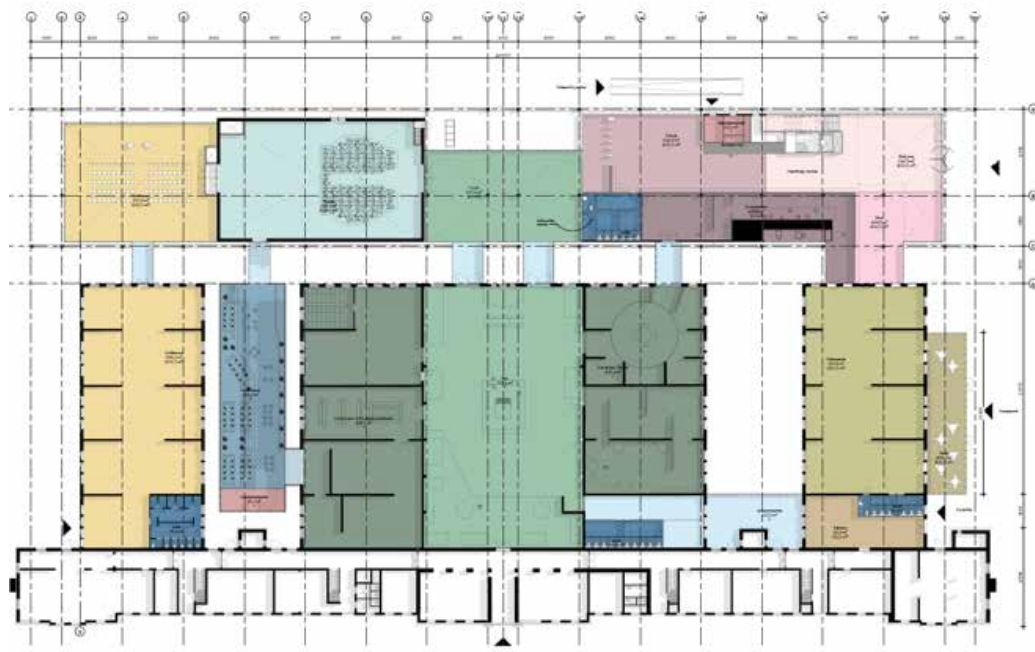




WAT ZOU
DE WERELD
IN 2050?

Benodigde ruimte

Vanuit het Masterplan van BRC is in 2018 al een ruimtestaat opgesteld die als uitgangspunt gediend heeft bij de aanbesteding van de Architect. Om de bouwkosten goed te kunnen beheersen is tevens een ruimtestudie opgesteld om zo efficiënt mogelijk de bestaande ruimtes te kunnen gebruiken voor de Experience. Na gunning van het ontwerp is vervolgens in het Schetsontwerp en het Voorlopig Ontwerp verder gewerkt aan de invulling van de benodigde ruimtes. In nauwe samenwerking met BRC, Teka Groep en de Stichting WFC Experience is gekomen tot een definitief plan.



De totaal benodigde ruimte voor de onderdelen van de Experience is bepaald op 5.731 m². De ruimtes voor congressen en Business to Business activiteiten bedragen 786 m². Met het geheel aan ruimtes is het mogelijk om zowel de bezoekers een unieke beleving te bieden als de zakelijke markt te ontvangen. Naast de hierboven geschetste begane grond, kent de nieuwbouw een kelder, een 1^e en een 2^e verdieping. Voor meer informatie over het ontwerp wordt verwezen naar de ontwerpen van de architect die integraal deel uitmaken van de stukken.

In het kader van de vereisten vanuit Staatssteun, waarbij gekozen is voor de mogelijkheid om cultuursteen te verlenen, is het van belang om te voldoen aan het uitgangspunt dat 80% van de inzet gericht moet zijn op het dienen van de culturele invulling. In de Experience is dit vertaald naar de ruimtes, waarbij geldt dat 80% van de ruimtes ingevuld moeten zijn ten dienste van het cultureel belang. De keuken, shop en restaurant zijn aangemerkt als commerciële ruimtes. In totaal ontstaat er dan een verdeling van:

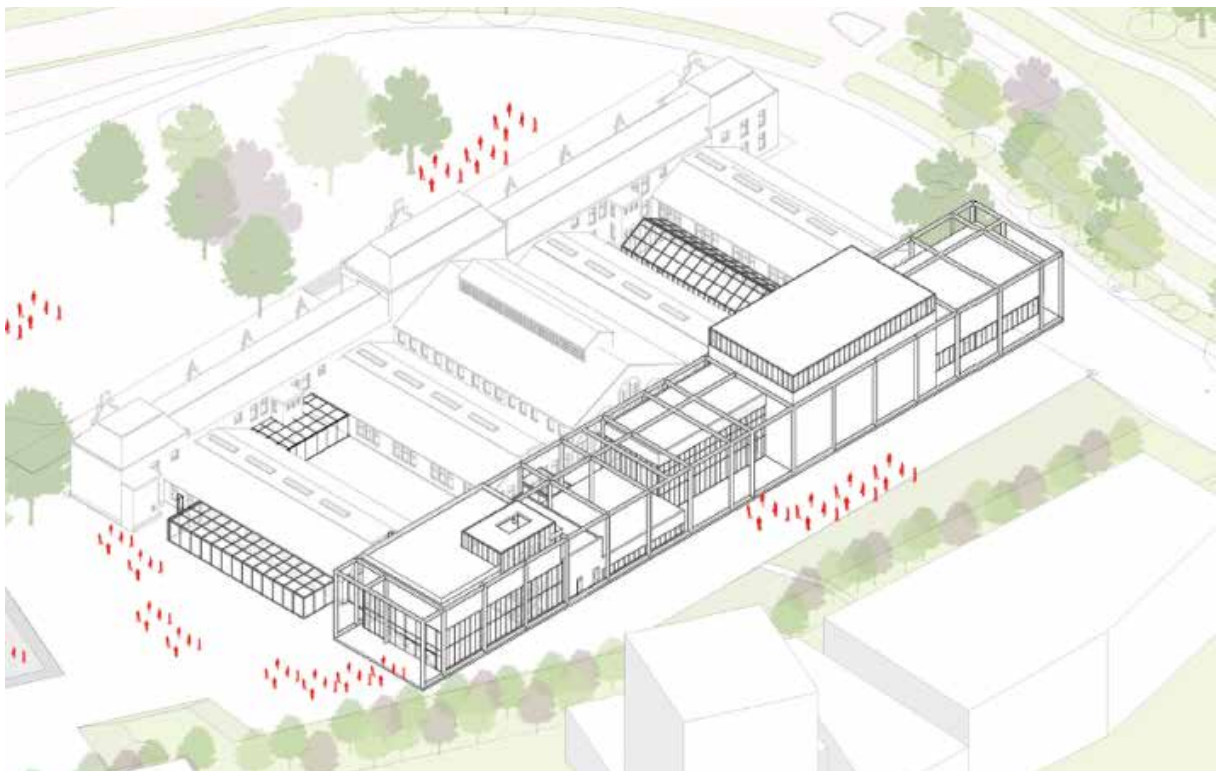
Totaal Experience	5.731 m ²	100%
Maatschappelijke invulling	5.005 m ²	87%
Commercieel	726 m ²	13%

Daarmee voldoet de inzet van de middelen ruimschoots aan de vereisten vanuit Europese Staatssteunregels.

Uitwerking ontwerpen

In de uitwerking van de ontwerpen is één belangrijk uitgangspunt ten opzichte van de eerder opgestelde businesscase in 2019 gewijzigd. Destijds werd in de businesscase nog uitgegaan van gezamenlijke ontwikkeling van voor- en achterzijde van de Mauritskazerne. Daarbij werd een investering van € 26 miljoen beoogd, die vanuit de exploitatie van het vastgoed goedgemaakt moest worden. Om levendigheid in het gebied te brengen en een start te maken met het huisvesten van bedrijven en FoodX is, vooruitlopend op de ontwikkeling van de Experience, gestart met de ontwikkeling van de voorzijde van de Mauritskazerne. Gemeente verhuurt de voorzijde in huidige staat aan de Teka Groep, waarbij deze het geheel geschikt maakt voor verhuur aan voedsel gerelateerde bedrijven. De Stichting WFC Experience heeft nog altijd de intentie om de voorzijde over te nemen van de gemeente. Door bepalingen in de nog af te sluiten huurovereenkomst¹ ligt het zeer voor de hand dat gemeente Ede minimaal 5 jaar eigenaar van het verhuurde blijft. Daarmee wordt de overname van de voorzijde een lange termijn aangelegenheid. Tegelijk is niet zeker dat voor de verwerving van de voorzijde op termijn, een beroep gedaan zal worden op de gemeente. Het kan zijn dat commerciële partijen een marktconforme lening verstrekken, die aantrekkelijker is voor de stichting. Dit heeft te maken met verplichte opslagen die gemeenten moeten berekenen in het kader van de wet markt en overheid voor leningen ten behoeve van commerciële verhuur. Dat betekent dat nu alleen een lening aangevraagd zal worden voor de verbouw van de paviljoens en de nieuwbouw achter de Mauritskazerne.

Het ontwerp is door Kraaijvanger en Braaksma & Roos architecten in nauwe samenwerking met opdrachtgever, Teka groep, monumentendeskundigen, stedenbouwkundigen en het Q-team voor WFC verder uitgewerkt tot het voorliggende ontwerp. Alle betrokken partijen zijn enthousiast over het aansprekende ontwerp dat voldoet aan de gestelde ambities.



¹ Intentie is om huurovereenkomst voor zomer vast te stellen en te ondertekenen

Benodigde investeringen realisatie vastgoed Experience

In de markt staan de prijzen voor bouwmaterialen sterk onder druk. Dit is een groot risico voor de aanbesteding van de bouwkundige werkzaamheden op een later moment. Het gevolg is dat al in vroeg stadium vanuit een beheersing van de kosten is onderzocht hoe de bestaande ruimtes van de Mauritskazerne het best ingezet kunnen worden. Dit heeft al voor de aanbesteding van de architect plaatsgevonden, zodat de kaders in de opdrachtverlening meegegeven konden worden. Daarnaast is bij de start van het traject gestart met het rekenen aan in de schetsontwerpen. Daarmee kunnen belangrijke keuzes al in vroeg stadium van het project gemaakt worden. Daarbij zijn de ambities overeind gebleven, maar is in enkele gevallen gekozen voor een efficiëntere of iets beperktere oplossing. Tevens is al eerder dan gebruikelijk aandacht besteed aan materialisering in relatie tot ambities en kosten. Dit alles heeft geleid tot een raming van de bouwkosten die binnen de financiële kaders past en tegelijk voorziet in een buffer voor een aantal onzekerheden. De raming voor de totale investering in het vastgoed, inclusief verwerving komt uit op € 20 miljoen. Vanwege de vertrouwelijkheid van de onderbouwing wordt deze niet verder behandeld in deze businesscase. Alle stukken zijn door leden van de raad van Ede of Staten van provincie Gelderland wel vertrouwelijk in te zien.

Gezien de ontwikkelingen in de bouwsector bevat begrote investering indexatie voor prijsstijgingen en een ruime buffer voor onvoorziene omstandigheden. Ondanks deze voorzichtigheid, blijft er een risico van marktwerving bestaan. Het is in de huidige markt lastig om een inschatting te maken met betrekking tot de prijzen volgend jaar. Dat maakt dat de stichting graag ziet dat er een mogelijkheid wordt gecreëerd om de benodigde lening uit te kunnen breiden bij extreme omstandigheden. Een lening van € 20 miljoen met de mogelijkheid van uitbreiding van € 2 miljoen bij extreme omstandigheden, tot in totaal € 22 miljoen is een door de stichting gewenste mogelijkheid. In dit geval kan de stichting ook bij zeer sterke marktwerving door met de ontwikkeling en kan aanbesteding doorgaan zonder ernstige vertragingen.

