



Project

Fort Honswijk

Onderwerp

Financiële analyse

Datum

30-042019

Referentie businesscase voor Fort Honswijk

Inleiding

Fort Honswijk is één van de parels van de Nieuwe Hollandse Waterlinie. Duurzame instandhouding en beleefbaarheid zijn de hoofddoelstellingen voor de herontwikkelingsopgave van dit torenfort. De belangrijkste randvoorwaarden daarbij zijn een zorgvuldige inpassing van de plannen in de directe omgeving en een budgetneutrale exploitatie. Deze doelstellingen en randvoorwaarden zijn in 2018 en 2019 door de Fortwerkers -een participatiegroep met acht belangenorganisaties waaronder de gemeente Houten als eigenaar- neergelegd in een Nota van Uitgangspunten.

In die Nota van Uitgangspunten (hierna: NvU) hebben de Fortwerkers gedefinieerd welke restauratie- en consolidatie-opgave er ligt. Ook is nagedacht over concepten voor het toekomstig gebruik. In december 2018 hebben de opstellers gezamenlijk geconcludeerd dat het zinvol zou zijn om in beeld te brengen of de belangrijkste uitgangspunten van de NvU financieel uitvoerbaar zijn.

Aan de kant van de investeringen is dit een overzichtelijke opgave, omdat in de NvU goed omschreven is wat de ambities zijn en omdat de wettelijke verplichtingen op dit punt heel helder zijn. Het berekenen van de toekomstige exploitatie-opbrengsten is echter veel

ingewikkelder omdat in de NvU nog geen keuze is gemaakt voor een bepaald concept.

Als vertrekpunt is een ingetogen exploitatie genomen die wordt gevoerd door een stichting die het Fort in erfpacht krijgt van de gemeente. De stichting verhuurt ruimte aan ondernemers (óf geeft deze in ondererfpacht uit). Die ingetogen exploitatie omvat onder meer een restaurant, beperkte overnachtingsmogelijkheden en een museale functie. Daarnaast wordt er gewerkt op het fort (ambachten en vergaderen).

Dit document bevat zowel de uitkomst van die financiële analyse van de NvU als adviezen met betrekking tot een budgetneutrale exploitatie. De financiële analyse is naast de bovenstaande uitgangspunten gebaseerd op beschikbare informatie over de locatie, gesprekken met lokale en regionale ondernemers, kengetallen en ervaringscijfers.

Financiële analyse

De analyse start met een financiële doorvertaling van de inhoud van de NvU. De kosten van de consolidatie en gedeeltelijke restauratie van de gebouwen en het terrein zijn vertaald naar jaarlijkse financieringslasten en ook de andere exploitatiekosten zijn in beeld gebracht.

Daartegenover hebben we een ingetogen exploitatieopbrengst gezet die gebaseerd is op een beperkt bezoekersaantal en huurprijzen per m² gebouw zoals die in de regio betaald worden voor de functies die als passend zijn benoemd in de NvU.

Uiteraard zijn er veel aannames gehanteerd bij het completeren van het geheel, waarbij voor de belangrijkste variabelen (zie ook de paragraaf “analyse verkenning”) bandbreedtes zijn ingevoegd.

De uitkomsten van deze verkenning vragen om een nadere analyse. Geconcludeerd wordt dat een budgetneutrale exploitatie op basis van een strikt geïnterpreteerde NvU en de bovengenoemde randvoorwaarden niet gevoerd kan worden. Tegen deze achtergrond is vervolgens onderzocht of er mogelijkheden zijn om toch te komen tot een budgetneutrale exploitatie door een andere benaderingen het hanteren van een ander exploitatiemodel. In hoofdstuk 2 worden daartoe een aantal maatregelen geïdentificeerd. Deze maatregelen zijn aansluitend vertaald in een theoretisch model waarin de exploitatiekosten worden vermindert en het aantal te exploiteren vierkante meters wordt verhoogd. De uitkomsten daarvan treft u aan in hoofdstuk 3.

1. Verkenning

In 2018 is een uitgebreide meerjaren onderhoudsbegroting gemaakt. Deze is gebruikt voor het in kaart brengen van de initiële consolidatie en restauratie. In tabel 1 is zichtbaar wat de investering per gebouw is.

Naast de investeringen in de gebouwen zal er tevens een investering worden gedaan in het herstel en inrichting van het terrein. De totale investering bedraagt circa € 6,25 miljoen. Dit is een groot bedrag, maar een deel daarvan (aannee 50%) zal subsidiabel zijn. Er wordt niet (of zeer beperkt) geïnvesteerd in de herbestemming van objecten.

