



Financiering Muziekcentrum Groningen

Verkenning financiële voordelen door koppeling met andere functies en/of andere contractvormen.

Financiering Muziekcentrum Groningen

Verkenning financiële voordelen door koppeling met andere functies en/of andere contractvormen.

Auteur(s):

Koen Mulder
Wouter Willemsen
Jeroen in 't Veld

In opdracht van:

Gemeente Groningen

Plaats, datum:

Rotterdam, 31 augustus 2020

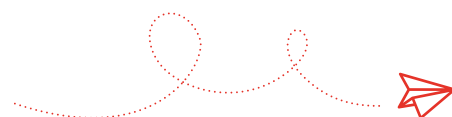
Status:

Definitief

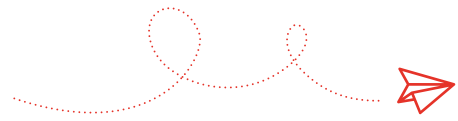
Rebel Strategy & Development bv

Wijnhaven 23
3011 WH Rotterdam
Nederland
+31 10 275 59 95

info@rebelgroup.com
www.rebelgroup.com



Inhoudsopgave



Samenvatting	4
1. Inleiding, vraagstelling en aanpak	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Vraag aan Rebel	7
1.3 Uitgangspunten muziekcentrum en extra programma	7
1.4 Aanpak	8
1.5 Leeswijzer	9
2. GREX	10
2.1 Nulscenario: geen muziekcentrum	10
2.2 Base case: muziekcentrum op een van beide locaties	10
2.3 Alternatieve scenario's: extra programma	10
3. Stichtingskosten muziekcentrum	11
3.1 Base case: muziekcentrum op een van beide locaties	11
3.2 Alternatieve scenario's: extra programma	11
3.3 Alternatieve scenario's: andere organisatiemodellen of contractvormen	12
4. Exploitatie muziekcentrum	16
4.1 Base case: muziekcentrum zonder aanvullende functies of contractvormen	16
4.2 Exploitatievoordelen gebouwgebonden exploitatiekosten	17
4.3 Exploitatievoordelen overige exploitatiekosten	17
4.4 Exploitatievoordelen opbrengsten	18
4.5 Conclusie voordelen exploitatie	21
5. Doorrekening varianten	22
5.1 Doorrekening Spoorzone	22
5.2 Doorrekening Vrydemalaan	24
5.3 Markttoets	25
6. Aanbevelingen	26

Samenvatting

Achtergrond

De gemeente Groningen werkt sinds geruime tijd aan plannen voor de ontwikkeling van een nieuw muziekcentrum ter vervanging van de huidige Oosterpoort. Daarbij zijn twee locaties mogelijk: de Spoorzone of de Vrydemalaan. We verkennen voor beide locaties twee sporen om de exploitatie van het muziekcentrum te verbeteren:

1. Welke mogelijkheden zijn er om de ontwikkeling van het muziekcentrum te combineren met andere functies, en wat zijn de voordelen daarvan voor het muziekcentrum?
2. Welke andere organisatie- en contractvormen zijn mogelijk voor het project, en wat zijn de voordelen daarvan voor het muziekcentrum? Er wordt daarbij gekeken naar een aantal vormen van publiek-private samenwerking.

We kijken naast exploitatiekosten en -opbrengsten ook naar de grondexploitatie van beide locaties en naar de stichtingskosten van het muziekcentrum. Een lagere grondwaarde en/of lagere stichtingskosten worden vertaald naar een lagere theoretische huur om zo een goede vergelijking mogelijk te maken met veranderingen in het exploitatiesaldo.

Bevindingen

Op basis van onze analyse constateren we:

- Het toevoegen van extra programma is met name interessant indien gekozen wordt voor de Spoorzone als locatie. Dit vanwege de grotere ruimtelijke mogelijkheden daar en omdat toevoeging van programma kan zonder het stapelen van muziekzalen (wat leidt tot extra bouwkosten). Bij de Vrydemalaan is het toevoegen van programma minder kansrijk omdat het te behalen voordeel al snel wegvalt tegenover hogere bouwkosten.
- Het toevoegen van extra programma leidt tot voordelen in de GREX (die vertaald kunnen worden in lagere grondkosten voor het muziekcentrum), maar bij de juiste keuze van functies ook tot functionele synergie in de exploitatie. Die synergie is er meer met maatschappelijke voorzieningen (zoals onderwijs) of commerciële voorzieningen (bijv. congres- en vergadercentrum, hotel) dan met kantoorfuncties.
- Een geïntegreerd contract, zoals een D&B of DB(F)M contract, kan in potentie meerwaarde opleveren. Dit is echter alleen verstandig als aan de voorkant helder is welke output van een marktpartij gevraagd wordt, en de risico's voor een marktpartij te overzien zijn. De casus voor het muziekcentrum lijkt vrij complex ten opzichte van bijvoorbeeld een regulier kantoorpand, waarmee de te behalen voordelen die er wel degelijk kunnen zijn minder zeker zijn.
- Het door een externe partij laten financieren van het muziekcentrum, al dan niet gecombineerd met andere functies, is mogelijk mits de gemeente de contractpartij is (danwel garant staat). Het kan leiden tot meer bedrijfsmatige sturing waardoor wellicht beter commerciële kansen worden benut en een betere risicobeheersing. Ook hiervoor geldt dat deze route alleen verstandig is als de afspraken met de marktpartij aan de voorkant goed langjarig vast te leggen zijn, hetgeen in het geval van het muziekcentrum complex is.

Financiële doorrekening

Onderstaande figuur geeft het scenario met maximale synergie. Het te behalen voordeel is 632.210 euro per jaar. Het betreft de variant in de Spoorzone waarbij het muziekcentrum wordt gecombineerd met commerciële voorzieningen zoals een congres- en vergadercentrum en een hotel en waarbij het totaal aan functies in één integraal contract op de markt wordt gezet (ontwerp, realisatie en gebouwbeheer).

Figuur: Muziekcentrum met congres/hotel en geïntegreerd contract locatie Spoorzone

FinStat actief scenario	Actief scenario	Base case	Vershil met base case
GREX opbrengsten	21.534.680	21.534.680	-
Grondkosten muziekcentrum	(10.672.000)	(15.000.000)	4.328.000
Investeringskosten Muziekcentrum	(169.792.229)	(170.503.051)	710.822
Totaal Muziekcentrum	(180.464.229)	(185.503.051)	5.038.822
Theoretische huur	(9.023.211)	(9.275.153)	251.941
Operationele kosten	(11.804.787)	(11.899.633)	94.846
Operationele opbrengsten	10.952.218	10.666.795	285.423
Totaal Exploitatiesaldo jaar 1	(9.875.781)	(10.507.991)	632.210

Base case: Stand alone muziekcentrum op traditionele wijze aanbesteed. De grondkosten en investeringskosten komen overeen met het SPOT model v 6,0 (augustus 2020), exclusief indexatie en financieringskosten van nu tot aan oplevering en exclusief de te realiseren parkeergarage in de Spoorzone. De theoretische huur is 5% van de totale stichtingskosten van het muziekcentrum. Getallen tussen haakjes zijn negatief (kostenposten).

Actief scenario: uitkomst van het geselecteerde scenario in euro's (in bovenstaande tabel: de variant muziekcentrum met congres/hotel en geïntegreerd contract op de locatie Spoorzone).

Vershil met base case: afwijking ten opzichte van de base case, . Positieve getallen zijn een verbetering ten opzichte van de base case (meer opbrengsten of lagere kosten), negatieve getallen (tussen haakjes) zijn een verslechtering.

Toelichting op de tabel:

- De GREX opbrengsten (€ 21,5 mln. voor Vrydemalaan en Spoorzone samen) zijn constant in alle scenario's. De opbrengst door het toevoegen van ander programma (€ 4,3 mln.) wordt benut om de grondkosten van het muziekcentrum te verleggen waarmee de totale stichtingskosten omlaag gaan.
- De stichtingskosten worden € 0,7 mln. lager door de gekozen contractvorm. Dit is het saldo van € 0,7 mln. hogere voorbereidingskosten en € 1,4 mln. lagere bouwkosten door een geïntegreerde oplossing van de bouwopgave. De lagere investeringskosten worden vertaald in een lagere theoretische huur (aanne: aanvangshuur in eerste jaar is 5% van de investeringskosten) in het exploitatiesaldo.
- De operationele kosten verbeteren met 95k. Dit is een saldo van (1) besparing van 1 FTE (+50k) op de receptie en mogelijk ook schoonmaak en gebouwbeheer door de integratie van meerdere

functies, en (2) besparing op het onderhoud door een geïntegreerd contract (+45k, 2,5% van gebouwbeheerkosten).