Huurlasten vastgoed

Zoals eerder aangegeven is het de bedoeling dat het vastgoed gefinancierd wordt vanuit een lening, die goedge maakt moet worden vanuit de exploitatie van de Experience. Met de Teka Groep zijn hierover afspraken gemaakt. Hierin is het volgende bepaald:

- De huurlasten voor de Experience zijn vastgesteld op 4,5% van de investeringskosten met een maximum van € 787.500 (prijsspeil 2020).
- De huurlasten voor het extra te creëren deel voor congressen is vastgesteld op € 45.000.
- In het geval een beroep moet worden gedaan op een extra lening bovenop de € 20.000.000, zullen stichting en exploitant samen om tafel gaan om ruimte en optimalisaties te zoeken in de exploitatie van de Experience. Doel is in dat geval om ruimte te creëren voor deze extra benodigde investering. Zoals hierboven al opgemerkt is hier enkel sprake van indien extreme onvoorziene omstandigheden zich voor doen.

Lening

Belangrijk voor het aangaan van de lening zijn ook de risico's die leningverstrekker loopt op het moment dat de stichting met een faillissement of bedrijfsbeëindiging te maken krijgt. Om een goede inschatting van dit risico te kunnen maken is een

studie gemaakt naar alternatieve aanwendbaarheid van het pand. Uitgangspunt hierbij was dat de arcade een blijvende structuur is en de aan te brengen wijzigingen minimaal zijn. De architect heeft vijf alternatieve toepassingen uitgewerkt:

Gebruik als WFCE



Renovatie naar congres



Renovatie naar kantoor



Renovatie naar school



Renovatie naar woningen



Alle wijzigingen zijn daarnaast door een bouwkostenspecialist doorgerekend, zodat scherp werd wat de alternatieve aanwending kost. Tenslotte zijn alle alternatieve toepassingen getaxeerd om een beeld te krijgen van de waarde van het gebouw bij alternatief gebruik.

Nadat alle alternatieve toepassingen zijn doorgerekend, blijkt dat het beperken van aanpassingen en het insteken op hergebruik van zoveel mogelijk onderdelen in de Experience of het restaurant leidt tot de hoogste waarde bij beëindiging. Het gebouw is hierbij in 4 delen gesplitst die elk afzonderlijk van een waardering zijn voorzien bij gebruik dat zoveel mogelijk aansluit op huidige insteek.

Onderscheiden zijn:

- nieuwbouw gedeelte: vanwege aanwezige theater, foyer en vergaderzaal, ligt gebruik als congres/evenementenruimte het meest voor de hand. Dit is in taxatie uitgangspunt geweest.
- restaurant: Ook voor het restaurant ligt voortzetting van gebruik het meest voor de hand. Het restaurant is volledig ingericht en verbouwkosten zijn daardoor nihil.
- midden paviljoen: Het middenpaviljoen is voorzien van prachtige ruimtes. Daarom bestaat er sterke voorkeur voor één partij als huurder/koper. De grote centrale hub is voorzien van demonstratiekeuken. Gezien dit laatste en de ambities vanuit het Food en Innovation District ligt een voorkeur voor een mooi Food bedrijf met behoefte aan kook/demonstratievoorzieningen voor de hand. Daarop heeft taxatie plaatsgevonden.
- congres paviljoen: multifunctioneel, heeft weinig tot geen verbouwing en kan zo ingezet worden als kantoorruimte.

De totale taxatie, inclusief hergebruik van een gedeelte van de investeringen in de Experience, komt uit op € 13.000.000 bij beëindiging van de activiteiten of een faillissement van de WFC Experience.

4 Investeren Experience en toelichting pré-openingskosten

FOOD
FOR
HEALTH





Zone 6
Your Food, Your Body

Content – de Experience

In 2018 is het Masterplan World Food Center opgesteld door BRC. Dit plan is de basis geweest voor de Nota van uitgangspunten WFC Experience die begin 2019 is vastgesteld door de raad van gemeente Ede en de Staten van provincie Gelderland. Vanuit dit plan en de vastgestelde nota is door Stichting WFC Experience vervolgens een strategie opgesteld om te komen tot een goede uitvraag voor het verdere ontwerp. De belangrijkste punten in deze strategie zijn:

- Er is gekozen voor een Design and Build strategie, waarbij niet alleen aanbesteding van het ontwerp heeft plaatsgevonden, maar ook van de realisatie van de content. De redenen om hiervoor te kiezen zijn:
 - Er is in vroeg stadium duidelijkheid over de omvang die met de realisatie gemoeid is. De risico's voor prijsstijgingen en dergelijke liggen bij de marktpartij. In geval van aanbesteding van de realisatie op basis van het definitief ontwerp was onzekerheid over de uitkomst van de aanbesteding nog een lange tijd onderdeel gebleven van het proces.
 - Vanuit een efficiënte inzet van middelen en het beperken van de doorlooptijd is gekozen voor één Europese aanbesteding bij de start van de ontwerpfasen. Splitsing in een aanbesteding voor ontwerp en voor realisatie betekent twee keer het traject van een Europese aanbesteding doorlopen. Dit zou leiden tot verlenging van de doorlooptijd met minimaal 6 maanden en een aanzienlijke hoeveelheid extra inzet van capaciteit.
 - Eén aanbesteding leidt ook tot één verantwoordelijke partij die op het geheel aanspreekbaar is. Het geheel wordt op deze wijze beter beheersbaar en levert in de uitvoeringsfase geen conflicten op tussen ontwerper en uitvoerder.
- In de aanbesteding is een break optie opgenomen voor het geval er geen positief bestuurlijk besluit komt op het vervolg en de realisatie van de WFC Experience.
- Alle uitgangspunten van de Nota zijn opgenomen in de uitvraag en vertaald in harde en zachte kaders. Harde kaders, zoals de doelen, de strategieën, de verhaallijnen en de ruimtes moeten ingevuld worden. Zachte kaders betreffen met name de uitwerkingen van de diverse verhaallijnen en ruimtes. Op deze manier hadden inschrijvers de kans om binnen de kaders vanuit de Nota van uitgangspunten hun eigen ideeën naar voren te brengen.
- Er is gekozen voor een budget van € 23,5 miljoen. Binnen dit budget moet het geheel gerealiseerd worden. Vanuit de eerder vastgestelde Businesscase is uitgegaan van een budget van € 25 miljoen voor uitwerking van de Experience. Dit is in de aanbesteding iets naar beneden bijgesteld, om:
 - armslag te behouden om bepaalde onderdelen die buitenboord vallen op te kunnen vangen. Dit kan ontstaan omdat ze geen onderdeel zijn van of bouwkundig ontwerp of ontwerp Experience.
 - een buffer te creëren voor tegenslagen en risico's. Te denken valt hierbij aan achterblijvende bijdragen vanuit fondsen en tegenvallers/extra wensen tijdens realisatie.
- In de aanbesteding is gekozen voor lokale productie (in Nederland) van de Experience. Dit voorkomt onnodige transporten en zorgt ervoor dat een groot deel van de subsidies bij Nederlandse bedrijven terecht komt. Daarnaast voorziet het in later stadium in beter te beheersen onderhoud, reparatie, vervanging en garantie.

De aanbesteding heeft uiteindelijk geleid tot gunning aan een consortium met als hoofdaannemer BRC, maar betrokken Nederlandse partijen voor de realisatie.

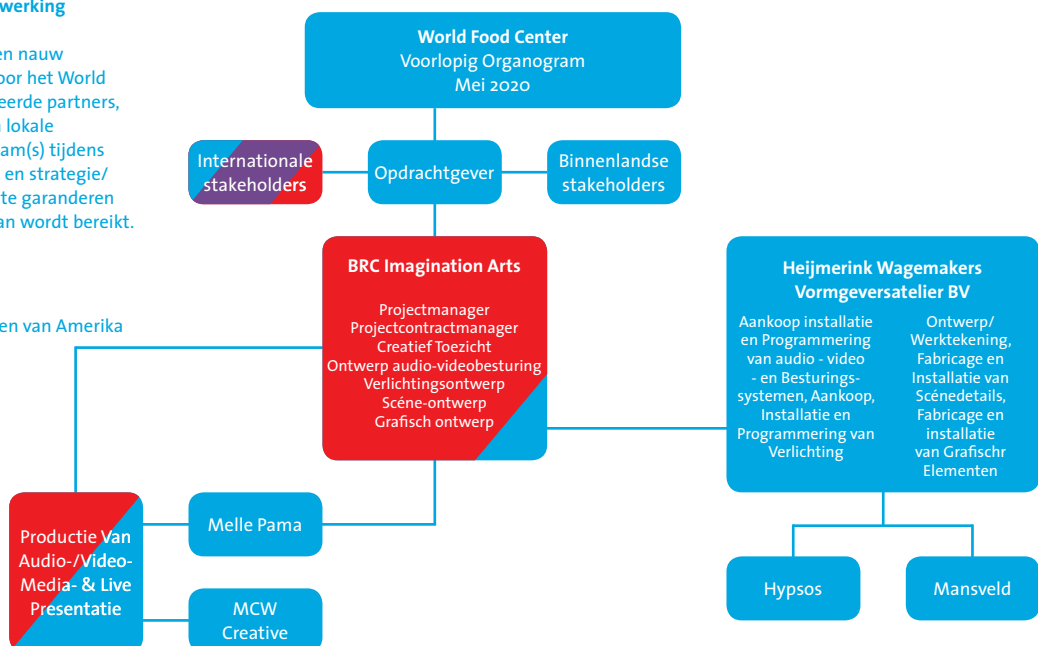
Samenwerking

Overzicht van samenwerking

BRC zal coördineren en nauw samenwerken met door het World Food Center geselecteerde partners, de lokale architect en lokale ontwerp/productieteam(s) tijdens de ontwikkelingsfase en strategie/conceptplanning om te garanderen dat een eenduidig plan wordt bereikt.

■ Nederland

■ Verenigde Staten van Amerika



Het budget voor realisatie van de Experience is als volgt opgesplitst:

	Maanden	Percentage	Geschatte kosten
Schematisch ontwerp	5	5%	1,175,000.00
Detailontwerp	7	9%	2,115,000.00
Productie	12	86%	20,210,000.00
Installatie	7		
		Totaal	23,500,000.00

De stichting zal in de volgende fase tijdens het Detailontwerp op regelmatige momenten de plannen laten doorrekenen door onafhankelijke, deskundige adviseurs om inzicht te krijgen in optimalisaties en de uitkomsten van het detailontwerp te kunnen monitoren. Zo wordt voorkomen dat de marges voor de opdrachtnemer te groot worden en wordt ervoor gezorgd dat het optimale eindresultaat bereikt wordt.

Een eerste allocatie van de investeringen per ruimte is opgenomen als bijlage bij de businesscase.

Pré-openingskosten

In de voorbereiding tot aan de opening van de WFC Experience moet er een groot aantal kosten gemaakt worden die niet zijn opgenomen in investeringskostenraming van de bouwkundige werkzaamheden of de investeringen voor de realisatie van de Experience. Deze kosten zijn al sinds de businesscase uit 2019 geschikt onder de pré-openingskosten. De pré-openingskosten zijn in het kader van de nieuwe businesscase geactualiseerd en worden in het vervolg van deze paragraaf behandeld.

