Reed Business
Kosteninformatie Bouw & Infra
BOUWkosten.nl

jaargang 50 | januari 2010 | nummer 1/2

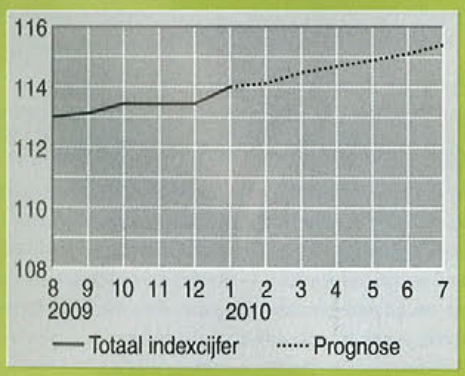
bouwmarkt

Actuele prijzen, indexen en analyses

6 aaneen gebouwde woningen te Dinteloord

Totale bouwkosten	€ 612.370 (excl. BTW)
Bruto vloeroppervlakte	919 m²
Bruto inhoud	2.295 m³

MBK-Indexcijfer "Kantoorgebouwen Nieuwbouw"



Beheer en exploitatie multifunctionele accommodaties vooraf regelen

Bouwprognoses voorzien bescheiden groei na 2010

Richtprijzen bouwmaterialen, deel 1

Bouwprojecten

Brandweerkazerne te Pijnacker

Groot gebrek aan inzicht in kosten en opbrengsten

Regel vooraf beheer en exploitatie multifunctionele accommodaties

Multifunctionele accommodaties, zoals het Kulturhus te Raalte, zijn in opkomst. De vaak hoge exploitatiekosten zijn verder terug te dringen

Aan de hand van een model kunnen kosten van beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties al in de initiatieffase inzichtelijk worden gemaakt. Exploitatieverliezen kunnen daarmee worden voorkomen. Beheer en exploitatie dient in dezelfde mate prioriteit toegekend te krijgen als het inhoudelijk en ruimtelijk concept.

Nicole Huisman en Ellen Olde Bijvank
Quintis

Tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties (MFA's) hebben het inhoudelijk en ruimtelijk concept vaak prioriteit boven het regelen van zaken gerelateerd aan beheer en exploitatie. Na oplevering van het gebouw lopen de betrokken partijen veelvuldig tegen problemen aan die direct of indirect op manco's van beheer en exploitatie zijn terug te voeren. Vaak wordt pas tijdens de bouw, of zelfs nog later, serieus naar oplossingen gezocht. Inefficiëntie van het gebouw kan leiden tot hogere exploitatielasten op de lange termijn. Door pas laat in het ontwikkelingsproces afspraken te maken over beheer en exploitatie kan zelfs een structureel exploitatietekort ontstaan. Het ontwerp staat dan al vast en zaken gerelateerd aan beheer en exploitatie kunnen dan vaak niet meer in het ontwerp worden verwerkt, of brengen meerkosten met zich mee. Vanwege het maatschappelijk rendement, zoals een toename van het voorzieningenaanbod en een verhoging van de leefbaarheid, wordt het project vaak toch doorgezet.

Niet uitgekristalliseerd

MFA's zijn gebouwen waarin een of meerdere aan elkaar gerelateerde maatschappelijke instellingen zijn gevestigd. Voorbeelden zijn brede scholen, woonzorgcomplexen en multifunctionele gemeenschapsaccommodaties, zoals buurthuizen, wijkcentra en het concept Kulturhus. De in deze gebouwen gevestigde partijen werken met elkaar samen en maken gezamenlijk gebruik van de ruimten. Hiermee wordt een toegevoegde waarde beoogd door de gebruikers, zoals het leveren van integrale dienstverlening.
MFA's zijn in opkomst. Veel liggen er op de tekentafel of zijn in aanbouw. Het concept is echter nog niet uitgekristalliseerd; zo is vaak vooraf niet duidelijk welke partij verantwoordelijk is voor het

beheer. Corporaties, vaak bij MFA's betrokken, zien beheer niet als hun kerntaak en de taak komt dan bij de gemeente terecht die het bijvoorbeeld naar een afdeling Beheer sportaccommodaties doorschuift.
Om een helder beeld van de oorzaken te krijgen, is aan vooral gemeenten en corporaties die betrokken zijn bij het vormgeven van het beheer en de exploitatie in een enquête gevraagd wat zij als belangrijkste oorzaken zien voor het ontstaan van een structureel exploitatietekort van MFA's. Er konden meerdere antwoorden worden aangekruist. De uitkomsten tonen aan dat er bij de betrokkenen weinig kennis aanwezig is over het sluitend krijgen van de post beheer en de exploitatie. Meer dan de helft van de respondenten (58 procent) heeft aangegeven dat het gebrek aan inzicht in de kosten en opbrengsten van beheer en exploitatie de aanleiding vormt voor dit tekort. Ook worden het vooruitschuiven van de aandacht voor een sluitende exploitatie naar latere fasen (45 procent) en onbekendheid met het onderwerp (33 procent) vaak genoemd. Onder de overige redenen (31 procent) vallen onder meer dat betrokkenen vaak geen inzicht hebben in hun eigen financiën, te weinig financiële middelen hebben om de kosten op te brengen en weinig mogelijkheden zien om opbrengsten te genereren, dat de samenstelling van de groep participanten tussentijds wijzigt en dat zij verwachten dat de gemeente het beheer en exploitatie regelt.