Als exploitatie uitgangspunt is er voor gekozen om de te restaureren/consolideren gebouwen zo veel mogelijk te verhuren of in ondererfpacht uit te geven.

tabel 1: Investerings

Gebouw		Investering eenmalig
Terrein inrichting		-€ 2.674.185
Remise	C	-€ 26.305
Magazijn	D	-€ 33.636
Magazijn	E	-€ 33.636
Magazijn	F	-€ 81.124
Remise	G	-€ 51.481
Bomvrij magazijn	H	-€ 74.815
Toren	I	-€ 750.726
Contrescarpe	K	-€ 309.980
Eetzaal	P	-€ 290.788
Woning	T	-€ 110.991
AK en WR aannemer		-€ 548.052
kosten aannemer		-€ 4.985.719
bijkomende kosten		-698.001
Onvoorzien		-568.372
Totaal		-€ 6.252.091

Er is getracht om de in de NVU geboden speelruimte qua exploitatie te vertalen in een concept dat zich richt op “de verblijvende passant”. Vrij vertaalt levert dat een breed pallet van functies op in de recreatieve, museale en educatieve sfeer. Daarbij wordt gedacht aan bezoekers die naar het fort komen voor een ijsje, een tentoonstelling, een maaltijd of voor een overnachting. Om dit vorm te geven zal het Fort aantrekkelijk moeten zijn voor de passant en echt iets te bieden moeten hebben. Naast een restaurant en een interessant museaal programma zal de buitenruimte aantrekkelijk en toegankelijk moeten worden ingericht en zal er een goede bewegwijzering aanwezig moeten zijn. Ook zal er op het Fort gewerkt worden.

Als uitgangspunt zijn de volgende functies gekozen:

1. Kantoor en werk: bestaande verhuur en extra ruimte in het bomvrije magazijn.
2. Horeca: een restaurant.
3. Verblijf: vier B&B's
4. Museaal: in de contrescarpe is een museale functie ondergebracht.

De totale huuropbrengst die daaruit voort komt is de resultante van alle verhuurbare vierkante meters op het fort na de consolidatie/restauratie. Uiteraard kunnen gebouwen ook voor andere functies gebruikt worden. Wij gaan er voornamelijk

vanuit dat dit geen hele grote financiële verschillen zal opleveren, met uitzondering van de museale functie (deze is echter dermate essentieel dat ze niet inwisselbaar is).

De buitenruimte wordt historisch verantwoord aantrekkelijk ingericht. Er is op het Fort van alles te beleven zonder dat het grootschalig van karakter is.

Governance en uitgangspunten

Zoals het zich nu laat aanzien krijgt een stichting het fort in erfpacht van de gemeente en verhuurt en/of verpacht gebouwen aan verschillende ondernemers. Die ondernemers investeren niet in de restauratie en het casco van de gebouwen, maar wel in de aankleding en de faciliteiten die hun commerciële functie nodig heeft.

De exploitatie(s) houdt een kleinschalig karakter en zal niet leiden tot een botsing met de randvoorwaarden van de NvU. In deze financiële analyse is het uitgangspunt geweest dat voor 50% van de investeringen subsidie verkregen wordt (en het restant dus geleend wordt).

De ervaring leert dat een iconisch monument als Fort Honswijk niet alle subsidies in één keer zal verwerven. Door de jaren heen zal er vanuit verschillende bronnen aanvullende subsidie aangevraagd worden. Op basis van ervaringscijfers in de Nieuwe Hollandse Waterlinie en de Stelling van Amsterdam achten wij bij de start van de exploitatie een aanvangspercentage van 50% gebruikelijk en verdedigbaar. Met behulp van deze aanname hebben we de stichtingskosten en opbrengstpotentie in beeld gebracht. Extra subsidies hebben uiteraard een positieve invloed op de resultaten door lagere financieringslasten.

Opbrengstpotentie

Omdat er nog onzekerheden zijn over de toekomstige exploitatie en het aannemelijk is dat de eerste jaren in het teken zullen staan van opbouw is ervoor gekozen om, daar waar het gaat om de opbrengstpotentie, bandbreedtes en gemiddelde(n) te presenteren. Deze zijn gebaseerd op de kasstromen uit jaar 5 t/m 10.

Aangenomen wordt dat de gemiddelde bezoeker ongeveer € 20 uitgeeft op het fort. Dat is een mix van passanten en mensen die komen eten en/of slapen. Daarnaast zijn er natuurlijk ook vaste huurders die werkruimte huren. In het onderstaande overzicht van huurprijzen is per gebouw de functie en de geraamde opbrengst per vierkanter meter opgenomen, (prijspeil 2018).

Het opbrengstniveau in tabel 2 geeft een beeld van de kastromen uit de gebouwen in jaar één. Wanneer er sprake zou zijn van een volledige bezetting komt dit neer op een opbrengstpotentie in jaar 1 uit verhuur van circa €130.000,-. Zie pagina vijf voor een verbeelding.