BRC	€ 23.500.000
Personeelskosten Exploitant opstart	€ 500.000
Personeel en bedrijfsvoering stichting tot opening	€ 2.060.000
Personeel en bedrijfsvoering stichting historie	€ 1.500.000
Operationele start en Veiligheids- & Gezondheidsplan	€ 200.000
Onderhoud opstarten	€ 100.000
Marketing & publiciteit	€ 1.000.000
Opstarten van sociale media	€ 200.000
IT & kassasystemen	€ 500.000
Personeelsfaciliteiten	€ 200.000
Kantoorbenodigdheden	€ 50.000
Personeelsuniformen	€ 40.000
Schoonmaak machines	€ 50.000
Grote opening	€ 200.000
Onvoorzien	€ 2.000.000
Historische kosten IE rechten	€ 1.000.000
	€ 33.000.000

De pré-openingskosten, de kosten exclusief de investeringen door BRC, komen in bovenstaande opstelling uit op € 9,5 miljoen. Een gedeelte van het eerder beschikbare budget voor de Experience, namelijk € 1,5 miljoen, is overgebracht naar de pré-openingskosten. Dat is ook de reden dat de investeringen vanuit BRC in bovenstaande tabel zijn toegevoegd om het geheel aan te dekken investeringen in beeld te brengen.

Alle opstartkosten van de exploitatie waar de exploitant verantwoordelijk voor wordt, zijn gezamenlijk met Teka Groep uitgewerkt. De marketing, sales, sociale media en openingskosten komen voort uit het opgestelde marketing- en salesplan dat in hoofdstuk 6 afzonderlijk wordt behandeld.

Op dit moment resteert een budget van € 2 miljoen voor onvoorziene kosten. Dit is in dit stadium van het proces nodig om tegenvallers en onvoorziene omstandigheden te kunnen opvangen. Als belangrijkste risico's met financiële gevolgen zien we nu:

- Tegenvallers vanuit de dekking vanuit Fondsen;
- Langere doorlooptijd dan nu wordt voorzien, door vertraging in het planologisch- of aanbestedingsproces.

Dekking investering Experience en pré-openingskosten

In vergelijking met de eerdere businesscase is hier weinig veranderd. Insteek is nog altijd dat alle in dit hoofdstuk behandelde kosten incidenteel worden afgedekt vanuit bijdragen. De beoogde en grotendeels al toegezegde bijdragen betreffen:

Bijdrage Provincie Gelderland	€ 17.000.000
Bijdrage Gemeente Ede	€ 6.000.000
Bijdrage Rijk vanuit Regiodeal Foodvalley	€ 5.000.000
Bijdrage Exploitant (Teka groep)	€ 2.500.000
Bijdrage Fondsen	€ 2.500.000
Totaal	€ 33.000.000

De bijdrage vanuit Exploitant is in de afgesloten Concessieovereenkomst met Teka Groep opgenomen. Hier wordt uitvoerder bij stilgestaan in hoofdstuk 5.

De bijdrage vanuit Fondsen moet nog gerealiseerd worden. Het plan om te komen tot realisatie van deze bijdrage wordt toegelicht in hoofdstuk 8. Duidelijk is wel dat ze van belang is om de huidige ambities te verwezenlijken. Mocht de bijdrage vanuit Fondsen tegenvallen, dan zal eerst gezocht worden in de post onvoorzien, maar zullen daarna ambities bijgesteld moeten worden. De stichting zal in dat geval de ambitie voor Marketing en Sales herzien en daarnaast het gesprek aangaan met BRC om te komen tot een bijstelling van het budget voor de Experience.

5 Exploitation WFC Experience





Inleiding

In 2019 is de Nota van uitgangspunten WFC Experience door de raad van gemeente Ede en staten van Provincie Gelderland vastgesteld. Tevens zijn later dat jaar de benodigde Ontwikkel- en realisatieovereenkomst WFC Experience en de Samenwerkingsovereenkomst Gebiedsontwikkeling WFC samen met de statuten van de op te richten Stichting WFC Experience in een wensen en bedenkingenprocedure aan de raad van de gemeente Ede voorgelegd. In deze procedure heeft de raad van gemeente Ede de wens op laten nemen dat gezocht moet worden naar een risicodragende externe exploitant, die bereid is de exploitatie van de WFC Experience op zich te nemen en hier ook risicodragend in participeert. Dit is in het vervolgproces uitgangspunt geweest voor de Stichting WFC Experience.

Eind 2019 is het proces gestart om te komen tot een Europese aanbesteding van de exploitatie van de Experience. Eerst is een marktconsultatie doorlopen om een betere indicatie te krijgen van de specifieke voorwaarden die kandidaat participanten stellen en het aantal geschikte partijen in de markt. Op basis van de uitkomsten van de consultatie is vervolgens gekozen voor een concurrentiegericht dialoog voor het vervolg. In deze procedure konden alle ondernemers naar aanleiding van een aankondiging, een verzoek doen tot deelneming. Met elk van de toegelaten deelnemers werd vervolgens een dialoog gevoerd om te komen tot één of meer oplossingen die aan de behoeften van de opdrachtgever beantwoordden. Op grond van deze uitkomsten werden geselecteerde ondernemers uitgenodigd om in te schrijven. Uiteindelijk is deze procedure met succes doorlopen met inschrijver Teka Groep, waarmee uiteindelijk een concessie- en huurovereenkomst gesloten is. In de volgende fase zal nog een Service Level Agreement (SLA) volgen waarin heel exact alle afspraken om de kwaliteit van de uitvoering te borgen, worden vastgelegd.

De belangrijkste afspraken uit de Huur- en Concessieovereenkomst betreffen:

- De huur van de Experience bedraagt 4,5% met een maximum van € 787.500, met als prijspeil 2020. Huur kan hoger worden bijgesteld indien de extra eisen met goedkeuring van huurder worden vastgesteld.
- De concessieprijs voor exploitant bedraagt 3% van totale omzet, met een minimum van € 100.000.
- De vergoeding voor vervanging en vernieuwing bedraagt 7% van de omzet van de Experience. Deze vergoeding is opgesplitst in een deel voor kleine jaarlijkse investeringen (2%) en een deel voor grote vervanging en/of vernieuwing na verloop van tijd (5%).
- De exploitant stapt risicodragend in met een investeringsbijdrage van € 2.500.000.
- De exploitant ontvangt sponsorbijdragen met een maximum van € 1.500.000 bruto per jaar (waarvan 15% bestemd is voor te maken kosten ten behoeve van de sponsors).
- De lengte van de overeenkomst bedraagt 7 jaar gerekend vanaf opening van de Experience. De opzegtermijn van de overeenkomst bedraagt 12 maanden. De overeenkomst zal zonder opzegging door één van beide partijen 2 keer verlengd kunnen worden met 7 jaar.
- Naast bovengenoemde afspraken zijn vooruitlopend op de op te stellen Service Level Agreement enkele afspraken geborgd over de kwaliteit van de te leveren service. Het betreft:
 - Openstelling gedurende 7 dagen per week in het eerste jaar, met evaluatie na eerste jaar.

- Uptime van 98% van attractie, wat inhoudt dat attracties 98% van tijd operationeel zijn. Binnen een half uur dienen mechanische, elektronische en digitale instrumenten t.b.v. de Experience ‘live’ te zijn na storing.
- Green Key certificering² op niveau Goud.
- Voldoen aan alle normen op schoonmaak gebied en bieden van optimale uitstraling.

In de nog op te stellen Service Level Agreement zal verder aandacht aan te leveren kwaliteit worden besteed. Onderwerpen die dan van belang zijn, zijn ondermeer:

- Klanttevredenheidsscore hoog. Gezamenlijke afspraken over de kwaliteit en kwantiteit van de meetinstrumenten.
- Per zone meten van kwaliteit door externe partij (stichting aangestuurd). Minst scorende onderdeel aanpassen in samenwerking met stichting.
- Kwaliteit van het ‘front office’ personeel.
- Diversiteitsprincipe meewegen en evalueren.
- Afspraken over percentage scholen en programma’s.
- Afspraken over inclusiviteit.
- Verhouding Front office – Back office.

Het uitbesteden van de gehele exploitatie leidt tot twee gescheiden exploitaties in het vervolg van de uitwerking.

1. Een exploitatie van de Exploitant waar het risico van de operatie van de Experience ligt. Alle risico’s in de bedrijfsvoering van de Experience liggen bij Exploitant. Exploitant is ook verantwoordelijk voor uitvoering van alle onderdelen in deze begroting.
2. Een exploitatie van de Stichting WFC Experience, waar het risico van de vastgoedexploitatie en de verantwoordelijkheid voor de content en vervanging en vernieuwing van de Experience komt te liggen.

In het vervolg van dit hoofdstuk worden beide exploitaties verder uitgewerkt en toegelicht.

Exploitatie Experience

In vervolg op eerdere opdrachten bij de conceptstudie en later het Masterplan is Leisure Development Partners (LDP) opnieuw benaderd voor het opstellen van een marktstudie. Ze zijn tijdens de ontwerpen van BRC betrokken om op elk moment de gevolgen voor de exploitatie in kaart te brengen. Daarnaast hebben ze de eerdere rapportages op onderdelen geactualiseerd.

De uitwerking van LDP omvat de volgende actualisatie van eerdere studies:

- Beoordeling van de locatie.
- Beoordeling van de marktpotentie (lokaal en toeristen).
- Beoordeling van concurrerende attracties.
- Internationale benchmark van experiences.

Op basis van bovenstaande input heeft LDP een onderbouwde inschatting gemaakt van de potentiële bezoekersaantallen, de entreegelden en omzet en een operationele winst- en verliesrekening. De personeelsinzet is aan de hand van het door BRC opgestelde schematic design geheel herzien en de afspraken vanuit de gesloten overeenkomsten met Teka Groep zijn ingebracht.

De door LDP verwachte winst- en verliesrekening en operationele kasstromen zijn overgenomen in de businesscase WFC Experience.

² Green Key is het internationale keurmerk voor duurzame bedrijven in de recreatie- en vrijetijdsbranche en zakelijke markt. Bedrijven met een Green Key keurmerk doen er alles aan om het milieu te sparen, zonder dat hun gasten inleveren op comfort en kwaliteit

Omzet Attractie

De belangrijkste input voor de omzet is het bezoekersaantal. In onderstaande tabel is de verwachting van bezoekersaantallen door LDP opgenomen. De bezoekersaantallen zijn ten opzichte van de inschatting bij het Masterplan niet of nauwelijks veranderd (destijds 314.000 bezoekers in stabiel derde jaar). Er is sprake van een lichte toename van het binnenlands toerisme en een afname van internationaal toerisme vanuit Amsterdam. Deze zijn beide gevolgen vanuit de recente ontwikkelingen met betrekking tot COVID-19. LDP schat in dat ook voor de langere termijn het binnenlands toerisme zal aantrekken en de internationale toerist gedeeltelijk weg zal blijven (met name het internationaal zakelijke verkeer). In de berekening van het aantal bezoekers zijn de zakelijke bezoekers vanuit de Business to Business niet meegerekend.

Projected Annual Attendance at the Proposed WFC Experience									
Market Segment	Market size [000s people]			Penetration Rates			Attendance [000s visits]		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Resident Market									
Primary [0-30min.]	1,252	1,257	1,262	6.0%	5.0%	4.0%	75	63	50
Primary [30-60min.]	6,846	6,872	6,898	1.75%	2.25%	1.75%	120	155	121
School Children 8-12 jo [0-60 min]	352	352	352	6.0%	8.0%	11.0%	21	28	39
Secondary [60-120 min]	26,643	26,702	26,762	0.225%	0.25%	0.20%	60	67	54
International Tourist Market									
Amsterdam	4,772	5,727	6,300	0.025%	0.05%	0.075%	1	3	5
Rest of Catchment	1,601	1,921	2,113	1.5%	1.75%	2.0%	24	34	42
Total Attendance							301	349	310

Note: numbers contain roundings

Source: LPD

Naast het aantal bezoekers is ook de toegangsprijs een belangrijke variabele om te komen tot een verwachte omzet uit ticketverkoop. LDP heeft een inschatting gemaakt van de toegangsprijs op basis van de gemiddelde waarde die bezoekers bereid zijn te betalen per uur entertainment. Daarmee is de prijs gebaseerd op de verblijfsduur van de gemiddelde bezoeker. Deze komt uit op twee uur voor de gehele attractie exclusief restaurantbezoek.