Model

Om de effecten van beheer en exploitatie voor de betrokkenen beter inzichtelijk te maken is een exploitatiemodel ontwikkeld dat tijdens de initiatieffase van nieuwbouw van MFA's kan worden gehanteerd. Dit model is drieledig.
Het exploitatiemodel is opgezet in Excel en omvat een aantal tabbladen. Op het eerste tabblad worden alle basisgegevens ingevuld van de nieuw te bouwen accommodatie. Het gaat om gegevens als de totale oppervlakte, oppervlakte per vaste gebruiker, het aantal te verhuren ruimten, huurtarieven en een lijst waarin aangegeven kan worden welke posten wel en welke niet van toepassing zijn.
Op het tweede tabblad worden, op basis van de gegevens die op het invulblad zijn vermeld, de kosten per kostenpost en de totale kosten voor beheer van de betreffende MFA berekend.
Indien een horecagelegenheid in het gebouw wordt opgenomen, kunnen op het derde tabblad de basisgegevens worden genoteerd en de beoogde exploitatie worden berekend.
Het vierde tabblad is bedoeld als naslagwerk; hierop zijn alle bronnen vermeld die als basis fungeren voor het exploitatiemodel. In de toekomst kunnen hier aanvullingen op worden gemaakt en kan de benchmark regelmatig worden bijgewerkt.
Met het invoeren van alle basisgegevens op het invulblad worden tevens alle beheer- en exploitatiezaken langsgelopen die moeten worden geregeld. De gebruikers worden hierdoor gedwongen om,

Figuur 1 Kosten en opbrengstenposten beheer en exploitatie multifunctionele accommodatie (MFA)

Huisvesting	Diensten en middelen	ICT	Facility management
Belastingen en heffingen	Mutaties gebouw	Telefoon	Facilitair beleid
Verzekeringen	Verhuur ruimten	Interne infrastructuur	Marketing en innovatie
Groot onderhoud	Entree/receptie	Hardware	Administratie en contractbeheer
Terreinonderhoud	Bewaking en beveiliging	ICT Beheer en onderhoud	Inkoop
Huurdersonderhoud	Preventie calamiteiten		Kwaliteitsmanagement
Gas, water en elektra	Schoonmaak		Financiën
	Inrichting gebouw		Loonkosten
			Vrijwilligers

Figuur 2 Fictieve multifunctionele accommodatie (MFA)

In eigendom van	Gemeente
Beheerd door	Beheerbedrijf
Oppervlakte pand	8.000 m² BVO, 6.800 m² NVO
Kaveloppervlakte	2.000 m²
Budget	11 miljoen euro
Aantal breukdelen	8.000 (op basis van m² BVO), 100%
Vaste huurders	Basisschool, 2.800 m² BVO, 35%
	Basisschool 2.800 m² BVO, 35%
	Bibliotheek, 2.060 m² BVO, 35,8%
Verhuurbare ruimten	Ruimte 1, 150 m² BVO, 1,9%
	Ruimte 2, 110 m² BVO 1,4%
	Ruimte 3, 80 m² BVO, 1%
Bezettingsgraad	30% per jaar (op basis van 365 dagen)
Openingstijden	Maandag tot en met vrijdag 8.00-18.00 uur, zaterdag 10.00-16.00 uur, zondag gesloten (277 dagen open per jaar, 54 uren per week)
Personeel	Eén beheerder, twee huismeesters
Horeca	Commerciële exploitant, dezelfde openingstijden, drie horecamedewerkers, zowel dag- als avondkaart

De hierboven genoemde gegevens zijn fictief, er is sprake van een vereenvoudigde situatie. Getracht is realistische gegevens te hanteren, zodat vergeleken kan worden met de werkelijkheid.

voorafgaande aan de ingebruikname van het gebouw, na te denken over de invulling van beheer en exploitatie. In de tweede plaats is in het model een benchmark opgenomen met alle opbrengsten- en kostenposten. Zowel de checklist als de benchmark zijn gekoppeld aan het derde onderdeel: de feitelijke exploitatie. In de initiatieffase van een MFA zullen nog niet alle gegevens bekend zijn, maar gaandeweg kunnen met steeds meer zekerheid de gegevens worden ingevoerd en aangepast.