- De operationele opbrengsten verbeteren met +285k, waarvan +65k door extra horecaopbrengsten en +220k zalenverhuur die mogelijk worden door de koppeling van functies.

Aanbevelingen voor het vervolg

We adviseren de gemeente het volgende voor het vervolg:

- Als gekozen wordt voor de locatie Spoorzone is het kansrijk om het muziekcentrum niet als standalone gebouw neer te zetten maar te kijken naar de bredere gebiedsontwikkeling eromheen. Een marktverkenning met een aantal gebiedsontwikkelaars kan helpen om ideeën hiervoor uit de markt te halen en op basis daarvan te bepalen wat de gewenste projectscope is.
- Als gekozen wordt voor de locatie Vrydemalaan zijn de mogelijkheden beperkter. Ook hier kan de markt een rol spelen maar dan in het optimaliseren van de door de gemeente meegegeven kaders op de plot. De financiële voordelen van extra functies zijn op deze locatie beperkter tegenover de extra complexiteit en hogere bouwkosten die het met zich meebrengt.
- Omdat het muziekcentrum een bijzondere en complexe casus is lijkt een langjarig integraal contract (zoals DBFM) niet de meest logische oplossing. De functies die het muziekcentrum moet vervullen zijn dynamisch (veranderen regelmatig) wat niet past bij een langjarig contract met weinig flexibiliteit. De tegenovergestelde oplossing, waarin de gemeente alles zelf bedenkt en voorschrijft aan de markt, is evenmin aantrekkelijk. Het is een recept voor (te) dure keuzes en een niet geoptimaliseerd concept. Een een contract met enige ontwerpruimte (zoals D&B) kan meerwaarde opleveren.
- In de exploitatie van commerciële functies (waaronder horeca en zalenverhuur) liggen ook kansen bij samenwerking met een private uitbater. Het langjarig verlenen van een concessie is hierbij niet gewenst omdat dit de flexibiliteit naar de toekomst beperkt, maar bij afspraken voor een kortere periode (bijv 5 jaar) is het gebrek aan flexibiliteit een minder groot probleem. De exploitatie kan gekoppeld worden aan het D&B contract, maar het kan ook los aanbesteed worden na oplevering. SPOT heeft voldoende ervaring met horeca-exploitatie om te weten welke scope meegenomen moet worden in het ontwerp van het gebouw.
- Voor het gebouwbeheer (onderhoud, schoonmaak, etc) gelden vergelijkbare afwegingen: dit kan aan de markt meegegeven worden maar niet voor te lange periodes omdat dat niet past bij het dynamische karakter van het muziekcentrum.

1. Inleiding, vraagstelling en aanpak

1.1 Inleiding

De gemeente Groningen werkt sinds geruime tijd aan plannen voor de ontwikkeling van een nieuw muziekcentrum ter vervanging van de huidige Oosterpoort. Daarbij zijn twee locaties mogelijk: de Spoorzone (ten zuiden van het centraal station) of de Vrydemalaan (in het Ebbingekwartier). De nieuwbouw vraagt significante investeringen van de gemeente, de financiële haalbaarheid van de plannen is nog niet zeker. Externe financiering en/of bekostiging zou de haalbaarheid kunnen vergroten.

1.2 Vraag aan Rebel

Om de investerings- en exploitatielasten van het muziekcentrum te beperken zullen we een aantal sporen onderzoeken die kunnen leiden tot een financiële verbetering van het project. Deze voordelen kunnen vervolgens ingezet worden om de exploitatie van het muziekcentrum te verbeteren. We verkennen de volgende sporen:

1. Welke mogelijkheden zijn er om de ontwikkeling van het muziekcentrum te combineren met andere functies, en wat zijn de voordelen daarvan voor het muziekcentrum?
2. Welke andere organisatie- en contractvormen zijn mogelijk voor het project, en wat zijn de voordelen daarvan voor het muziekcentrum? Er wordt daarbij gekeken naar een aantal vormen van publiek-private samenwerking.

1.3 Uitgangspunten muziekcentrum en extra programma

Er wordt in deze rapportage onderscheid gemaakt tussen enerzijds het muziekcentrum zelf (binnen de ruimtestaat), en anderzijds het additionele programma (buiten de ruimtestaat) dat in de buurt van het muziekcentrum kan worden toegevoegd. Dit laatste maakt dus geen onderdeel uit van het muziekcentrum zelf. Onderstaand figuur toont welke componenten onderdeel uitmaken van het muziekcentrum¹ en welke hier mogelijk anderszins aan kunnen worden toegevoegd. Het additionele programma wisselt per scenario en zal dus niet simultaan gerealiseerd worden.

Figuur 1.1: overzicht van componenten binnen en buiten ruimtestaat muziekcentrum

Muziekcentrum	Additioneel programma
Popzalen (The White, The Purple, The Orange, The Green)	Scenario 1: kantoorruimtes
Break Out Rooms	Scenario 2: hotel en congrescentrum
Gemeenschappelijke publieksvoorzieningen (garderobe etc.)	Scenario 3: onderwijsfunctie
Horecavoorzieningen	

¹ Bron: 20200128 Ruimtestaat en verschillenanalyse vastgesteld door de stuurgroep.

Een eventuele positieve exploitatie van het programma buiten de ruimtestaat kan de gemeente/SPOT niet aan zichzelf toerekenen. Dat komt ten gunste van de eigenaar/exploitant van dit programma. Tenzij natuurlijk de gemeente/SPOT zelf de exploitant wordt, maar het is niet logisch dat de gemeente zelf commerciële activiteiten gaat ontplooiën zoals een hotel of het organiseren van congressen als er geen sprake is van marktfalen. De gemeente kan natuurlijk wel het vastgoed neerzetten en vervolgens verhuren aan een derde die de exploitatie doet. De gemeente neemt dan het ontwikkelrisico op zich en kan daar rendement op maken als het lukt, maar ook hier is de vraag of de gemeente de meest logische partij is om de rol van ontwikkelaar over te nemen. Dat is te verdedigen voor bijvoorbeeld de horeca, die zeer nauw verweven is met de primaire (culturele) functie van het muziekcentrum, maar voor extra programma buiten de ruimtestaat is die argumentatie niet sterk. De derde route is dat de gemeente de grond verkoopt voor een marktconforme prijs (residueel bepaald) en dat de exploitatie bij een derde komt te liggen. Dat is nu het uitgangspunt van het rapport. Er is geen reden aan te nemen dat de gemeente meer kan verdienen zonder ook significant grotere risico's op zich te nemen.

Aanvullend op de extra grondopbrengsten zijn er ook synergie-effecten met het programma binnen de ruimtestaat. Deze komen wel ten gunste van de gemeente/SPOT en zijn daarom benoemd in het rapport.

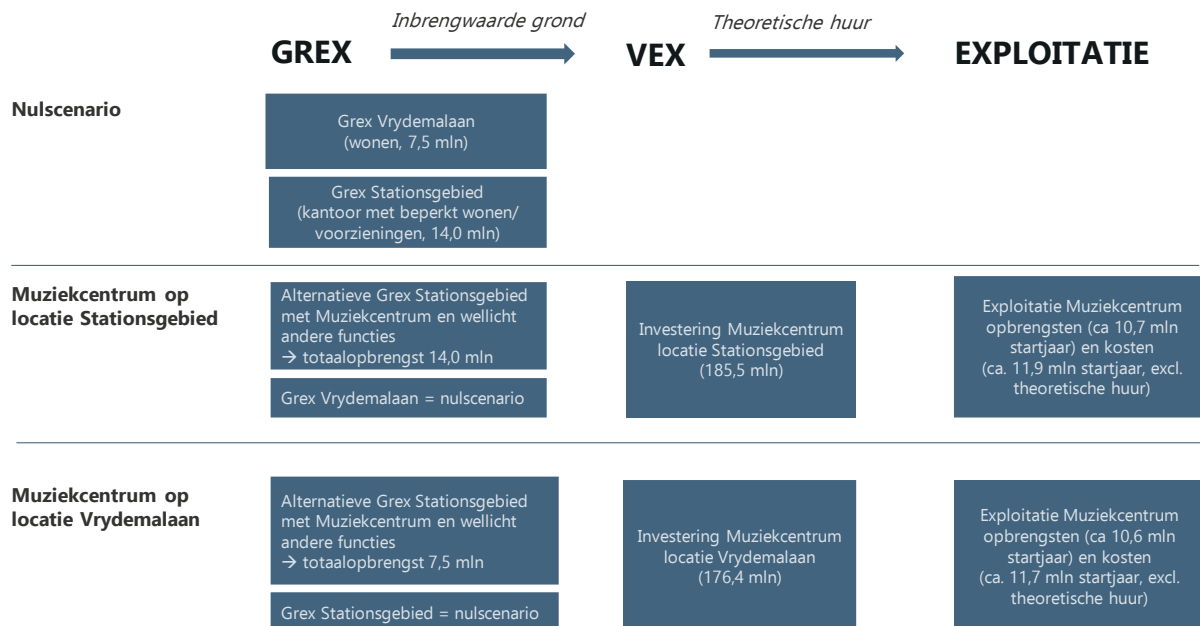
1.4 Aanpak

Het financiële belang van de gemeente (incl. SPOT) valt uiteen in drie delen, die we in onze analyse steeds afzonderlijk zullen benoemen:

1. **Grondexploitatie (GREX):** de grond op beide locaties (Spoorzone en Vrydemalaan) heeft een waarde die bepaald wordt door het programma dat op die plek gerealiseerd kan worden. Dit saldo mag niet verslechteren door de komst van het muziekcentrum.
2. **Stichtingskosten Muziekcentrum (VEX):** de optelsom van grondwaarde, voorbereidingskosten en bouwkosten van het muziekcentrum (de benodigde parkeergarage in de variant Stationscampus wordt buiten beschouwing gelaten).
3. **Exploitatie Muziekcentrum:** jaarlijks saldo van operationele opbrengsten en operationele kosten van het muziekcentrum, en een theoretische huur die afhangt van de stichtingskosten.

De drie hebben een relatie tot elkaar: het toevoegen van aanvullend programma leidt tot extra opbrengsten in de GREX waardoor het muziekcentrum zelf minder hoeft op te brengen aan grondwaarde. Het toevoegen van programma brengt echter extra bouwkosten met zich mee als muziekzalen gestapeld worden, of als het aanvullende programma bovenop het muziekcentrum gebouwd wordt. Tot slot kunnen bijvoorbeeld zalen, het restaurant of de receptie ook voor de andere functies gebruikt kunnen worden wat kan leiden tot extra inkomsten (of gedeelde kosten) en daarmee een verbetering van de exploitatie.

Figuur 1.2: opbouw van de analyse van Grex via VEX naar exploitatie



1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 behandelen we eerst de GREX waarbij we onderscheid maken naar het effect van verschillende scenario's op de opbrengsten voor de gemeente.

In hoofdstuk 3 gaan we in op de VEX: hoe de stichtingskosten van het muziekcentrum zijn opgebouwd en hoe verschillende scenario's kunnen leiden tot hogere of lagere stichtingskosten.

In hoofdstuk 4 gaan we in op de exploitatie van het muziekcentrum, waarbij we onderscheid maken naar gebouwgebonden exploitatiekosten, overige exploitatiekosten (ondersteunende diensten zoals schoonmaak, receptie, catering) en overige exploitatieopbrengsten.

In hoofdstuk 5 presenteren we de uitkomsten van onze analyse die we toetsen in de markt. Op basis daarvan verbinden we in hoofdstuk 6 conclusies en aanbevelingen aan de uitkomst van onze analyse.

2. GREX

2.1 Nulscenario: geen muziekcentrum

Als er geen muziekcentrum gerealiseerd wordt brengen de alternatieve invullingen van de locaties Spoorzone en Vrydemalaan tezamen € 21,5 mln. op, zie figuur 2.1. De bedragen betreffen specifiek de plot waar het muziekcentrum zal komen (de Spoorzone als geheel omvat een groter gebied met meer programma).

Figuur 2.1: Opbrengsten in GREX zonder muziekcentrum

Programma / grondwaarde	Spoorzone	Vrydemalaan	Totaal	
Grondwaarde wonen	6.711.850	7.512.830	14.224.680	EUR
Grondwaarde kantoor	7.038.000	-	7.038.000	EUR
Grondwaarde maatschappelijke voorzieningen	-	-	-	EUR
Grondwaarde commerciële voorzieningen	272.000	-	272.000	EUR
Grondwaarde hotel	-	-	-	EUR
Grondwaarde parkeren	-	-	-	EUR
Grondwaarde Muziekcentrum	-	-	-	EUR
Totaal	14.021.850	7.512.830	21.534.680	EUR

2.2 Base case: muziekcentrum op een van beide locaties

Als het muziekcentrum in de Spoorzone komt moet de grond € 14,0 mln. opleveren, als het muziekcentrum op de Vrydemalaan komt moet de grond € 7,5 mln. opleveren. Het saldo van de GREX blijft in alle gevallen gelijk.

2.3 Alternatieve scenario's: extra programma

Als extra programma toegevoegd wordt op de kavel van het muziekcentrum ontstaat extra grondwaarde die benut kan worden ten gunste van het muziekcentrum. Er is ruimte voor circa 21.640 m² BVO in de spoorzone en 10.730 m² BVO bij de Vrydemalaan². Als dit bijvoorbeeld met kantoor ingevuld wordt is de extra opbrengstwaarde € 2,1 mln. in de spoorzone en € 1,1 mln. bij de Vrydemalaan. Bij de Vrydemalaan is dit alleen mogelijk door het stapelen van functies. De meerkosten daarvan zijn ca. € 6,7 mln. (4,9 mln bouwkosten plus 17,5% bijkomende kosten en 16% onvoorzien). Het koppelen van functies is daarom alleen zinvol als er óók voordelen te behalen zijn in de exploitatie. In de Spoorzone is meer ruimte waardoor extra programma mogelijk is zonder stapeling van functies. Hier heeft het toevoegen van programma sowieso een positief effect op de financiële haalbaarheid zoals nader toegelicht in de volgende hoofdstukken.

² Team4 Architecten (2020), Muziekcentrum Groningen - ruimtelijke beoordeling twee locaties, Vrydemalaan pagina 36 en Spoorzone pagina 38.

3. Stichtingskosten muziekcentrum

3.1 Base case: muziekcentrum op een van beide locaties

De stichtingskosten van het muziekcentrum verschillen tussen beide locaties, zie figuur 3.1. De spoorzone is duurder door de grondwaarde (verschil € 7,0 mln)³, de interne kosten van de gemeente (verschil € 2,2 mln. door hogere inzet van o.a. projectmanager, projectcontrollers, communicatie, mede doordat de voorbereiding een jaar langer doorgaat). Andere posten zijn vergelijkbaar.

Figuur 3.1: stichtingskosten op beide locaties

Stichtingskosten	Spoorzone	Vrydemalaan
Grondkosten	15.000.000	8.000.000
Vorbereidings- en begeleidingskosten	18.940.143	18.977.328
Interne kosten gemeente	8.250.000	6.050.000
Bouwkosten	114.575.926	114.681.312
Inrichtingskosten	24.481.600	24.481.600
Heffingen, verzekeringen, aanloopkosten	4.255.382	4.258.254
Totaal stichtingskosten excl. btw (en excl. parkeergarage)	185.503.051	176.448.494

Opmerking 1: de bedragen zijn prijspeil 2020, exclusief indexatie en financieringskosten van nu tot de oplevering (2028 of 2029). Hier is voor gekozen omdat dit van zeer beperkte invloed is op de uitkomst van de door ons uitgevoerde analyse.

Opmerking 2: We gaan ervan uit dat op de inrichtingskosten (€ 24,5 mln.) en heffingen, verzekeringen, aanloopkosten (€ 4,3 mln.) niet of nagenoeg niet bespaard kan worden. Deze kosten worden in de verdere analyse buiten beschouwing gelaten.

Opmerking 3: De nog te realiseren parkeergarage in de Spoorzone is buiten beschouwing gelaten in deze analyse. Deze moet sowieso gerealiseerd worden ongeacht of het muziekcentrum er wel of niet komt. Bij de Vrydemalaan ligt de garage er als dus is er geen sprake van meerkosten.