Revenue Assumptions for WFC Attraction, 2021 values		
Category	Spend incl. VAT	Spend excl. VAT
Admission Spend per Head		
Lead Admission Price	€ 14.50	€ 13.30
Admission Yield	66%	66%
Total Admission Spend per Head	€ 9.58	€ 9.79
Secondary Spend per Head		
Merchandise	€ 1.00	€ 0.83
Other	€ 0.50	€ 0.41
Total Secondary Spend	€ 1.50	€ 1.24
Total Spend per Head	€ 11.80	€ 10.03
Mice/ Events/ B2B Spend per Head		
Lead Admission Price	€ 14.50	€ 13.30
Admission Yield	60%	60%
Admission Spend per Head	€ 8.70	€ 7.98

Aanvullend op de toegangsprijs zijn, op basis van bij LDP beschikbare data, ook de omzet per bezoeker voor de shop en aanverwante services als audiogidsen en dergelijke aangegeven.



Naast omzet vanuit bezoekers (€ 3 per bezoeker) is gerekend met extern bezoek aan het restaurant (€ 8 per bezoeker). Gezien ambities voor het restaurant zal dit ongetwijfeld ook een trekker zijn voor omgeving. Dat is tegelijk ook het doel dat in de gebiedsontwikkeling wordt nagestreefd: De Experience moet het middelpunt en de ontmoetingsplek worden van een nieuw levendig stadsdeel in Ede.

LDP is vanuit de ambities gekomen tot een verwachting van 107.000 bezoekers die jaarlijks het restaurant bezoeken zonder een kaartje voor de attractie te kopen. Tegelijk rekenen ze vanuit de Business to Business op jaarlijks 1.500 bezoekers aan de Experience. Hiervoor zijn ze uitgegaan van opbrengst van alleen een toegangsticket, omdat de overige inkomsten aan het congrescentrum worden toegerekend. In totaal levert dit een omzet op van:

- Externe bezoekers restaurant: € 788.000
- Business to Business bezoekers: € 12.000

Stichting WFC Experience en Teka Groep hebben een iets andere zienswijze op bovenstaande omzetten. Ze zien de omzet vanuit externe bezoek als erg ambitieus, maar zien tegelijkertijd nog veel onbenutte mogelijkheden vanuit de Business tot Business bezoekers. Voorbeelden als diners, rondleidingen, VIP tours, congressen en gebruik ruimtes zijn niet meegenomen in de huidige omzetcijfers van LDP. Daarnaast is ook het aantal bezoekers van 1.500 laag ingeschat. Dit compenseert de ambitie op de omzet vanuit externe bezoekers. Daarom kunnen ze zich op totaalniveau vinden in de weergegeven omzet en wordt aangesloten bij de ambitie die is neergelegd vanuit het rapport van LDP.

Bovenstaande uitgangspunten zijn gebruikt om de omzet te kunnen bepalen. Tegelijk zijn ook de parameters voor de kosten door LDP opgesteld. Deze zijn in bijgaande tabel terug te vinden.

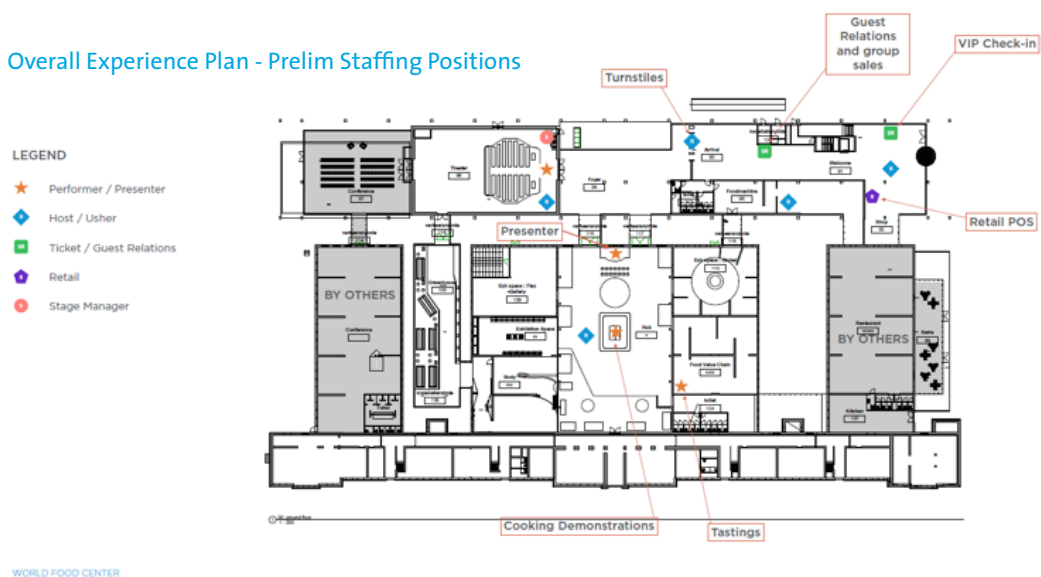
Key operating cost assumptions	
operating Expense	AS % of Total Revenue
Cost of Goods Sold – F&B	35% of F&B revenue
Cost of Goods Sold – Merchandise	35% of Merchandise revenue
Cost of Goods Sold – Other	25% of Other revenue
Staff – Operations	staffing schedule
Staff – Restaurant	30% of restaurant revenue
Marketing Expenses	10%
Repair and Maintenance	1.5% > 3.0% > 4.0%
Utilities	3.0%
Admin & General	4.0%
Other Expenses	4.0%
WFC Foundation Fee	3.0%

Source: LDP

Voor het opstellen van de personeelsbegroting is een andere aanpak gekozen. Hiervoor is geen afgeleide van de omzet bepaald, maar is het plan specifiek doorgerekend:

- Het personeel in de attractie is berekend aan de hand van het uitgewerkte schematic design van BRC, met een overzicht van de benodigde personeelsinzet per ruimte (zie afbeelding).
- Het personeel in de backoffice is op basis van inzichten vanuit andere attracties bepaald en doorgerekend.

Overall Experience Plan - Prelim Staffing Positions



Op basis van bovengenoemde input is de businesscase voor de Exploitant op te stellen. Deze is voor het eerste jaar samengevat in onderstaande tabel. Let wel het resultaat onderaan de streep is niet het netto resultaat. Hierop zal de Exploitant de kosten voor de investering van € 2,5 miljoen over in eerste instantie een periode van zeven jaar nog moeten inbrengen. Daarnaast zal nog vennootschapsbelasting over het behaalde resultaat moeten worden betaald. Met het risicodragend instappen van de Teka Groep heeft deze zich ook verplicht aan de te behalen resultaten. Deze kunnen gunstig uitvallen, maar ook veel lager dan nu geraamd indien de bezoekersaantallen tegenvallen. Samen met exploitant is ervoor gekozen om een langjarig traject in te gaan, waarin met gezamenlijke inspanningen gekomen moet worden tot groei van zowel bezoekersaantallen als de groei van de Business to Business activiteiten. Als stichting met Teka Groep

deze ambities gezamenlijk weten te bereiken profiteren niet alleen beide partijen, maar zal dit het gehele gebied een boost geven.

Verwachte jaarlijkse bezoekers	302.682
Omzet	
Omzet ticketverkoop	2.612.801
Omzet restaurant	1.665.413
Omzet Merchandise en overig	384.651
Omzet Experience	4.662.865
Omzet Business to Business	
Omzet ticketverkoop Business to Business	12.334
	12.334
Agro en Food bedrijven	
Jaarlijkse sponsoring	1.500.000
	1.500.000
Totaal Inkomsten	6.175.199
Kosten	
Huurkosten	823.472
Inkoop goederen	704.701
Personeelskosten	2.276.618
Operationele kosten	930.360
	4.715.150
Concessieprijs Stichting WFC Experience	185.256
	185.256
afdracht voor vernieuwing en herinvestering	327.264
	327.264
Totaal kosten	5.227.670
Bruto Resultaat Exploitatie	947.529

Voor een uitgebreider overzicht met meerjarige ramingen van de exploitatie wordt verwezen naar de bijlagen.

Exploitatie Stichting WFC Experience

Aangezien de gehele exploitatie van de WFC Experience is ondergebracht bij een externe exploitant, rest voor de Stichting WFC Experience enkel nog een vastgoedexploitatie en de invulling van een staf om de samenwerking met exploitant en bewaking van de content vorm te geven.

De meeste kosten en opbrengsten vloeien voort uit de afspraken met de exploitant en zijn een afgeleide van de exploitatie van de Experience. Enkele zijn dat niet en worden in vervolg nog kort behandeld:

- Vanuit vastgoedexploitatie worden de huurinkomsten bepaald door de afspraken die de stichting gemaakt heeft met Exploitant. De kosten voor de lening worden bepaald door de nog te maken afspraken met gemeente Ede over de voorwaarden rond de lening.
- Vanuit de vastgoedexploitatie is voor de bestaande bouw en de nieuwbouw een meerjarenonderhoudsplan opgesteld dat voor een belangrijk deel de hoogte van de vaste lasten van de eigenaar bepaalt.

- Er is een uitgegaan van een minimale personeelsbezetting die nodig is om uitvoering te kunnen geven aan de taken die bij de Stichting WFC Experience belegd zijn. Van belang is:
 - Een goede directeur/bestuurder met groot netwerk, die het gezicht vormt van de WFC Experience.
 - Een inhoudelijke functie die zich bezighoudt met de content, maar ook met uitwerking van educatieve programma's.
 - Ondersteuning en Administratie.
- De exploitatie van de Stichting WFC Experience is niet royaal, voor verdere ambities, vernieuwing en programmering zijn extra middelen nodig. Deze worden voorzien vanuit de bijdrage die is toegezegd vanuit de ontwikkeling van het Food en Innovation District. Afgesproken is dat vanuit de ontwikkeling jaarlijks € 5 per verhuurde of verkochte vierkante meter wordt bijgedragen aan de Stichting WFC Experience ter ondersteuning van de doelen. Dit zou in het meest gunstige scenario kunnen oplopen tot een jaarlijkse ondersteuning tussen de € 0,2 en € 0,3 miljoen.

De exploitatie die is opgezet voor het eerste jaar van de Stichting WFC Experience na opening van de Experience is opgenomen in onderstaande tabel.

Herkomst middelen			Euro's
Afdrachten vanuit Exploitatie			
Concessieprijs	3%		185.256
Herinvestering en vernieuwing	7%		327.264
			586.388
Vastgoed exploitatie			
Jaarlijkse huuropbrengst Experience			868.472
			868.472
Bijdrage ontwikkeling Food Innovation District			
Bijdrage vanuit verkochte m2			18.000
			18.000
Totaal herkomst middelen			1.398.992
Aanwending middelen		fte	
Staf			
Bestuur/Toezicht			30.000
Directeur/bestuurder	140.000	0,6	84.000
Content en educatie adviseur	80.000	0,6	48.000
Ondersteuning	40.000	0,6	24.000
Administratie	60.000	0,4	24.000
			210.000
Uitvoering			
bedrijfsvoering (ICT, telefonie, kantoor, schoonmaak, ect)			50.000
Programmering en vernieuwing			
			50.000
Investerings			
Directe aanpassingen	2%		93.504
reservering voor herinvestering	5%		233.760
			327.264
Vastgoedexploitatie			
Vaste lasten Eigenaar			197.292
Annuïteit lening			614.155
			811.447
Totaal aanwending middelen			1.398.711
Saldo			281

6 Marketing, sales en communicatie





DIETS
BEREN!