Kosten en opbrengsten

De zaken die onder beheer en exploitatie vallen, zijn onder te verdelen in huisvesting, diensten & middelen, ICT en facility management (zie figuur 1 linksonder), gebaseerd op NEN 2748 en toegespitst op relevantie voor MFA's. Elk van deze zaken bestaat weer uit een aantal onderdelen waarover de betrokken partijen onderling afspraken moeten maken. Het merendeel van deze

Model biedt inzicht in kosten en opbrengsten van beheer en exploitatie

onderdelen is opgebouwd uit een reeks specifieke werkzaamheden, bijvoorbeeld het afsluiten van diverse verzekeringen (gebouwenverzekering, glasverzekering, inventarisverzekering en huurdersbelangverzekering) en het verhuren van ruimten (aan vaste huurders en incidentele huurders, en sociale, particuliere of commerciële huurders, waartussen diverse tarieven kunnen worden gehanteerd).
Welke onderdelen van beheer en exploitatie hebben de meeste impact op kosten en opbrengsten? In figuur 2 op deze pagina is te zien welke gegevens zijn gehanteerd om het exploitatiemodel te toetsen om dat te achterhalen.
Bij het gebruik van de gegevens genoemd in figuur 2 komt de exploitatie van een fictieve casus uit op een kleine drie ton verlies in het eerste jaar van de exploitatie. In de praktijk hebben de eerste berekeningen vaak een negatief eindresultaat. Drie ton verlies lijkt misschien aan de hoge kant, maar doordat bij de eerste berekeningen pas inzicht wordt verkregen in de hoogte van de kosten en de opbrengsten kunnen vanaf dat moment de kosten worden bijgestuurd. Uiteindelijk kan dan een positief eindresultaat

worden behaald. Met een dergelijke berekening wordt de noodzaak duidelijk om al in de initiatieffase aandacht te besteden aan beheer en exploitatie.
Op basis van de ingevoerde gegevens is een analyse gemaakt om te zien wat een wijziging in bijvoorbeeld de openingstijden betekent voor de exploitatie. Het gaat hierbij niet zozeer om de exacte cijfers, maar om zicht te krijgen op de orde van grootte van de kosten en opbrengsten en hoe posten met elkaar samenhangen.

Invloedrijkste factoren

Door het testen van het model door middel van een fictieve casus bleek dat openingstijden in relatie tot personeelskosten, huuropbrengsten, horecaomzet, schoonmaak- en onderhoudskosten de invloedrijkste factor zijn. De wijze van beheer is bepalend voor de keuze voor een beheerder, een huismeester, een beheermedewerker of een combinatie van deze functies. Ook een receptie of balie heeft invloed op de personele kosten. Een balie wordt meestal bemand door twee medewerkers om de openingstijden te dekken. Voordeel kan dus vooral worden behaald met het verminderen van de openingstijden of met het combineren van functies. Ook een combinatie van beide ingrepen is mogelijk. Tabel 1 (onderaan deze pagina) toont wat het effect is op de personeelskosten indien een beheerder en receptionist aanwezig zijn gedurende kantooruren (36-urige werkweek) in plaats van gedurende de volledige openingstijden zoals genoemd in figuur 2. Indien de keuze vroegtijdig wordt gemaakt, is het mogelijk alternatieven in de bouw mee te nemen om de veiligheid buiten de receptie-uren te garanderen (bijvoorbeeld een extra voorziening ten behoeve van toegangscontrole).
Wat betreft huuropbrengsten is het sturen op een tweetal zaken interessant: het verhogen van de bezettingsgraad van de verhuurbare ruimten en de huurtarieven. Omdat huuropbrengsten de voornaamste bron van inkomsten vormen voor een MFA, is het lonend bij deze post stil te staan. Zo kan bijvoorbeeld worden gestuurd op een hogere bezettingsgraad door commerciële partijen, waaraan een hogere huur kan worden gevraagd dan aan sociale en particuliere huurders. De vaak maatschappelijke doelstelling van een MFA kan echter een optimale tariefstelling in de weg staan. Zoals tabel 2 toont, kan in de fictieve MFA (drie verhuurbare ruimten) door het verhogen van de huurtarieven met 10 procent bijna € 6.500 meer aan opbrengsten worden gegenereerd. Bij het verhogen van de bezettingsgraad met 10 procent is een vergelijkbaar resultaat te behalen. Het verhogen van de bezettingsgraad kan een effectief middel zijn om de huuropbrengsten te verhogen en daarmee het exploitatietekort te verlagen. In het voorbeeld van de fictieve MFA is uitgegaan van 30 procent bezetting, een percentage dat in de praktijk niet ongebruikelijk is. Indien extra wordt gestuurd op het verhogen van de bezettingsgraad en bijvoorbeeld 50 procent wordt gehaald, kan dit per jaar zelfs oplopen naar een verhoging van de opbrengsten met bijna € 43.000.
Voor horeca in het gebouw geldt hetzelfde. In het voorbeeld is uitgegaan van een opbrengst van € 98.000. Bij 10 procent meer opbrengsten (bijvoorbeeld door middel van het aantrekken van meer bezoekers) en een gelijkblijvende personele bezetting, levert dit bijna € 10.000 op.
Schoonmaak en onderhoud behoren tot de grotere beheer- en exploitatieposten van MFA's. Onderhoud is een post waar goed op kan worden bezuinigd, maar waarvan de wenselijkheid voor de lange termijn goed overdacht moet worden. Tabel 3 toont de kostenbesparing die behaald kan worden als wordt gestuurd op 10 procent minder kosten: ruim € 22.000.
De posten die weinig invloed hebben op het exploitatieresultaat of waar niet of nauwelijks op kan worden gestuurd, zijn belastingen, heffingen, verzekeringen en gas, water en elektra. Deze posten zijn vrij stabiel of hebben een zeer kleine marge.
Ook is het mogelijk de route andersom te volgen en in het model financiële doelstellingen als uitgangspunt te nemen en vervolgens de percentages voor kostenverlaging en inkomstenstijging te berekenen. Alertheid is dan wel geboden op te optimistisch rekenen. Het is redelijk makkelijk een exploitatie sluitend te krijgen door een zeer positieve aanname toe doen van het te verwachten aantal bezoekers.