3.2 Alternatieve scenario's: extra programma

Zoals reeds toegelicht in paragraaf 2.3 leidt extra programma op dezelfde plot als het muziekcentrum tot extra grondopbrengsten, dus lagere grondkosten voor het muziekcentrum. Bij de Vrydemalaan staan daar hogere bouwkosten tegenover zodat dit op zichzelf niet interessant is tenzij er ook exploitatievoordelen zijn. In de spoorzone is er meer ruimte en daarom geen sprake van meerkosten. Het is daarom sowieso interessant om programma toe te voegen, met name indien het een functie

³ Verschil in grondwaarde is € 6,5 mln (zie voorgaande paragraaf), en daarnaast is de Spoorzone ca € 0,5 mln duurder door hogere saneringskosten.

betreft met functionele synergie zodat er naast extra grondopbrengsten ook voordelen in de exploitatie zijn. Deze variant wordt in het volgende hoofdstuk nader toegelicht.

Figuur 3.2: Extra programma – kosten en opbrengsten in GREX en VEX

	Vrydemalaan – 10.730 m2 extra op de kavel	Spoorzone – 21.640 m2 extra op de kavel
Grondwaarde	Ca. € +1,1 mln.	Ca. € +2,2 mln.
Stichtingskosten	Ca. € -6,7 mln.	Nul
Exploitatie	<i>Zie volgende hoofdstuk</i>	<i>Zie volgende hoofdstuk</i>

3.3 Alternatieve scenario's: andere organisatiemodellen of contractvormen

In onze analyse van organisatiemodellen en contractvormen onderscheiden we drie te onderzoeken varianten:

- Twee projecten met gezamenlijke projectvoorbereiding en daarna gescheiden trajecten.
- Contractuele integratie tot en met realisatiefase: Design & Build (D&B) of gebieds-PPS (bijv. Hart van Zuid Rotterdam⁴).
- Contractuele integratie van zowel realisatie- als exploitatiefase: DB(F)M(O)-aanpak, bijv. model Rijksvastgoedbedrijf in model PPS Kromhout Kazerne of Militair Museum Soesterberg.

A. Gezamenlijke projectvoorbereiding, daarna gescheiden trajecten

Gezamenlijke projectvoorbereiding van twee naast elkaar gelegen projecten kan leiden tot ontwerp-optimalisaties. Dit kan leiden tot lagere bouwkosten en/of voordelen in de exploitatie.

Ten aanzien van de bouwkosten is met name het risico op meerkosten van belang. Met twee functies direct naast elkaar creëer je een risico op meerkosten als er onvoldoende afstemming is tussen beide projecten. De afstemming zorgt ervoor dat die risico's beter beheerst worden. Het is in die zin eerder een randvoorwaarde voor een goede ontwikkeling, en leidt dus niet direct tot lagere bouwkosten maar tot het vermijden van hogere kosten.

⁴ Hart van Zuid betreft een mix van contractvormen tussen de gemeente Rotterdam en Heijmans: de renovatie van de hallen van Ahoy en de nieuwbouw van een congrescentrum en muziekhall worden in een D&B contract gerealiseerd. Het zwembad en kunstenpand hebben ook een onderhoudscomponent daaraan verbonden. Daarnaast bevat het contract vrije ontwikkelruimte voor Heijmans en een onderhoudscontract voor de openbare ruimte.

Er is wel winst te behalen door een functionele koppeling. Door plannen goed op elkaar af te stemmen kunnen de overige functies gebruik maken van de faciliteiten van het muziekcentrum, wat leidt tot extra opbrengsten⁵. Het voordeel dat hiermee te behalen is, is gewaardeerd in hoofdstuk 4.

Gezamenlijke planvorming vergt tot slot enige extra afstemming, dus iets hogere voorbereidingskosten. We gaan uit van 0,5% stijging van de voorbereidingskosten, wat in absolute bedragen (€ 95.000) ruim voldoende is om deze afstemming te organiseren.

B. Contractuele integratie tot en met realisatiefase

Als naast de projectvoorbereiding ook de realisatiefase in één contract plaatsvindt, leidt dat in principe tot hetzelfde soort voor- en nadelen als hierboven benoemd:

- Hogere voorbereidingskosten, door gezamenlijke projectvoorbereiding, extra juridische kosten en complexere aanbesteding (aannee meerkosten: +2,5% van de voorbereidingskosten).
- Beter beheersing van risico's, met name interface-risico's in de bouwfase kunnen beter gemanaged worden (aannee voordeel -1% van de bouwkosten).
- Voordelen in de exploitatie: gelijk aan variant A (toegelicht in hoofdstuk 4).

Het neerleggen van een integrale opgave bij de markt is mogelijk als de opdrachtgever (gemeente in dit geval) goed in staat is vooraf te specificeren wat ze wil. Het gaat dan om specificatie van de output (wat het gebouw qua functies moet bieden) in plaats van het uitwerken van een bestek. Dit lijkt mogelijk, maar is voor een muziekcentrum wel complexer dan bij een kantoorpand omdat het een nogal specifiek gebouw betreft (dus meer maatwerk). Bovendien moeten de risico's voor de markt te overzien zijn. Bij de realisatie van Tivoli-Vredenburg wilde de markt zich niet verbinden aan een dergelijk contract omdat de risico's m.b.t. de akoestiek te groot waren door het stapelen van zalen. Bij Hart van Zuid is dit wel gedaan voor een aantal gebouwen waaronder de renovatie van de Ahoy-hallen. Er is daar bovendien veel ruimte geboden aan de markt om commercieel programma toe te voegen, wat een bekostigingsbron vormt voor het project en daardoor de publieke investeringskosten in het gebied verlaagt.

C. Contractuele integratie realisatiefase en exploitatiefase

De exploitatiefase en realisatiefase kunnen ook volledig ondergebracht worden in één contract, een Publiek-Private Samenwerking (PPS). Enkele contractvormen hiervoor zijn DBM (design, build, maintain), DBFM (design, build, finance, maintain), DBMO (design, build, maintain, operate) of DMFBO.

In een DBM-contract wordt naast ontwerp en realisatie ook het onderhoud van het gebouw bij de aannemer neergelegd. Het doel hiervan is dat de aannemer in zijn ontwerp en de materialen die hij gebruikt nadenkt over de kosten van de hele levenscyclus van het gebouw. De bouw wordt daarmee wellicht iets duurder maar dat kan leiden tot significante besparingen in het jaarlijks onderhoud. Als ook

⁵ Het kan ook andersom, dat het muziekcentrum leunt op functies in de omgeving waarmee lagere bouwkosten gerealiseerd kunnen worden. Voor de eenvoud, en om dubbeltelling te voorkomen, is in onze analyse aangenomen dat de scope van het muziekcentrum blijft wat hij is maar dat de andere functies hier ook gebruik van kunnen maken.

de exploitatie gekoppeld wordt dan krijgt de aannemer ook verantwoordelijkheid voor bijvoorbeeld schoonmaak, receptie of de exploitatie van de horeca.

De "F" gaat over de financiering van het gebouw die ook bij de aannemer gelegd kan worden. Dit is duurder, maar het voordeel is dat het een duidelijke incentive geeft aan de aannemer om zijn beloftes en afspraken na te komen. Hij kan immers na oplevering van het gebouw niet uit het project stappen (een DBM of DBMO werkt in principe hetzelfde maar geeft de opdrachtgever iets minder contractuele zekerheid).