Binnen de businesscase vormen marketing, sales en communicatie een belangrijk onderdeel. Met het marketingplan zorgen we voor een succesvolle lancering van de World Food Center Experience en leggen we de basis voor de marketing, sales en communicatie voor de exploitatie van de attractie voor de komende jaren.

Marketingdoelstelling

In drie jaar tijd groeit de WFC Experience naar een stabiel bezoekersaantal van 330.000 bezoekers per jaar die de Experience gemiddeld met een 9+ beoordelen.

Daarvoor hebben wij de volgende strategische pijlers:

1. Bouwen van een sterk en onderscheidend merk.
2. Optimaal inrichten van onze saleskanalen.
3. Verwerven naamsbekendheid en merkbewustzijn onder de relevante doelgroepen.

Bouwen van een sterk en onderscheidend merk

Een goede introductie van de Experience vergt een volledig uitgewerkte merkidentiteit. We maken van de WFC Experience een ijzersterk merk waar onze doelgroepen zich mee kunnen identificeren. In alles wat we doen - of het nu gaat om de attractie, merkuitingen, marketingcommunicatie of gedrag van onze medewerkers - weerklinkt een eenduidig beeld van wie we zijn en waar we voor staan.'

We weten feilloos te balanceren tussen wat ons drijft (strategische positionering) en waarom de Experience de moeite waard is om te bezoeken (merkidentiteit).



Inrichting saleskanalen

Voor een optimale verkoop van toegangstickets kijken we naar onze doelgroepen en welke saleskanalen het beste passen.

Doelgroepen en segmentatie

Sales doelgroepen

- Consumenten.
- Scholen/ Scholieren/studenten.
- Toeristen (nationaal en internationaal).
- Zakelijke delegaties/partners.

Doelgroep	Potentieel	Percentage dat Experience bezoekt	Aandeel van totaal aantal bezoekers	Bezoekers jaar 1
Primary resident market 0-30 min	1.257.000	6,000%	24,2%	75.420
Primary resident market 30-60 min	6.872.000	1,750%	38,6%	120.260
School market primary	352.000	6,000%	6,8%	21.120
Secondary resident market 60-120 (Internationaal)	26.702.000	0,225%	19,3%	60.080
International tourism Amsterdam area	7.924.000	0,025%	0,6%	1.981
International tourism Rest of catchment	2.069.000	1,500%	10,0%	31.035
Business	10.000	15,000%	0,5%	1.500
TOTAAL			100,0%	311.396

Saleskanalen

We hebben onze saleskanalen opgesplitst in de volgende hoofdcategorieën:

- Direct sales
Het betreft hier online verkoop via de website van de attractie, kassa verkoop, schoolarrangementen en zakelijke arrangementen.
- Online Travel Agents
Online Travel Agents (OTA's) zijn gespecialiseerd in de leisure markt en hebben het voordeel dat kosten per sale worden verrekend. Te denken valt aan Groupon, Vakantievelingen, Get Your Guide, Tiquets, Ticketveiling, Viator, etc.
- Intermediairs
Via intermediairs worden kaarten verkocht en worden gezamenlijke marketing-acties en promoties gedaan. Grofweg delen we de intermediairs als volgt in:
 - Landelijk (bijvoorbeeld koploperbedrijven, retailers, Postcodeloterij, NS, ANWB, etc).
 - Regionaal (bijvoorbeeld Burgers' Zoo, Nederlands Openlucht Museum, Kröller-Müller, etc).
 - Lokaal (bijvoorbeeld hotels, restaurants, VVV kantoren, etc).

Saleskanalen	Aandeel	Aantallen
Kassaverkoop	10%	31.100
Online	50%	155.500
OTA's	15%	46.650
Intermediairs	15%	46.650
Business sales	3%	9.952
Scholen	7%	21.148
	100%	311.000

De Experience hecht veel waarde aan partnerships met bedrijven en goede doelen fondsen om bekendheid te genereren en bezoekers te trekken. In jaar 1 zullen wij partnerships aangaan met diverse organisaties. Zoals bijvoorbeeld een spaaractie met Albert Heijn die al sinds een aantal jaar nauw betrokken is bij de ontwikkeling van de Experience. Albert Heijn heeft een groot bereik onder onze doelgroep.

Naamsbekendheid en merkbewustzijn

Om potentiële bezoekers te trekken naar de Experience is eerst naamsbekendheid en merkbewustzijn nodig.

Marketing- en communicatiekanalen

Om onze marketingcommunicatiekanalen en -middelen te bepalen, hebben we de klantreis van de aankoper uitgewerkt in een customer journey. Deze klantreis beschrijft hoe we mensen van een (latente) behoefte tot aankoop en ambassadeur kunnen transformeren.

Customer Journey bezoeker WFC Experience

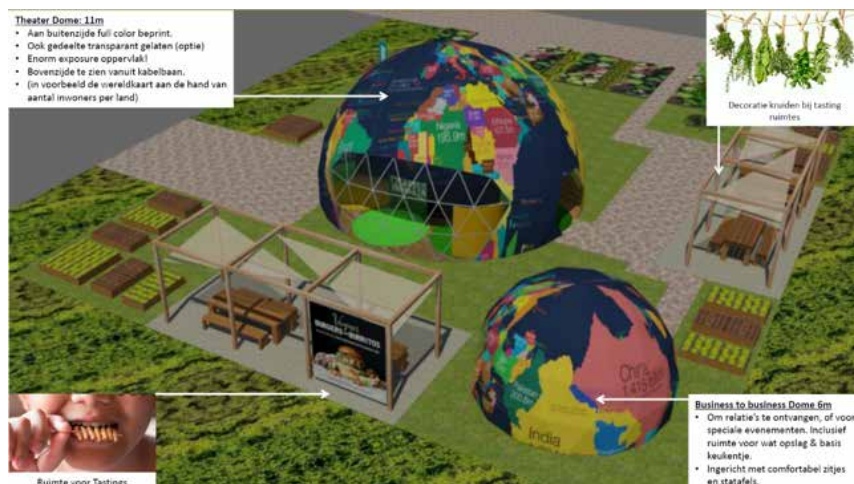
Beleving



Bewustzijn	Overweging	Aankoop	Beleving/service	Loyaliteit
Floriade 2022	Zoekmachines	OTA's	Bezoek Experience	Welkom heten in online community/ online platform
PR campagnes (oa. lan- cerings-campagne)	Online advertenties (retargeting)	Intermediairs	Smiley palen die waar- dering bezoeker meten	Persoonlijke content op website nav Seedsaver Badge
Radio/TV reclame	Joint promotions	Online tickets	Bezoek restaurant	E-mailmarketing met content en persoonlijke aanbiedingen
Offline advertenties	Folders in folderrekken lokale en regionale partners	Arrangementen (school, zakelijk)	Uitdagen tot social posts tijdens bezoek	Vraag om reviews te schrijven
Online advertenties	Scocial advertenties (gericht op volgers)	Combitickets met andere attracties	Toestemming vragen naw/mail gegevens	Kortingscoupon vrienden/familie
Influencers Blogs/vlogs	Rondreizende Experience voor scholen		Bedankmail met tevredenheid onderzoek	
Content gericht op aankopers				
Content gericht op kinderen (spreekbeurt pakket, etc)				

Verklaring middelen/kanalen

- Floriade 2022
Van april t/m oktober 2022 zijn wij aanwezig met een eigen stand op de Floriade 2022 in Almere. Hier introduceren we de Experience richting (nieuwe) partners, travel agents, intermediairs, scholen en het grote publiek. Met een meeslepende 360 graden film en een preview van de Experience geven we een eerste indruk van de Experience.



- Rondreizende Experience voor scholen
Op basis van de content die we maken voor de Floriade, willen we in het jaar voor de opening met een mini Experience langs scholen rondreizen. Hiermee zorgen we voor naamsbekendheid en merkbewustzijn bij scholen die een belangrijke doelgroep vormen. Op deze wijze hopen we tegelijk het aandeel bezoekers vanuit scholen te verhogen. Bij succes kan deze tour ook na opening ingezet worden als marketingmiddel om scholen naar de Experience te trekken. Voor dit project dient nog co-financiering gevonden te worden.

Online/digitale strategie

Het concept van de Experience is een fysieke attractie met daarbij een online platform (website/app/community) dat zorgt voor een verlenging van de belevenis. De strategie hiervoor wordt in 2021/2022 ontwikkeld, volgend op het detailed design van BRC. Tevens heeft het online platform een belangrijke functie binnen de marketing waar het gaat om exposure, sales en herhalingsaankopen.

Merk ambassadeurs

Tijdens de introductie van de Experience zetten we groot in op merkambassadeurs. Dit zijn mensen die actief de Experience promoten. Wij onderscheiden een aantal categorieën:

- Eigen ambassadeurs: We geven de bemanning een belangrijke plek in onze PR. Zowel tijdens een bezoek als ook in de communicatie. De directeur van de stichting is de spreekbuis en de specialist. Hij voert het woord wanneer journalisten vragen hebben over voedsel.
- Verworven ambassadeurs: Enthousiaste bezoekers die referenties achterlaten, pers, partners. Al deze groepen zullen onze boodschap versterken. Inwoners van Ede/Gelderland spelen hierin een belangrijke rol. Een enthousiaste bewoner is een belangrijke ambassadeur.
- Betaalde ambassadeurs: We maken afspraken met bekende Nederlanders en influencers zoals bloggers en vloggers die naadloos aansluiten bij de doelgroep. Hun boodschap heeft extra impact op de potentiële doelgroepen. Ze kunnen vooraf en tijdens de opening een belangrijke rol spelen.