Conclusie

Door in de initiatieffase gebruik te maken van het exploitatiemodel kan inzicht worden verkregen in alle zaken die komen kijken bij het beheren en exploiteren van MFA's en in de kosten en opbrengsten. Ook al zullen deze resultaten in eerste instantie mogelijk nog afwijken van wat is beoogd, hiermee kan inzichtelijk worden gemaakt welke aanpassingen gewenst zijn. Door bovendien niet alleen op reductie van kosten te sturen maar ook op het verhogen van de opbrengsten, kan de exploitatie flink positief worden beïnvloed (zie tabel 4).

Tabel 1 Effect wijziging in personeelskosten

Functie	Eenheid	Aanwezigheid gedurende openingstijden	Aanwezigheid gedurende kantooruren	Verschil
Beheerder	Aantal fte	1,5 fte	1 fte	0,5 fte
	Personeelskosten	€ 77.004,00	€ 51.336,00	**€ 25.668,00**
Receptionist	Aantal fte	1,5 fte	1 fte	0,5 fte
	Personeelskosten	€ 52.164,-	€ 34.776,-	**€ 17.388,-**

Tabel 2 Effect verhoging tarieven

Verhuurbare ruimten	Totale opbrengsten van de drie verhuurbare ruimten	Verschil
Sociaal tarief	€ 32.193,00	€ 2.619,32
10% hoger tarief	€ 35.412,32	
Particulier tarief	€ 18.439,78	€ 1.844,00
10% hoger tarief	€ 20.283,78	
Commercieel tarief	€ 13.849,80	€ 1.375,08
10% hoger tarief	€ 15.224,88	
Totaal basis	**€ 64.473,60**	**€ 6.447,48**
Totaal bij 10% hoger tarief	**€ 70.920,98**	

Tabel 3 Effect 10% minder kosten voor schoonmaak en onderhoud

Kostenpost	Schoonmaak	Basis	10% minder	Verschil
Schoonmaak	Schoonmaakkosten	€ 120.000,00	€ 108.000,00	€ 12.000,00
Onderhoud	Bouwkundig onderhoud	€ 67.048,00	€ 60.343,20	€ 6.704,80
	Installatietechnisch onderhoud	€ 8.000,00	€ 7.200,00	€ 800,00
	Terreinonderhoud	€ 6.200,00	€ 5.580,00	€ 620,00
	Klein onderhoud	€ 20.000,00	€ 18.000,00	€ 2.000,00
Totaal		**€ 221.248,00**	**€ 199.123,20**	**€ 22.124,80**

Tabel 4 Totale kostenbesparing en verhoging opbrengsten

Posten	Kostenbesparing	Verhoging opbrengsten
Receptiemedewerker	- € 17.388,00	
Beheerder	- € 25.668,00	
Schoonmaak	- € 12.000,00	
Onderhoud	- € 19.124,80	
Huuropbrengsten		+ € 6.447,38
Horeca		+ € 9.826,58
Totaal	**- € 74.180,80**	**+ € 16.273,96**

Dit artikel is gebaseerd op het afstudeeronderzoek 'Multifunctionele accommodaties. Inzicht in de kosten en opbrengsten van beheer en exploitatie' van Nicole Huisman. Het onderzoek is op te vragen via www.quintis.nl.