De DBFM- en DBFMO-contracten zijn de meest uitgebreide PPS contractvorm welke in Nederland vooral door de Rijksoverheid wordt toegepast (Rijksgewebdiensdient en Rijkswaterstaat). De Rijksoverheid heeft in het verleden diverse PPC's uitgevoerd, die een afweging maken tussen het uitvoeren van een project op de 'traditionele' manier of op een geïntegreerde manier. Daarbij betekent bij traditioneel: zelf een bestek uitwerken, op basis daarvan de bouwwerkzaamheden aanbesteden, en na oplevering zelf het onderhoud en de exploitatie organiseren. De PPC is vaak een complexe en uitgebreide studie met diverse betrokken partijen. Vaak terugkerende uitkomsten hiervan zijn (uitgaande van een DBFM of DBFMO welke het meest gebruikt worden door het Rijk):

- **Transactiekosten:** PPS-aanbestedingen zijn duurder dan traditionele aanbestedingen, gezien de grotere inzet die in deze fase vereist is voor de gemeente. De extra transactiekosten in een PPS-aanbesteding bedragen ruwweg 5% van de totale investeringskosten.
- **Bouwkosten:** de bouwkosten zijn lager door de levenscyclusbenadering en doordat er een innovatieprikkel is voor private partijen. De besparing op realisatiekosten bedraagt ruwweg 5%, hetgeen vergelijkbaar is met de toename aan transactiekosten.
- **Exploitatiefase:** in de exploitatiefase van het muziekcentrum zijn er in de PPS-constructie voordelen te behalen in gebouwgebonden kosten (o.a. onderhoud, energieverbruik en beheer), geschat bij Rijksprojecten op zo'n 2,5% voordeel, en ingekochte diensten (o.a. schoonmaak, catering en administratieve diensten), bij Rijksprojecten geschat op zo'n 5% voordeel.
- **Risico's:** het beleggen van alle activiteiten bij een privaat consortium heeft in principe het voordeel dat zij beter in staat is alle risico's te overzien. Ook zal een marktpartij vanuit een bedrijfsmatige sturing op risico's deze beter kunnen beheersen. De marktpartij zal echter wel een vergoeding willen voor het risico dat hij loopt. Het is dus niet per definitie zo dat de exploitatie van het muziekcentrum er door verbetert. Per saldo hebben we in deze analyse aangenomen dat de voordelen van betere risicobeheersing wegvallen tegen het geëiste rendement van de private partij.
- **Financiering:** private financiering is duurder dan als de gemeente het project zelf zou financieren. De gemeente leent tegen ongeveer 0% (zo goed als risicovrije rente). De meeste DBFM-contracten hanteren een opslag van ten minste 2,0% ten opzichte van de risicovrije rente. Voor de financiering geldt echter hetzelfde verhaal als voor de risico's: de financiering is met name duurder doordat de gemeente een deel van haar risico bij een derde neerlegt, en die derde vraagt daar een vergoeding voor. Als de gemeente zuiver naar het project zou kijken zou zij ook een risico-opslag moeten hanteren in haar interne rekenrente. Om die reden laten we de financieringskosten in de verdere vergelijking ook buiten beschouwing.

- **Aan de voorkant output specificeren:** vanuit de opdrachtgever is het van belang dat zij aan de voorkant in staat is duidelijk te specificeren wat ze qua functionaliteit wil. Alles wordt immers contractueel vastgelegd voor een langere periode. Hoe lastiger dit is, hoe minder voordeel (of zelfs nadeel) is te behalen bij een langjarig integraal contract.

Alles overwegende nemen we voor het muziekcentrum de volgende uitgangspunten op in onze analyse:

- Voorbereiding + realisatie: per saldo geen effect op de totale bouwkosten (hogere voorbereidingskosten en lagere realisatiekosten vallen tegen elkaar weg) los van het in de vorige paragraaf al benoemde effect door het koppelen van ontwerp en realisatie (+2,5% voorbereidingskosten en -1,0% bouwkosten).
- Gebouwgebonden kosten (onderhoud, energieverbruik en beheer): 2,5% voordeel te behalen. Dit voordeel wordt meegenomen in hoofdstuk 4 (exploitatie).
- Overige exploitatie (schoonmaakwerkzaamheden, catering en administratieve diensten): in theorie 5% voordeel te behalen, maar nadere studie is nodig om te bepalen hoe je dit bij een muziekcentrum aan de voorkant zou kunnen specificeren en contractueel goed vastleggen. We nemen daarom vooralsnog geen voordeel mee voor deze exploitatiekosten.
- Voor financiering en risico's nemen we op basis van hierboven genoemde overwegingen aan dit per saldo neutraal is voor de gemeente ongeacht de contractvorm.

Conclusie

De conclusies uit deze paragraaf zijn samengevat in onderstaande tabel.

Figuur 3.3: samenvatting m.b.t. parameters per variant

	Projectvoorbereiding	Bouwkosten
Gezamenlijke projectvoorbereiding	+0,5% (€ 95.000)	0% (€ 0)
D&B of Gebieds-PPS	+2,5% (€ 475.000)	-1% (€ -1.147.000)
Integraal contract – bijv. DB(F)M(O)	Gelijk gesteld aan effect D&B, aanvullend effect op projectvoorbereiding en realisatie per saldo neutraal. <i>(Daarnaast exploitatievoordeel meegenomen in volgende hoofdstuk)</i>	

4. Exploitatie muziekcentrum

4.1 Base case: muziekcentrum zonder aanvullende functies of contractvormen

Evenals de stichtingskosten verschillen ook de exploitatiekosten en –opbrengsten tussen de twee locaties. Voor een eenvoudiger vergelijk kijken wij enkel naar de kosten en opbrengsten die worden gemaakt in het eerste exploitatiejaar, wat neerkomt op 2029 voor de Vrydemalaan en 2030 voor de Spoorzone⁶. De exploitatiebedragen uit deze jaren zijn voor een goede vergelijkbaarheid teruggerekend naar 2020 tegen de gehanteerde discontovoet van 2% per jaar.

De Spoorzone kent over het geheel genomen iets hogere exploitatiekosten en -opbrengsten. Kosten gerelateerd aan de exploitatie van de horecagelegenheden in het muziekcentrum vallen hoger uit in de Vrydemalaan. De kosten voor gebouw en onderhoud hangen deels samen met de hoogte van de investeringskosten, vandaar dat deze evenals de stichtingskosten hoger uitvallen in de Spoorzone. Onder de overige operationele kosten vallen onder andere overhead, personeelskosten en marketingkosten. Deze kosten zijn ruwweg € 150.000 hoger wanneer het muziekcentrum in de Spoorzone wordt gerealiseerd, waarbij iedere post onder de operationele kosten hoger uitvalt op de marketinguitgaven na. De exploitatieopbrengsten verschilt weinig tussen de twee locaties (zie figuur 4.2).

Figuur 4.1: exploitatiekosten op beide locaties (base case)

Exploitatiekosten		
	Spoorzone	Vrydemalaan
Kosten horeca	3.062.374	3.070.985
Kosten gebouw en onderhoud	1.793.836	1.760.266
Overige operationele kosten	7.043.423	6.907.510
Totaal exploitatiekosten excl. btw	11.899.633	11.738.760

Figuur 4.2: exploitatieopbrengsten op beide locaties (base case)

Exploitatieopbrengsten		
	Spoorzone	Vrydemalaan
Evenementen	2.431.116	2.431.116
Verhuur opbrengsten	2.036.363	1.944.875
Horeca - drank opbrengsten	4.418.367	4.373.978
Horeca - food opbrengsten	1.529.158	1.615.024
Marketing opbrengsten	251.791	249.116
Totaal exploitatieopbrengsten excl. btw	10.666.795	10.614.109

⁶ Bron: rekenmodel SPOT – Muziekcentrum Groningen vs. 6.0

4.2 Exploitatievoordelen gebouwgebonden exploitatiekosten

Zoals beschreven in hoofdstuk 3 zijn er twee 'routes' om voordelen te behalen. Enerzijds door de programmatische combinatie met additionele functies, anderzijds middels contractuele structurering. De exploitatiekosten voor gebouw en onderhoud omvatten onderhoud (correctief, preventie, vervanging), beheer, inkoop elektra/gas/water, en vastgoedgerelateerde belastingen en verzekeringen.

Effecten door combinatie andere functies

In de combinatie met andere programmatische functies verwachten wij alleen kostenvoordelen in de personele sfeer (zie volgende paragraaf) en niet in de gebouwgebonden exploitatiekosten. Ieder blijft verantwoordelijk voor zijn eigen onderhoud, energiekosten en andere eigenaarslasten. Echter, als de stichtingskosten toenemen (door de stapeling van functies bij de Vrydemalaan) nemen ook de kosten van beheer en onderhoud toe. Dit is geschat op 1,3% van de stichtingskosten conform business case SPOT. Bij 6,7 mln. extra investeringen zou dit neerkomen op € 87.100 per jaar aan extra onderhoudskosten (Vrydemalaan).

Effecten door contractuele integratie

Contractuele integratie heeft invloed op de kosten voor gebouw en onderhoud zoals beschreven in hoofdstuk 3. Dit door bedrijfsmatige sturing op kosten en levenscyclusoptimalisatie. De hoogte van dit voordeel bedraagt, op basis van eerdere ervaringen met geïntegreerde PPS-contracten (DBM, DBFM, DBFMO), ruwweg 2,5%. In absolute termen leidt dit tot een besparing van zo'n € 33.000 per jaar op de gebouwgebonden exploitatiekosten, waarbij de verschillen tussen de locatie Spoorzone en Vrydemalaan verwaarloosbaar zijn.