KPI's stellen resultaten meten

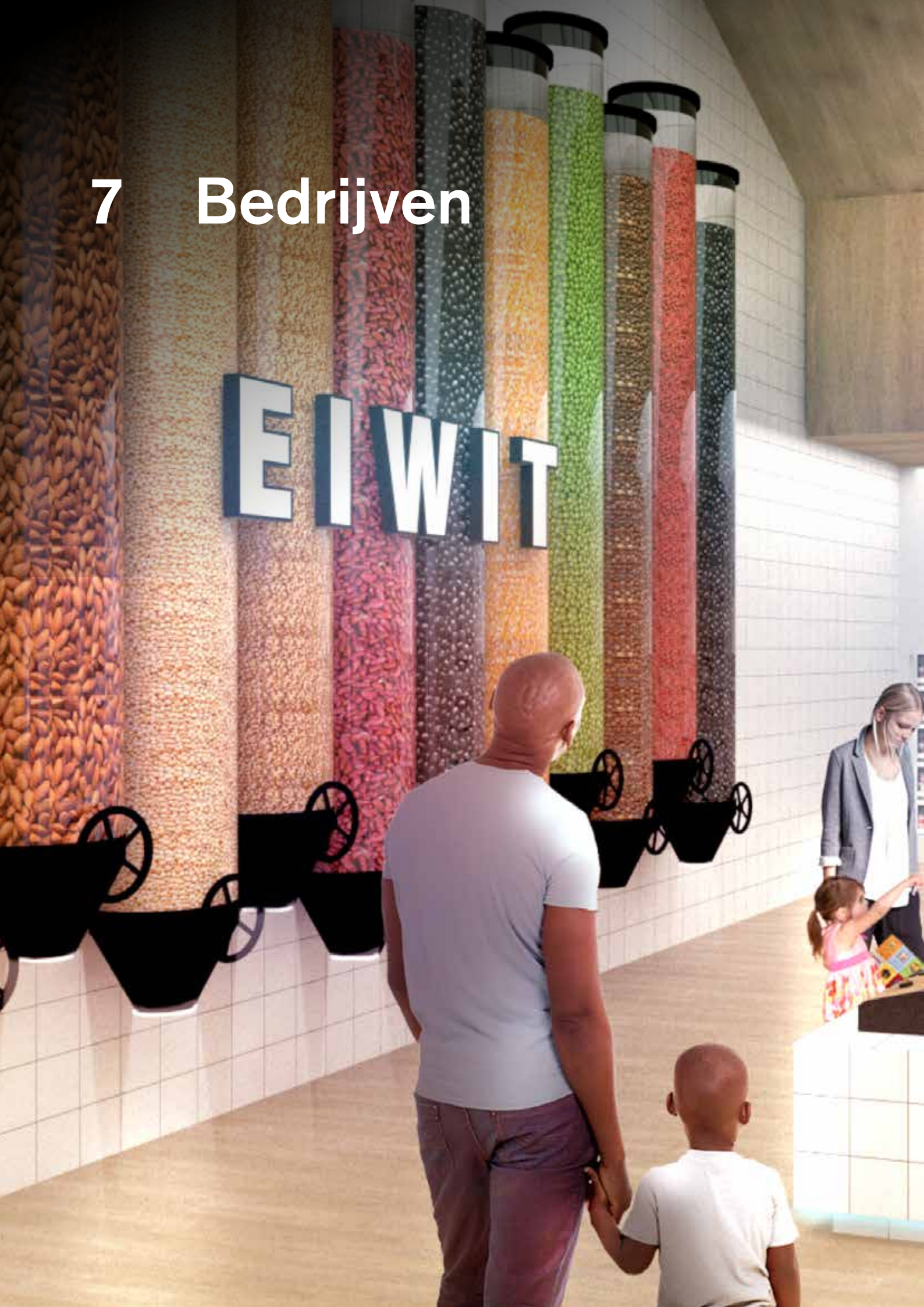
Voor een succesvolle marketingcommunicatie stellen we kpi's op de volgende onderdelen

	Naamsbekendheid	Merkbereik	Merkbewustzijn	Klanttevredenheid
Onderzoeks-methode	Kwantitatief markt-onderzoek d.m.v. online panel via bureau	Bereikcijfers communicatie-middelen (website, nieuwsbrieven, socials, advertising). pr-waarde, online monitoring tools.	Kwalitatief/kwantitatief marktonderzoek d.m.v. online panel via bureau of consumer insights via vraagstelling bezoekers	Reviewsites, smiley-palen in attractie, online tevredenheids-onderzoek, consumer insights via vraagstelling bezoekers
KPI	Na o-meting	Na o-meting	Na o-meting	8+ in jaar 1,
9+ vervolgjaren	Social advertenties (gericht op volgers)	Combitickets met andere attracties	Toestemming vragen naw/mail gegevens	Kortingscoupon vrienden/familie
o-meting	+3 maanden na opening		+3 maanden na opening	+3 maanden na opening
1-meting	+12 maanden		+12 maanden	+12 maanden
2-meting	+24 maanden		+24 maanden	+24 maanden

Marketingcommunicatie activiteiten

Jaar	Activiteit	Omschrijving
2021	Communicatie lokaal/regionaal	Exposure rondom diverse momenten (ontwerp, besluitvorming). Via pers en eigen kanalen. Gericht op lokaal, regionaal, stakeholders.
	Uitwerking merkidentiteit	Het opzetten van de merkidentiteit (van positionering tot huisstijl)
	Stakeholder communicatie algemeen	Binden en informeren van belangrijke stakeholders.
	Online strategie bepalen	Strategie bepalen voor online onderdeel van de Experience.
2022	Floriade	Eigen paviljoen waar we zakelijke bezoekers en consumenten ontvangen. Dé introductie van de Experience om nieuwe zakelijke partnerships te tekenen en consumenten warm te laten draaien.
	Inrichting saleskanalen	Contracten afsluiten met meest relevante OTA's en intermediairs.
	Rondreizende Experience	We gaan langs bij scholen en bieden hen een compleet verzorgde 'mini-experience' aan.
	Beursdeelname basisscholen/ Tour operators	Mogelijke beursdeelname aan grote beurzen gericht op basisscholen en/of tour operators.
	Stakeholder communicatie algemeen	Binden en informeren van belangrijke stakeholders.
	Online strategie uitvoeren	Ontwikkeling online platform Experience
2023	Stakeholder communicatie algemeen	Binden en informeren van belangrijke stakeholders.
	Rondreizende Experience	
	Landelijke introductiecampagne (1/2)	Via diverse communicatiekanalen een 4 maanden durende campagne opzetten met als doel exposure, brand awareness, database-opbouw, pre-sales. Onderdelen: • Joint promotion campagne koploper-bedrijven • Bill boarding (lokaal, regionaal) • Advertising (online, offline, RTV) • Content campagne • Inzet ambassadeurs • Social media
	Grand Opening	Meerdaags openingsfeest, perslancering, en PR campagne
2024	Marketingcommunicatie	Inzet van diverse communicatiekanalen en -middelen

7 Bedrijven



DE MARKT

VLEES

ZUIVEL



Zone 8
The Market

Met de 7 koploper bedrijven (Nestlé, Keygene, DSM, FrieslandCampina, Rabobank, Scelta, Albert Heijn) die het WFC-E project al vele jaren trouw steunen is in de afgelopen 2 jaar veelvuldig contact onderhouden. Onder deze bedrijven bestaat consensus dat bezoekers aan de WFC Experience een veelzijdig voedselavontuur tegemoet gaan, waar op een aantrekkelijke manier de verschillende facetten rond voedsel aan bod komen.

- De zeven koplopers zijn niet alleen op papier gecommiteerd, maar denken mee over inhoudelijke invulling en geven actief feedback. Dat is best uniek, omdat ze weten dat hun producten niet aan de Experience gekoppeld worden (non-branded).
- In een recent rondje langs de koplopers is hun commitment nogmaals onderstreept. De reacties op de nadere invulling is positief; de concretisering van de plannen wordt als heel inspirerend ervaren. Belangrijk is ook dat enkele van hen hebben aangegeven dat ze hun marketingkanalen willen inzetten om de bekendheid en de bezoekersaantallen op te krikken.
- Met de koplopers is afgesproken dat na accordering (september 2021) het commitment van de bedrijven richting WFCE voor de komende jaren wordt vastgelegd.
- De concretisering van de plannen maakt het ook mogelijk om in de komende maanden een concreet aanbod te doen naar (een veel groter aantal) partijen die zich nog niet hebben verbonden omdat (a) het nog niet duidelijk was of het plan doorgaat en (b) het concept nog onvoldoende uitontwikkeld was om te weten waar bedrijven zich aan committeren.

Met de koplopers is eveneens verkend hoe we daarnaast het gezelschap van koplopers uit kunnen breiden. Met name Rabobank en Albert Heijn stellen hun netwerk van klanten en leveranciers beschikbaar voor WFC Experience. Voorwaardelijk voor vervolgstappen op het acquisitaire vlak is dat er duidelijke proposities aangeboden kunnen worden en dat er meer duidelijkheid is over het doorgaan van het project.

FoodX

Er is in de achterliggende fase contact gelegd met het World Horti Center in Naaldwijk om te observeren hoe zij in het netwerk van de Nederlandse horticultuur een rol vervullen. Na een haalbaarheidsstudie waarin verkend is of er ruimte en mogelijkheid is voor een business center, heeft de Stichting WFC Experience dit initiatief naar zich toegetrokken. Met de partners WFC Development, de gemeente Ede, Teka Groep en de provincie Gelderland wordt er gewerkt aan de verdere ontwikkeling. Als projectleider is Roger van Hoesel aangetrokken vanwege zijn bekendheid met de Nederlandse voedselindustrie en zijn grote netwerk. Het initiatief is inmiddels omgedoopt tot FoodX.

FoodX biedt vergaderruimte, expositieruimte, een kook- en tv-studio waar bedrijven gasten kunnen ontvangen. In de expositieruimte 'the Cube' genaamd, zal een 360° themafilm vertoond worden. De film heeft als doel internationale gasten op een meeslepende wijze mee te nemen in het verhaal van Nederland als koploper op het gebied van voedsel. Bedrijven verbinden zich aan FoodX door het afsluiten van een abonnement maar zij kunnen ook gebruik maken van losse verhuur. Op dit moment heeft een aantal organisaties zich al gemeld voor een abonnement en voeren we veel gesprekken met potentieel geïnteresseerden uit ons netwerk.

ONS AANBOD	
Vast onderdeel partnership € 7.500,- per jaar	Additionele mogelijkheden Prijs op aanvraag
✓ Gebruik ruimte (10 dagdelen) ✓ Professionele ontvangst door hostess ✓ 360° presentatie incl. bedrijfslogo ✓ Innovatieve versnapering ✓ Lidmaatschap WFC Network ✓ Vermelding logo op 'wall of fame' ✓ Inzicht in inkomende delegaties incl. mogelijkheid tot koppeling ✓ <i>Exclusieve partners:</i> filmmateriaal partner in film (indien mogelijk en non-branded)	• Productie custom-made 360° bedrijfsfilm • Diverse cateringarrangementen zoals innovatie-tastings • Kookdemo met eigen producten • Break-outsessies in aanpalende vergaderruimtes • Gastprekers uit (Foodvalley) ecosysteem • Thema tours op maat, bijvoorbeeld rond: duurzaamheid, gezondheid, slimme technologie, landbouw van de toekomst • Meeting met start-ups
In de toekomst	
✓ Bezoek aan de thema-attractie WFC Experience	• VIP arrangementen, zoals: arrangement Helene Kröller-Müller of eigen theatervoorstelling • Verhuur theater WFC Experience t.b.v. presentaties • Reservering WFC Experience (buiten openingstijden)

FoodX wordt ontwikkeld in de voorzijde van de Mauritskazerne waarbij we de bezoekersstromen van FoodX en de WFC Experience scheiden door andere ingangen te gebruiken. De investering in de ruimte komt voor rekening van de Teka Groep die tevens de hospitality en catering van FOODX zal gaan verzorgen.



De Mauritskazerne vormt zo de huisvesting voor meerdere organisaties die onderling elkaar versterkende activiteiten ontwikkelen. Vanwege huisvesting in de voorzijde kunnen de investeringen meelopen in de ontwikkeling van de voorzijde, die nog dit jaar gepland staat.

Daarmee kan het initiatief FoodX ook daadwerkelijk starten in 2022. Aangezien de opening van de Experience pas eind 2023 gepland is, blijft het committeren van andere bedrijven in deze fase nog lastig. De ontwikkeling van FoodX speelt daarom een belangrijke rol om in de komende periode wel al een veel groter aantal bedrijven te verbinden aan het ecosysteem dat zich ontwikkelt rond WFC. Bovendien biedt FoodX een aantal extra's die WFCE niet zal bieden:

- Branding-mogelijkheid.
- Exclusiviteit (ook overdag) om relaties te ontvangen.
- Internationale aandacht voor WFC door delegaties professioneel te ontvangen.

Tijdens de gesprekken met de huidige koplopers is FoodX geïntroduceerd. De reacties zijn zeer positief en komen neer op volkomen logisch, prima aanvulling op WFCE en lekker concreet.

8 Fondsen





Tijdens de voorbereidende fase in 2019 en 2020 is de relatie met een aantal vermogensfondsen in Nederland versterkt. Er heeft een analyse plaatsgevonden van de doelstellingen van de fondsen en daaruit kwam de conclusie voort dat de WFC Experience in geen geval exact in deze doelstellingen past. Bij een pure afweging door de fondsen van een aanvraag om financiële ondersteuning van de WFC Experience zou deze daarom afgewezen worden. Naar aanleiding daarvan heeft de stichting destijds besloten om de directies van een aantal fondsen uit te nodigen om het project aan hen te presenteren. Achterliggende gedachte was daarbij om enthousiasme te kweken en de fondsen buiten de door henzelf gehanteerde kaders te laten kijken. Het is gelukt om dit enthousiasme te kweken echter de fondsen gaven aan dat timing een belangrijk criterium voor een toekenning vormt. De fondsen steunen vooral initiatieven die binnen een periode van 18 maanden gerealiseerd gaan worden. Met andere woorden we waren op dat moment nog te vroeg. Wel heeft het VSB-fonds specifiek aangegeven het project te willen ondersteunen en heeft het idee geopperd om een geste te doen met als doel andere fondsen over de brug te laten komen.

Onafhankelijk van bovenstaande heeft de stichting in 2019-2020 ook een aanvraag ingediend bij de Postcodeloterij. Uit een totaal aantal aanvragen van 400 is onze aanvraag met 125 anderen die aan de criteria voldoen geselecteerd. Helaas is onze aanvraag uiteindelijk toch afgewezen met als belangrijkste terugkoppeling dat de realisatie van het project pas 3 jaar na de aanvraag zal plaatsvinden.

De fiscale voorwaarden waaraan voldaan moet worden om giften te kunnen accepteren zijn eveneens in kaart gebracht. Er zal een ANBI stichting opgericht moeten worden met een eigen stichtingsbestuur. Gezien de nog voorliggende bestuurlijke besluitvorming door raad van gemeente Ede en Staten van provincie Gelderland, is nog gewacht met oprichting van de ANBI stichting. Dit zal direct na besluitvorming opgestart worden.

Op dit moment zijn voorbereidingen voor een nieuwe ronde langs diverse fondsen in volle gang. Om de stichting hierbij te ondersteunen is een gespecialiseerd bureau ingeschakeld (Van Dooren Advies).

In de fase tot september wordt het fondsentraject doorlopen en een aanvraag bij de Postcode Loterij dan wel Bankgiro Loterij voorbereid. Na september wordt direct gestart met de werving bij de geselecteerde fondsen. Tevens kan worden besloten of er ook al wordt geworven bij bedrijven en particulieren. Tijdens het proces wordt bepaald hoeveel fondsen er nodig zijn om het dekkingsplan gerealiseerd te krijgen. Voorlopig wordt uitgegaan van een benadering van circa 14 tot 18 fondsen.

9 Risico's, kansen en scenario's





Inleiding

Het proces van de ontwikkeling van de WFC Experience is vanaf start omgeven geweest met veel risico's. Dat is ook niet vreemd, omdat hoge ambities altijd samengaan met het nemen van risico's. De afgelopen periode is vanuit de Stichting WFC Experience geprobeerd een groot aantal risico's beheersbaar te maken of geheel te elimineren. Er liggen echter ook nog risico's in het nog te doorlopen proces. Beide worden in het vervolg behandeld inclusief eventuele scenario's die gevolgd kunnen worden om de risico's bij optreden het hoofd te bieden. Daarnaast worden ook nog kansen gezien die kunnen zorgen voor verbetering van de businesscase, deze zullen ook doorgenomen worden.

Risico's afgelopen periode

- Het belangrijkste risico dat tijdens de ontwerpfase is opgepakt is de levensvatbaarheid van de Experience en de gevolgen hiervan voor stichting en overheden. Zoals eerder aangegeven heeft de stichting in de Teka Groep een exploitant gevonden die bereid is risicodragend in te stappen. Teka Groep concentreert zich met de activiteit met name op midden Nederland, heeft veel know how en ziet het exploiteren van de WFC Experience als een toevoeging die heel goed past in haar visie. Ze verbindt zich langjarig en heeft ook lange termijn succes voor ogen. Het zorgt tevens voor het toevoegen van ondernemingszin aan de exploitatie van de WFC Experience. Daarnaast wordt de verhuur van de voorzijde en de exploitatie van de Business to Business etalage ook bij TeKa Groep neergelegd. Dit zorgt voor synergie tussen alle activiteiten en geeft kansen op een efficiënte uitvoering.
- Er is daarnaast veel zorg besteed aan een efficiënte inrichting van alle processen en de planning die daar uit volgt. Met goede samenwerkingspartners die zich flexibel opstellen worden veel activiteiten tegelijkertijd uitgevoerd. Op deze manier is het mogelijk gebleken binnen planning te komen met gedragen ontwerpen in een complexe omgeving. De stichting ziet dit als hoopgevende bevestiging dat dit risico in het vervolg beheersbaar kan blijven.
- Het risico van kostenoverschrijding is zeker in de huidige markt lastig te beheersen. In de afgelopen periode is vanuit dit perspectief bewust gekozen om een Design en Build constructie aan te gaan voor het ontwerp en de productie van de WFC Experience. Daarmee is het risico van kostenbeheersing bij de opdrachtnemer (BRC) neergelegd. Het is wel van belang om scherp te sturen in de uitvoeringsfase om zeker te zijn dat de omvang van het contract ook daadwerkelijk in de attracties zelf terecht komt. Daarnaast doen kostenoverschrijdingen zich met name voor in de ontwikkeling van het vastgoed. In het ontwerpproces zijn de ontwerpen tijdens alle fases doorgerekend en is vanuit dit perspectief voortdurend bijgestuurd. Daarmee is het gelukt om de ontwerpen tot op heden binnen de marges die vanuit besluitvorming beschikbaar waren voor de bouw te houden. De marktwerking in de bouw kunnen we moeilijk voorspellen voor het moment van aanbesteding. Het risico blijft daarmee ook voor de volgende fase een belangrijk aandachtspunt.
- Het risico van slechte pers en negatieve associatie heeft ook aandacht gekregen. Belangrijk was vanaf de start van de stichting om deze een eigen en onafhankelijk gezicht te geven. Daarnaast is gelijk ingezet op het creëren en behouden van de relaties met de koploperbedrijven, het onderwijs en stakeholders. Ze hebben deels ook een plaats in de ontwikkeling van gebouw en Experience. De gevolgen lijken ondertussen zichtbaar omdat de berichten rond de ontwikkelingen steeds positiever worden.

Risico's voor vervolg

Bij de behandeling van de belangrijkste risico's voor het vervolg, worden ook mogelijk te nemen stappen of scenario's doorgenomen die op dat moment voor handen zijn.

- Risico vanuit marktwerking. Met name de bouwkosten voor het vastgoed vormen hier een risico. In de bouwkostenramingen is vanuit dit risico een aantal buffers opgenomen, die zouden moeten voorzien in het opvangen van prijsstijgingen:
 - In de bouwkostenramingen is gerekend met een onvoorzien van 7%.
 - In de ramingen is een prijsstijging van 5% opgenomen voor de prijsontwikkelingen met betrekking tot de bouwkosten tot het moment van aanbesteden in 2022.
 - Daarnaast is nog een buffer voor marktwerking opgenomen van ruim 6% over de bouwkosten.

Scenario bij voordoen risico: Mocht het scenario zich ondanks bovengenoemde maatregelen voordoen, dan zal beroep gedaan moeten worden op een extra lening tot maximaal € 2 miljoen. Hiermee denken we het risico volledig op te kunnen vangen. De mogelijkheden voor een extra beroep worden opgenomen in het voorstel aan de raad van gemeente Ede. Dit betreft enkel een beroep als de marktwerking dusdanig is dat de aanbesteding teveel afwijkt van ramingen. Dit scenario is ook doorgesproken met de Teka Groep. Zij hebben zich bereid verklaard om in dat geval samen met de stichting te zoeken naar mogelijkheden en/of optimalisaties in de exploitatie om extra huur te kunnen betalen om de financiering mogelijk te maken.

- Risico op vertraging. Zowel vanuit planologisch kader, als aanbesteding als voorliggend bestuurlijke proces kunnen vertragingen optreden die het onmogelijk maken om de Experience eind 2023 te openen. Hoewel beheersmaatregelen zijn ingestoken om dit te voorkomen, heeft de stichting dit niet geheel in eigen hand. Daarmee is dit een risico dat ondanks alle getroffen maatregelen kan optreden.

Scenario bij voordoen risico: Indien dit risico zich voor zal doen en bijvoorbeeld een jaar vertraging ontstaat, zal allereerst de capaciteit binnen de stichting worden teruggeschroefd om gevolgen gedurende vertraging zo beperkt mogelijk te houden. Omdat een langer traject niet veel meer inzet vraagt, zal eerst ingezet worden op beperking van capacitaire inzet. Tegelijk is duidelijk dat een langer traject per definitie wel leidt tot hogere kosten. Daarvoor wordt in eerste instantie een beroep gedaan op de post onvoorzien. Gezien de maatregelen die getroffen kunnen worden om de extra kosten te beperken, moet de post onvoorzien voldoende zijn om kosten (maximaal € 0,5 miljoen bij vertraging van een jaar) op te vangen. Indien de vertraging te ver oploopt en de post onvoorzien onvoldoende blijkt, zal naar de andere budgetten gekeken worden. Een belangrijke post die dan ter sprake komt is die voor de realisatie van de Experience. In dat geval zal de overeenkomst met BRC moeten worden aangepast om te komen tot een bezuiniging.

- Risico op bijdragen vanuit fondsenwerving. Er is in de businesscase een bijdrage vanuit fondsenwerving opgenomen van € 2,5 miljoen. Dit moet haalbaar zijn, is de inschatting vanuit de stichting, maar ook de betrokken experts (hoofdstuk 8). Er bestaat echter een risico op het niet volledig behalen van de doelstelling.

Scenario bij voordoen risico: Indien dit risico zich voordoet zullen de beschikbare budgetten naar beneden moeten worden bijgesteld. De omvang van de bijstelling hangt daarbij heel erg af van de mate van optreden van het risico. In aanmerking voor bijstelling komen daarbij alle budgetten ten behoeve van de Experience en de pré-openingskosten. De volgorde is dat daarbij eerst gezocht wordt in de budgetten pré-opening, inclusief de post onvoorzien en dat daarna indien nodig het budget van BRC moet worden bijgesteld. In dat geval zal de overeenkomst met BRC moeten worden aangepast om te komen tot een bezuiniging.

Naast bovenstaande risico's, is nog een flink aantal risico's denkbaar met impact op de Experience. De impact zal zich echter dan eerder voordoen in de exploitatiefase en heeft minder financiële gevolgen voor het investeringsbudget. Te denken valt dan aan:

- Negatieve publicaties over de Experience. Geprobeerd wordt om dit te beheersen door zelf veel content te publiceren op eigen kanalen en nog meer invloedrijke ambassadeurs te werven voor de volgende fase.
- Bedrijven haken onvoldoende aan en sponsoring blijft achter. Dit risico is deels al afgedekt vanuit toegezegde bijdragen vanuit het bedrijfsleven. De ambitie is om in de komende fase de sponsoring verder uit te werken en van de grond te krijgen. Dit lukt echter pas als de doorgang van het project zeker is en concreet over een pakket op maat gesproken kan worden met bedrijven. Via FoodX worden extra mogelijkheden en toegevoegde waarde voor bedrijven gecreëerd, waardoor het steeds interessanter wordt om aan te haken (hoofdstuk 7).
- Stakeholders haken af. In een proces met zoveel stakeholders is het niet mogelijk om iedereen helemaal te geven wat verlangd wordt. Hier kan onvrede ontstaan. Tot op heden werkt de gekozen één op één benadering met stakeholders echter goed. Stichting zal zich op deze manier inspannen om alle stakeholders aangehaakt te houden.
- Potentiële bezoekers raken onvoldoende geïnspireerd om te komen tot een bezoek aan de Experience, wat leidt tot tegenvallende bezoekersaantallen. Het op te stellen Marketing en Sales plan met alle concrete plannen moet voorzien in een groeiende belangstelling voor de Experience. Op dit vlak is veel expertise aan boord, maar ook in het netwerk beschikbaar. Daarnaast vindt maximale inspanning plaats op een hele goede en aansprekende uitwerking van de Experience en zal veel energie gestoken worden in de samenstelling van het team van performers en hosts in de attractie. De stichting ziet als voordeel dat in de huidige maatschappij ook vanuit de Covid Crisis veel belangstelling is voor gezond voedsel, de voedselwaardeketen en de uitdagingen die voorliggen.
- De toegezegde bijdrage vanuit de ontwikkeling van het Food en Innovation District komt niet of onvoldoende van de grond. Dit is in de exploitatiefase voor de Stichting WFC Experience een hard gelag, aangezien dit jaarlijks een omzet van 0,2 tot 0,3 miljoen vertegenwoordigt. Zonder deze bijdrage wordt het heel moeilijk om actief in te zetten op programmering, verbeteringen en vernieuwingen. De exploitatie komt dan weliswaar onder druk, maar afschaling van de activiteiten is mogelijk, hoewel dit ook serieuze verschraling betekent.