4.3 Exploitatievoordelen overige exploitatiekosten

De overige kosten waarop wij voorzien dat er voordeel te behalen is, zijn personeelskosten voor 'vaste' bezetting van uitvoerend personeel. Hieronder vallen niet kosten voor personeel direct gerelateerd aan evenementen en andere momenten waarop de inzet van een flexibele schil aan medewerkers vereist is.

Effecten door combinatie andere functies

Bij het combineren van programmatische functies voorzien wij de volgende personeelslasten waarop mogelijk voordelen te behalen zijn:

- Vaste bezetting receptie
- Vaste bezetting catering/horeca
- Gebouwbeheer en schoonmaak

Een besparing in de bezetting van de receptie is mogelijk op 'rustige' momenten waarop er geen concerten of andere evenementen plaatsvinden maar het gebouw wel geopend is. Bij twee aparte gebouwen zijn er twee recepties. Bij integratie van die functies is geen verdubbeling van de bezetting nodig, althans niet op de rustigere momenten (op piekmomenten verwachten we niet dat er voordeel te behalen is). We verwachten dat een besparing van ca. 1 FTE mogelijk is door de integratie. Er wordt uitgegaan van jaarlijkse kosten per FTE van € 50.000.

Voor de horeca/catering bestaat een vergelijkbaar voordeel. Er is maar één gelegenheid waar de gebruikers eten en drinken kunnen halen in plaats van twee. Dit effect hebben we echter gewaardeerd via de extra opbrengsten die te behalen zijn (zie volgende paragraaf).

Mogelijk zijn er ook voordelen te behalen in bijvoorbeeld het gebouwbeheer en schoonmaak. Het werk zelf wordt er in principe niet minder door, maar het is efficiënter dat alles in één pand en contract zit. We nemen hiervoor geen extra besparing op maar beschouwen het vooral als aanvullende onderbouwing voor de al opgenomen besparing van 1 FTE op personele inzet (€ 50.000).

Effecten door contractuele integratie

Zoals beschreven in hoofdstuk 3 zijn er in theorie tot 5% exploitatievoordelen te behalen op exploitatiekosten zoals schoonmaak en catering middels een PPS-contract. Deze potentiële voordelen zijn echter voor ons niet hard te onderbouwen in de toch bijzondere casus van het muziekcentrum. Het vereist aan de voorkant een goed beeld welke dienstverlening gewenst is omdat dit vervolgens langjarig contractueel vastgelegd wordt. We kiezen er daarom voor in deze fase geen besparing te verbinden aan een geïntegreerd contract anders dan de in de vorige paragraaf al genoemde besparing op het beheer en onderhoud.

4.4 Exploitatievoordelen opbrengsten

Effecten door combinatie met andere functies

Zaalverhuur

Voor de exploitatieopbrengsten kunnen onder andere voordelen worden behaald door de combinatie met andere functies. Hieronder valt de verhuur van vergaderzalen, die ook door andere programma's aantrekkelijk zijn. De verwachting is dat gebruikers van de andere functies behoefte hebben aan het gebruik van vergaderzalen en ruimtes voor (zakelijke) evenementen. Er wordt hierbij aangenomen dat in ieder geval de break out rooms hiervoor kunnen worden ingezet. Naast de break out rooms nemen we aan dat ook een grotere zaal verhuurd kan worden, of de foyer bij de zalen. In figuur 4.3 staan de aannames omtrent de zaalverhuur.

De zalen zijn uiteraard niet ieder dagdeel beschikbaar. Voor de break out rooms zijn 1.313 activiteiten gepland verdeeld over 6 zalen, dus gemiddeld 219 per zaal. Dat betekent dat ze gemiddeld 149 dagen per jaar beschikbaar zijn. Op de resterende beschikbare dagen en tijden is er niet altijd behoefte aan gebruik voor andere functies. Als 1/3 van de beschikbare capaciteit benut kan worden voor activiteiten dan gaat het op 50 dagen per jaar, ofwel 100 dagdelen. We gaan daarom uit van de volgende additionele verhuur die mogelijk is:

- Combinatie met een hotel-/congresfunctie en/of onderwijsfunctie: 100 dagdelen verhuur per jaar van een zaal en break out rooms, ofwel ongeveer 2 dagdelen per week minus vakantieweken en weken waarin evenementen gepland zijn.
- Combinatie met kantoorruimtes: 50% van bovenstaande.

Met deze gegevens kunnen de exploitatievoordelen van zaalverhuur worden bepaald. De programmatische combinatie met hotel/congres en onderwijs leidt tot € 70.000 aan additionele

opbrengsten resulterend uit de zaalverhuur als met een maatschappelijke huurprijs gerekend wordt (ca. 0,70 per m2 per dagdeel), of € 70.000 als gerekend wordt met een huur van 2,00 per m2 per dagdeel (een mix tussen commercieel en maatschappelijk tarief).⁷ Dit komt neer op een toename van 5% van de verhuuropbrengsten of 1% van de totale opbrengsten.

Figuur 4.3: Aannames zaalverhuur

Ruimte	Vloeroppervlak in m2 ⁸	Huur per m2 per dagdeel	Opbrengst bij 100 dagdelen verhuur
Break out rooms (6 kamers) + concertzaal of foyer bij zaal	700 m2 + 400 m2 (gemiddeld) = 1.100 m2	0,70 euro/m2 per dagdeel bij invulling maatschappelijk (bijv. onderwijs)	77.000,- per jaar
		2,00 euro/m2 bij invulling semi-commercieel (congressen e.d.)	220.000,- per jaar

Opmerking: bovenstaande berekening gaat uit van een koppeling van functies met een sterke synergie, waaronder onderwijs en congres. Voor combinatie met kantoor is de synergie minder en hanteren we een afslag van 50% in de doorrekeningen.

Betere benutting horecavoorzieningen

De programmatische combinatie met andere functies zorgt ervoor dat er bezoekers in het muziekcentrum komen die er normaliter niet zouden zijn, vooral overdag. Het is te verwachten dat deze bezoekers ook gebruik zullen maken van de horecavoorzieningen. De bulk van de inkomsten uit horeca worden gerealiseerd vanuit de evenementen, slechts een deel komt vanuit bezoekers overdag (daghoreca).⁹ Wij verwachten dat de combinatie met andere functies bij de locatie Spoorzone resulteert in 10% hogere omzet van zowel eten als drinken in de daghoreca (zie berekening in figuur 4.4 ter onderbouwing onder welke condities dit haalbaar is). Voor de Vrydemalaan is dit de helft omdat de programma-toevoeging ook de helft is. De winstmarge (omzet minus inkoopkosten) stellen we op ca. 50% (30% inkoop en 20% extra personele inzet) zodat een netto opbrengst van € 81k resulteert in de spoorzone en € 40k bij de Vrydemalaan.

⁷ Bron: onderzoek zaaltarieven in de publieke en private sector. Er wordt uitgegaan van een prijs bij verhuur van gemiddeld 100 m2 per keer, en dan zakelijk tarief in de publieke sector (dan wel mix van dat tarief met zakelijk tarief commerciële sector). <https://bouwstenen.nl/files/wijkplaats/20130712%20Opzet%20rapport%20huurtarieven%202.0.pdf>

⁸ Bron: ruimtestaat en verschillenanalyse.

⁹ Gebaseerd op het rekenmodel SPOT – Muziekcentrum Groningen vs. 6,0.

Figuur 4.4: Aannames omzet en winstmarge horeca

Extra horeca-opbrengsten	Spoorzone	Vrydemalaan
Extra m2 BVO	21,640	10,730
VVO (80%)	17,312	8,584
Aantal gebruikers per dag (40m2 per gebruiker)	433	215
Deel gebruikers naar horeca	108	54
omzet 5 euro pp/pd	541	268
Extra omzet jaar	162,300	80,475
Daghoreca food	900,667	1,031,755
Daghoreca drinks	334,038	355,703
Daghoreca	1,234,705	1,387,458
Extra omzet daghoreca in % tov totale horecaopbrengsten	13.1%	5.8%
	2.24%	1.12%
Inkoopmarge omzet	50.0%	50.0%
Netto winstmarge (verbetering exploitatiesaldo)	81,150	40,238
Extra winstmarge tov totale omz	1.1%	0.56%

Effecten door contractuele integratie

Wij nemen in onze analyse geen voordelen mee door contractuele integratie met betrekking tot de exploitatieopbrengsten. Een private partij kan vanwege een bedrijfsmatige sturing wellicht hogere opbrengsten genereren maar zoals in hoofdstuk 3 toegelicht is het niet zeker of dit voordeel ook bij het muziekcentrum zal landen (omdat de private partij zelf ook een rendement zal willen ontvangen voor het risico dat hij loopt). Bovendien kan ook na oplevering een private partij gecontracteerd worden voor de exploitatie van de commerciële voorzieningen. In dat geval wordt het voordeel behaald zonder contractuele integratie.