De risico's in exploitatiefase komen grotendeels voor rekening van de exploitant, de Teka groep. Een belangrijk element bij het kunnen opvangen van risico's is de robuustheid van de businesscase. Deze is, zeker in de jaren dat er nog veel zekerheid is over de bijdrage vanuit het agrofood bedrijfsleven, erg robuust. De huidige businesscase draait bijvoorbeeld in het eerste jaar nog break even³ bij een bezoekersaantal van circa 175.000. Op langere termijn schommelt dit aantal rond de 230.000 bezoekers. Royaal onder het verwachte aantal bezoekers.

³. Break even is het punt waarop geen winst en geen verlies wordt gemaakt. Het resultaat is dan gelijk aan 0.

Kansen

Naast alle risico's ligt er ook een aantal nog te verzilveren kansen.

- Vanuit de businesscase liggen er nog veel mogelijkheden om met name de zakelijke markt beter te bedienen. Met FoodX, de congresfaciliteiten en de Experience wordt het voor Foodbedrijven heel aantrekkelijk om hier in Ede te ontmoeten en vergaderen. Door de combinatie van verschillende onderdelen die ingezet kunnen worden, gecombineerd met innovatieve tastings en diners ontstaat een aanbod dat elders in Nederland niet verkrijgbaar is.
- Door te werken aan arrangementen met onder andere Kröller Muller, Nationaal Park De Hoge Veluwe, het initiatief Artbase Ede en het uitwerken van fietsmogelijkheden op de Veluwe wordt een dagje Ede heel interessant ook voor internationale bezoekers. Hier liggen vanuit de businesscase nog veel mogelijkheden.
- Door uitvoering van de exploitatie van de voorzijde van de Maurits, FoodX en de Experience door de Teka Groep ontstaan synergievoordelen. Personele invulling kan dan efficiënter door shared services en mogelijkheden tot combineren van taken. Het streven naar kostenreductie zonder aan kwaliteit in te leveren lijkt hier dan ook goed haalbaar.

Bijlagen



Bijlage Exploitatie Exploitant

Jaar	2023	2024	2025	2026	2027
Verwachte jaarlijkse bezoekers	302.682	350.366	311.955	314.983	318.130
Omzet					
Omzet ticketverkoop	2.612.801	3.130.098	2.892.999	2.965.034	3.039.721
Omzet restaurant	61.665.413	1.827.629	1.742.838	1.777.958	1.814.099
Omzet Merchandise en overig	384.651	452.233	408.478	418.649	429.195
Omzet Experience	4.662.865	5.409.961	5.044.315	5.161.641	5.283.014
Omzet Business to Business					
Omzet ticketverkoop Business to Business	12.334	12.519	12.707	12.898	13.091
	12.334	12.519	12.707	12.898	13.091
Agro en Food bedrijven					
Jaarlijkse sponsoring	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Totaal Inkomsten	6.175.199	6.922.480	6.557.022	6.674.539	6.796.106
Kosten					
Huurkosten	823.472	835.824	848.361	861.087	874.003
Inkoop goederen	704.701	782.877	739.345	754.858	770.846
Personeelskosten	2.276.618	2.345.076	2.352.201	2.389.728	2.427.942
Operationele kosten	910.360	1.126.018	1.088.066	1.113.904	1.140.653
	4.715.150	5.089.795	5.027.972	5.119.577	5.213.444
Concessieprijs Stichting WFC Experience	185.256	207.674	196.711	200.236	203.883
	185.256	207.674	196.711	200.236	203.883
Afdracht voor vernieuwing en herinvestering	327.264	379.574	353.992	362.218	370.727
	327.264	379.574	353.992	362.218	370.727
Totaal kosten	5.227.570	5.677.043	5.578.675	5.682.031	5.788.054
Bruto Resultaat Exploitatie	947.529	1.245.437	978.347	992.508	1.008.051

2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
321.403	324.617	327.443	330.186	333.018	355.941	338.960	342.077
3.117.210	3.195.756	3.272.062	3.349.092	3.428.617	3.510.730	3.595.558	3.683.200
1.851.308	1.889.042	1.926.271	1.963.927	2.002.567	2.042.224	2.082.941	2.124.753
440.136	451.226	462.000	472.876	484.105	495.699	507.676	520.051
5.408.653	5.536.024	5.660.333	5.785.895	5.915.289	6.048.654	6.186.175	6.328.004
13.288	13.487	13.689	13.895	14.103	14.315	14.529	14.747
13.288	13.487	13.689	13.895	14.103	14.315	14.529	14.747
1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
6.921.941	7.049.511	7.174.022	7.299.790	7.429.392	7.562.968	7.700.705	7.842.751
887.113	900.420	913.926	927.635	941.549	955.673	970.008	984.558
787.334	804.053	820.495	837.119	854.198	871.750	889.794	908.346
2.519.346	2.559.627	2.600.245	2.641.439	2.683.356	2.726.011	2.769.422	2.813.605
1.168.361	1.196.450	1.223.825	1.251.471	1.279.976	1.309.372	1.339.703	1.371.000
5.362.154	5.460.550	5.558.491	5.657.663	5.759.080	5.862.806	5.968.926	6.077.510
207.658	211.485	215.221	218.994	222.882	226.889	231.021	235.283
207.658	211.485	215.221	218.994	222.882	226.889	231.021	235.283
379.536	388.466	397.182	405.985	415.057	424.408	434.049	443.993
379.536	388.466	397.182	405.985	415.057	424.408	434.049	443.993
5.949.348	6.060.501	6.170.893	6.282.642	6.397.019	6.514.103	6.633.997	6.756.785
972.593	989.009	1.003.129	1.017.148	1.032.373	1.048.865	1.066.708	1.085.966

Bijlage Exploitatie Stichting WFC Experience

Jaar			2023	2024	2025	2026
Geschatte jaarlijkse bezoekersaantallen			302.682	350.366	311.955	314.983
Herkomst middelen						
Afdracht vanuit Exploitatie						
Concessieprijs	3%	gross rev.	185.256	207.674	196.711	200.236
Herinvestering en vernieuwing	7%		327.264	379.574	353.992	362.218
			512.520	587.248	550.702	562.454
Vastgoed exploitatie						
Jaarlijkse huuropbrengst Experience			868.472	881.499	894.721	908.142
Opbrengst			868.472	881.499	894.721	908.142
Bijdrage ontwikkeling FID						
Bijdrage ontwikkeling FID	5	per m ²				
Jaarlijkse groei FID	6.000	m ²	18.000	48.000	78.000	108.000
Maximum VVO	48.000	m ²				
			18.000	48.000	78.000	108.000
Totaal herkomst middelen			1.398.992	1.516.747	1.523.423	1.578.596
Aanwending middelen						
Staf						
		fte				
Bestuur/ Toezicht			30.000	30.450	30.907	31.370
Directeur/ bestuurder	140.000	0,6	84.000	85.260	86.539	87.837
Content en educatie adviseur	80.000	0,6	48.000	48.720	49.451	50.193
Ondersteuning	40.000	0,6	24.000	24.360	24.725	25.096
Administratie	60.000	0,4	24.000	24.360	24.725	25.096
			210.000	213.150	216.347	219.592
Uitvoering						
Bedrijfsvoering (ICT, telefonie, kantoor, ed)			50.000	50.750	51.511	52.284
Programmering en vernieuwing				48.000	78.000	108.000
			50.000	98.750	129.511	160.284
Investering						
Directe aanpassingen	2%		93.504	108.450	101.140	103.491
Reservering voor herinvestering	5%		233.760	271.124	252.851	258.727
			327.264	279.574	353.992	362.218
Vastgoedexploratie						
Vaste lasten eigenaar			197.292	200.251	203.255	206.304
Annuïteit			614.155	614.155	614.155	614.155
			811.447	814.407	817.410	820.459
Totaal aanwending middelen			1.398.711	1.505.880	1.517.260	1.562.553
Saldo			281	10.867	6.163	16.043

2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
318.130	321.403	324.617	327.443	330.186	333.018	355.941	338.960	342.077
203.883	207.658	211.485	215.221	218.994	222.882	226.889	231.021	235.283
370.727	379.536	388.466	397.182	405.985	415.057	424.408	434.049	443.993
574.611	587.194	599.951	612.402	624.979	637.939	651.297	665.070	679.275
921.764	935.591	949.625	963.869	978.327	993.002	1.007.897	1.023.015	1.038.361
921.764	935.591	949.625	963.869	978.327	993.002	1.007.897	1.023.015	1.038.361
138.000	168.000	198.000	228.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
138.000	168.000	198.000	228.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
1.634.375	1.690.785	1.747.576	1.804.271	1.843.306	1.870.941	1.899.194	1.928.086	1.957.636
31.841	32.319	32.803	33.295	33.795	34.302	34.816	35.338	35.869
89.155	90.492	91.849	93.227	94.625	96.045	97.485	98.948	100.432
50.945	51.710	52.485	53.273	54.072	54.883	55.706	56.542	57.390
25.473	25.855	26.243	26.636	27.036	27.441	27.853	28.271	28.695
25.473	35.855	26.243	26.636	27.036	27.441	27.853	28.271	28.695
222.886	226.230	229.623	233.067	236.563	240.112	243.714	247.369	251.080
53.068	53.864	54.672	55.492	56.325	57.169	58.027	58.897	59.781
138.000	168.000	198.000	228.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
191.068	221.864	252.672	283.492	296.325	297.169	298.027	298.897	299.781
105.922	108.439	110.990	113.480	115.996	118.588	121.259	124.014	126.855
264.805	271.097	277.476	283.701	289.989	296.470	303.148	310.035	317.138
370.727		388.466	397.182	405.985	415.057	424.408	434.049	443.993
209.398	212.539	215.728	218.963	222.248	225.582	228.965	232.400	235.886
614.155	614.155	614.155	614.155	614.155	614.155	614.155	614.155	624.155
823.544	826.695	829.883	833.118	836.403	839.737	843.121	846.555	850.041
1.608.236	1.654.324	1.700.644	1.746.860	1.775.276	1.792.076	1.809.269	1.826.871	1.844.894
26.139	36.460	46.932	57.411	68.029	78.865	89.925	101.215	112.741



Stichting World Food Center Experience

Nieuwe Kazernelaan 2-D42

6711 JC Ede

T 0318 255400

E info@wfc-experience.nl

www.wfc-experience.nl

**WORLD
FOOD
CENTER**
Experience

Aan aan deze Businesscase World Food Center Experience
juli 2021 kunnen geen rechten worden ontleend.

Zone 11
The Global Story