4.5 Conclusie voordelen exploitatie

De conclusies aangaande de exploitatie zijn samengevat in onderstaande tabel.

Figuur 4.5: samenvatting effecten op de exploitatie – combinatie met onderwijs / maatschappelijk

Programmatische combinatie met onderwijs	Effect (Euro) Spoorzone	Effect (Euro) Vrydemalaan	Toelichting
Gebouwwgebonden kosten (indien gestapelde bouw)	-	(87.100)	1,3% beheer en onderhoud over 6,7 mln toename investeringskosten
Overige exploitatiekosten	50.000	50.000	1 FTE receptie, 40k per FTE
Exploitatie-opbrengsten - zaalverhuur	70.000	70.000	100 dagdelen * 1100 m2 * 0,7 euro/m2 per dagdeel (opbrengst 200k bij meer commerciële variant)
Exploitatie-opbrengsten - horeca/catering	81.150	40.238	Extra winstmarge door 10% daghoreca spoorzone / 4,7% stijging Vrydemalaan
subtotaal	201.150	73.138	
contractuele integratie	33.000	33.000	2,5% besparing (33.000 euro) op post beheer en onderhoud door life cycle optimalisatie en bedrijfsmatige sturing
Totaal	234.150	106.138	

Figuur 4.6: samenvatting effecten op de exploitatie – combinatie met commercieel (o.a. hotel, congres)

Programmatische combinatie met o.a. congres, hotel	Effect (Euro) Spoorzone	Effect (Euro) Vrydemalaan	Toelichting
Gebouwwgebonden kosten (indien gestapelde bouw)	-	(87.100)	1,3% beheer en onderhoud over 6,7 mln toename investeringskosten
Overige exploitatiekosten	50.000	50.000	1 FTE receptie, 40k per FTE
Exploitatie-opbrengsten - zaalverhuur	220.000	220.000	100 dagdelen * 1100 m2 * 2,00 euro/m2 per dagdeel
Exploitatie-opbrengsten - horeca/catering	81.150	40.238	Extra winstmarge door 10% daghoreca spoorzone / 4,7% stijging Vrydemalaan
subtotaal	351.150	223.138	
contractuele integratie	33.000	33.000	2,5% besparing (33.000 euro) op post beheer en onderhoud door life cycle optimalisatie en bedrijfsmatige sturing
Totaal	384.150	256.138	

Figuur 4.7: samenvatting effecten op de exploitatie – combinatie met kantoor

Programmatische combinatie met kantoor	Effect (Euro)		Toelichting
Gebouwwgebonden kosten (indien gestapelde bouw)	-	(87.100)	1,3% beheer en onderhoud over 6,7 mln toename investeringskosten
Overige exploitatiekosten	50.000	50.000	1 FTE receptie, 40k per FTE
Exploitatie-opbrengsten - zaalverhuur	110.000	110.000	50 dagdelen * 1100 m2 * 2,00 euro/m2 per dagdeel
Exploitatie-opbrengsten - horeca/catering	40.575	20.119	Extra winstmarge door 10% daghoreca spoorzone / 4,7% stijging Vrydemalaan
subtotaal	200.575	93.019	
contractuele integratie	33.000	33.000	2,5% besparing (33.000 euro) op post beheer en onderhoud door life cycle optimalisatie en bedrijfsmatige sturing
Totaal	233.575	126.019	

5. Doorrekening varianten

5.1 Doorrekening Spoorzone

Op basis van de eerder benoemde uitgangspunten ten aanzien van de GREX, stichtingskosten en exploitatie komen we tot onderstaande figuur 5.1. Daarin zijn een aantal ruimtelijke en organisatorische varianten gecombineerd. Het saldo is gepresenteerd in jaarlijkse verbetering van het exploitatiesaldo. Een lagere grondwaarde en/of lagere stichtingskosten zijn doorvertaald naar een lagere theoretische huur om zo een goede vergelijking mogelijk te maken met veranderingen in het exploitatiesaldo.

Figuur 5.1: overzicht diverse mogelijke combinaties van ruimtelijke invulling en contractvorm

Effect op jaarlijks exploitatiesaldo	Alleen muziekcentrum (MC)	MC + kantoor	MC + congres/hotel	MC + maatsch. functies (onderwijs)
1. Functioneel-ruimtelijke koppeling + gezamenlijke projectvoorbereiding	n.v.t.	€ +327k	€ +545k	€ +375k
2. Contractuele integratie ontwerp en realisatie**	+42k	€ +369k	€ +587k	€ +417k
3. Contractuele integratie ontwerp, realisatie en beheer***	€ +87k	€ +414k	€ +632k	€ +462k

GRUIS = neutraal, LICHTGROEN = beperkt voordeel tov base case, DONKERGROEN = significant voordeel te behalen.

** Exploitatievoordeel door aanwezigheid van nabijgelegen kantoren niet gewaardeerd, is al in de base case van SPOT opgenomen. Toevoegen van congres of onderwijs heeft wel meerwaarde maar minder dan in de variant met een ruimtelijke koppeling.*

*** Een Design en Build contract is mogelijk voor muziekcentrum zelf, en ook voor andere gecombineerde functies (integraal in één D&B contract). Bij combinatie van meerdere functies in een gebouw is er voordeel bij het combineren van de hele opgave in één contract door het beperken van interface-risico's.*

**** Het verschil tussen 3 en 4 is een besparing van 2,5% op het onderhoud (45k).*

Op basis van overzicht 5.1 constateren we:

- Het combineren van functies is vooral zinvol als er een functionele synergie is. Die synergie is er meer met maatschappelijke of commerciële voorzieningen (congres, hotel, onderwijs) dan met kantoor. De voordelen van het toevoegen commerciële voorzieningen is daarbij groter omdat daar hogere huren gevraagd kunnen worden.
- Contractuele voordelen door een D&B contract dan wel DB(F)M zouden potentieel interessant kunnen zijn mits aan de randvoorwaarden is voldaan. Dit is met name het goed kunnen

vastleggen van de output door de gemeente, en het kunnen overzien van de risico's door de markt. Een nuance bij deze uitkomst is dat we in de praktijk met name bij een DBFM contract complicaties verwachten in het langjarig vastleggen van de output. Een muziekcentrum is dynamischer dan bijvoorbeeld een kantoorpand waardoor de benodigde functionaliteit in de loop van de tijd kan veranderen.

Een route voor verdere verkenning is een functionele combinatie met congres- en hotelfuncties, al dan niet met een geïntegreerd contract. In de onderstaande figuren 5.2 en 5.3 zijn de uitkomsten van twee varianten nader toegelicht.

Figuur 5.2: Muziekcentrum met congres/hotel en gezamenlijke projectvoorbereiding

FinStat actief scenario			
	Actief scenario	Base case	Vershil met base case
GREX opbrengsten	21.534.680	21.534.680	-
Grondkosten muziekcentrum	(10.672.000)	(15.000.000)	4.328.000
Investeringskosten Muziekcentrum	(170.639.001)	(170.503.051)	(135.951)
Totaal Muziekcentrum	(181.311.001)	(185.503.051)	4.192.049
Theoretische huur	(9.065.550)	(9.275.153)	209.602
Operationele kosten	(11.849.633)	(11.899.633)	50.000
Operationele opbrengsten	10.952.218	10.666.795	285.423
Totaal Exploitatiesaldo jaar 1	(9.962.966)	(10.507.991)	545.025

Actief scenario: uitkomst van het geselecteerde scenario in euro's, getallen tussen haakjes zijn negatief (kostenposten).

Vershil met base case: afwijking ten opzichte van de base case, een stand alone muziekcentrum op traditionele wijze aanbesteed. Positieve getallen zijn een verbetering ten opzichte van de base case (meer opbrengsten of lagere kosten), negatieve getallen (tussen haakjes) zijn een verslechtering.

Toelichting op de tabel:

- De GREX opbrengsten (€ 21,5 mln. voor Vrydemalaan en Spoorzone samen) zijn constant in alle scenario's. De grondkosten voor het muziekcentrum dalen met € 4,3 mln. door het toevoegen van ander programma hetgeen leidt tot lagere stichtingskosten.
- De operationele kosten verbeteren met € 50k, dit wordt veroorzaakt door een besparing van 1 FTE (€ +50k) op de receptie en mogelijk ook schoonmaak en gebouwbeheer door de integratie van meerdere functies.
- De operationele opbrengsten verbeteren met € +66k door extra horecaopbrengsten en € +220k zalenverhuur die mogelijk worden door de koppeling van functies.

Figuur 5.3: Muziekcentrum met congres/hotel en geïntegreerd contract (D&B)

FinStat actief scenario	Actief scenario	Base case	Vershil met base case
GREX opbrengsten	21.534.680	21.534.680	-
Grondkosten muziekcentrum	(10.672.000)	(15.000.000)	4.328.000
Investeringskosten Muziekcentrum	(169.792.229)	(170.503.051)	710.822
Totaal Muziekcentrum	(180.464.229)	(185.503.051)	5.038.822
Theoretische huur	(9.023.211)	(9.275.153)	251.941
Operationele kosten	(11.804.787)	(11.899.633)	94.846
Operationele opbrengsten	10.952.218	10.666.795	285.423
Totaal Exploitatiesaldo jaar 1	(9.875.781)	(10.507.991)	632.210

Verschillen met figuur 5.2:

- De stichtingskosten worden € 0,7 mln. lager door de gekozen contractvorm. Dit is het saldo van € 0,7 mln. hogere voorbereidingskosten bij (+2,5%) en € 1,4 mln. lagere bouwkosten door een geïntegreerde oplossing van de bouwopgave (-1,0% van de bouwkosten).
- Door de contractvorm zijn de beheer- en onderhoudskosten lager (-45k per jaar).

5.2 Doorrekening Vrydemalaan

Voor de Vrydemalaan is een vergelijkbare analyse gedaan, zie figuur 5.4. Het toevoegen van functies die synergie opleveren kan ook bij de Vrydemalaan interessant zijn. Echter extra programma toevoegen zonder meerkosten voor gestapeld te bouwen (€ 6,7 mln.) is niet mogelijk en bij stapeling kan er bovendien kan er minder volume toegevoegd worden ten opzichte van de Spoorzone. Dat maakt dat er weinig te winnen valt ten opzichte van de base case, een standalone muziekcentrum.

Figuur 5.4: overzicht diverse mogelijke combinaties van ruimtelijke invulling en contractvorm

Effect op jaarlijks exploitatiesaldo	Alleen muziekcentrum (MC)	MC + kantoor	MC + congres/hotel	MC + maatsch. functies (onderwijs)
1. Functioneel-ruimtelijke koppeling + gezamenlijke projectvoorbereiding*	n.v.t.	€ -181k	€ -125k	€ -174k
2. Contractuele integratie ontwerp en realisatie	€ +45k	€ -133k	€ -77k	€ -126k
3. Contractuele integratie ontwerp, realisatie en beheer	€ +89k	€ -87k	€ -31k	€ -80k

GRIJS = neutraal, ROOD = significant nadelig tov base case, ORANJE = beperkt nadeel tov base case, LICHTGROEN = beperkt voordeel tov base case. Verder gelden dezelfde uitgangspunten als toegelicht bij figuur 5.1 (Spoorzone).

5.3 Markttoets

Ter toetsing van onze bevindingen is gesproken met Dick Laheij, directeur Public Private Partnerships van Heijmans. Vanuit Heijmans is hij betrokken bij onder andere Hart van Zuid Rotterdam (gebiedsontwikkeling met o.a. renovatie Ahoy, nieuwbouw congrescentrum en muziekhal, en andere te ontwikkelen maatschappelijke en commerciële gebouwen), het Nationaal Militair Museum Soesterberg (DBFMO contract met looptijd van 25 jaar) en Feyenoord City (realisatie voetbalstadion en de gebiedsontwikkeling eromheen).

Aandachtspunten voor het muziekcentrum die in het gesprek aan de orde zijn gekomen:

- Voorkomt dat er te veel nadruk ligt op kostenbeheersing en te weinig aandacht voor de optimalisatie van de opbrengstenkant. De aandacht zou gelijkwaardig verdeeld moeten zijn.
- Benader het muziekcentrum idealiter niet als zelfstandig object maar neem het hele gebied eromheen mee in gesprekken met de markt. Een marktconsultatie met gebiedsontwikkelaars kan hierin wellicht uitkomst bieden, voorafgaand aan de aanbesteding van het gebouw. Met name voor de Spoorzone kunnen hier kansen liggen.
- Neem voldoende tijd om goede gebiedsontwikkeling te maken. Te veel focus op bouwen (snel & binnen budget) leidt er in de praktijk soms toe dat er kansen onbenut blijven.
- De markt ruimte geven aan de exploitatiekant is een optie (o.a. onderhoud, energielasten, schoonmaak, catering, commerciële activiteiten organiseren) en is bijvoorbeeld toegepast bij het militair museum. Bestaande kennis meegeven is in dit geval dan wel gewenst (zoals bijvoorbeeld ook Ahoy in Hart van Zuid een vrij specifiek PvE heeft overgedragen omdat ze wisten wat ze wilden) maar daaromheen kan de markt met optimalisaties komen.
- De risico's moeten te overzien zijn voor de markt. Bijvoorbeeld geluidshinder zal altijd een aandachtspunt zijn waarover partijen met elkaar in gesprek moeten.
- Er zijn voldoende partijen geïnteresseerd in een geïntegreerde ontwikkel- en bouwopgave. Naast de grotere ontwikkelende bouwers (naast Heijmans o.a. BAM, VolkerWessels, TBI) zijn er ook voldoende combinaties van bouwbedrijven met ontwikkelaars te maken.

6. Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten van onze analyse adviseren we:

- Met name te zoeken naar ondersteunend programma indien gekozen wordt voor de Spoorzone als locatie. Dit vanwege de grotere ruimtelijke mogelijkheden daar. Voor de Vrydemalaan is het potentiële voordeel kleiner en moet dit afgewogen worden tegen de extra complexiteit en bouwkosten die een dergelijke route met zich meebrengt ten opzichte van een standalone muziekcentrum.
- Te kiezen voor innovatieve contractvormen (zoals D&B of DBFM) als aan de voorkant voldoende vastgelegd kan worden welke output van een marktpartij gevraagd wordt. In dat geval kan een dergelijk contract meerwaarde bieden, zowel kwalitatief als financieel. We verwachten dat dit met name speelt in de optimalisatie van het ontwerp (D&B contract) en in het benutten van kansen voor de bredere gebiedsontwikkeling in het geval van de Spoorzone.
- Een volledige contractuele integratie inclusief onderhoud en exploitatie is mogelijk, maar we verwachten dat het in dit geval lastig is om afspraken langdurig contractueel vast te leggen. Een regulier DBFM contract is vaak 20 of 25 jaar, dat is een (te) lange periode voor het muziekcentrum.
- Een alternatief kan zijn om de exploitatie van commerciële functies (waaronder horeca en zalenverhuur) aan te besteden na oplevering, en dan voor een kortere periode (bijv. 5 jaar). Op die manier kan er toch sprake zijn van een bedrijfsmatige sturing zonder de nadelen van langjarige beperkingen in de flexibiliteit. Het nadeel hiervan is dat de markt minder ingezet wordt in de ontwerpfase. Dit lijkt oplosbaar omdat SPOT voldoende ervaring heeft met horeca-exploitatie om te weten welke scope meegenomen moet worden in het ontwerp van het gebouw.
- Voor het gebouwbeheer (onderhoud, schoonmaak, etc) gelden vergelijkbare afwegingen: dit kan aan de markt meegegeven worden, maar bij voorkeur niet voor te lange periodes omdat dat niet past bij het dynamische karakter van het muziekcentrum.
-

Koen Mulder

+31 6 432 869 85

Koen.mulder@rebelgroup.com



Wijnhaven 23
3011 WH Rotterdam
Nederland
+31 10 275 59 95

info@rebelgroup.com
www.rebelgroup.com