Tabel 2: Opbrengstniveaus basisscenario

Gebouw	VVO	€/ VVO	huurprijs per jaar	Functies	
Poortgebouw	A	66	€ 120	€ 7.920	Bestaande verhuur als kantoor
Werkplaats	B	757	€ 25	€ 18.925	verhuur huidige staat
Remise	C	31	€ 75	€ 2.325	transformatie naar B&B
Magazijn	D	28	€ 75	€ 2.100	transformatie naar B&B
Magazijn	E	34	€ 75	€ 2.550	transformatie naar B&B
Magazijn	F	34	€ 75	€ 2.550	transformatie naar B&B
Bomvrij magazijn	H	581	€ 40	€ 23.240	transformatie naar vergaderruimte/horeca
Contrescarpe	K	386	€ 35	€ 13.510	1/3 deel museaal
Kazemat	M	94	€ 75	€ 3.525	transformatie naar B&B, 50% niet verhuurbaar (linnenkast, etc.)
Garage / opslag	O	377	€ 55	€ 20.735	huurprijs o.b.v. verhuurde prijspeil 2018
Eetzaal	P	227	€ 85	€ 19.295	transformatie naar restaurant
Woning	T	307	€ 70	€ 14.045	50% erfgoedlogies, 50% woning (€3.300 p/j)

Het gemiddelde (geïndexeerde) opbrengstniveau (jaar 5 t/m 10) ligt op circa 183.000,- per jaar. Daarnaast zijn er inkomsten uit Brim subsidie(s) voor zowel gebied als gebouwen. Deze worden over de gehele looptijd geraamd op gemiddeld circa €73.500,-. In combinatie met de Brim-subsidies ligt het totale opbrengstplafond naar verwachting rond de €256.000,- per jaar.

Tabel 3: Jaarlijkse inkomsten & uitgaven Stichting

Inkomsten		Uitgaven	
Huurinkomsten	€ 183.000	Personeel en communicatie	-€ 59.500
Pacht weilanden		Beheer en onderhoud	-€ 175.000
Verhuur terrein		Overige exploitatiekosten	-€ 31.500
BRIM rood en groen	€ 73.500	Leegstandskosten	-€ 18.000
		Erfpacht	-€ 10.000
		Financieringslasten	-€ 186.184
Totale inkomsten	€ 256.500	Totale kosten	-€ 480.184
SALDO	-€ 223.684		

De kosten zijn in deze opzet beduidend hoger dan de opbrengsten. De met vreemd vermogen

gefinancierde investeringen van circa €3,2 miljoen (50%) leiden tot een financieringslast van €186.000,- per jaar.

Dit maakt dat het overgrote deel van de opbrengsten naar de te betalen rente en aflossing zal gaan. Inclusief de financierings-, personeels-, exploitatie- en de onderhoudskosten bedragen de exploitatielasten dan ca. €480.000,- per jaar.

Analyse verkenning

De in het voorgaande toegelichte eerste verkenning leidt tot een jaarlijks negatief saldo (exploitatietekort) van **€ - 223.000,-**.

Er zijn uiteraard mogelijkheden om dit resultaat te verbeteren. De belangrijkste speelruimte zit in de financieringslasten. Die bedragen een substantieel deel van de exploitatiekosten. Deze kosten zijn ofwel te beïnvloeden door het verlagen van de investeringen, dan wel door extra subsidies of crowdfunding. Het is echter lastig om op voorhand harde aannames te doen over het verkrijgen van extra subsidies, maar het effect is in ieder geval groot.

De gehanteerde rente in deze verkenning is overigens al erg laag (1,5%) en een verlaging naar bijvoorbeeld 1% heeft nauwelijks effect op het resultaat.

Bij een percentage van 75% subsidie (van de benodigde investeringen) neemt de financieringslast af tot circa € 93.000 en bedraagt het jaarlijks tekort nog maar €130.00 euro. Indien de gehele investering (€ 6,25 miljoen) wordt gesubsidieerd blijft er (binnen deze exploitatievorm) nog steeds een jaarlijks tekort van ongeveer €-37.000,- over.

De drie andere belangrijkste variabelen waar eventueel speelruimte in zit zijn de huur (erfpacht) opbrengsten, de investeringen zelf en de overige exploitatielasten.

Voor de huuropbrengsten zien wij op basis van de huidige prijzen in de regio maximaal een opbrengstenstijging van 10%. (circa € 18.000). In de overige exploitatielasten (niet zijnde de financieringslasten) zit alleen speelruimte als we

de stichting een beduidend kleinere rol zouden toedichten in het geheel. Of dat het onderhoud beduidend lager zal zijn. Echter staat dit haaks op de NvU voor een langdurige kwalitatieve instandhouding. Dat impliceert dat een ondernemer of vrijwilligers hierin extra verantwoordelijkheid moeten dragen.

Verlaging van de investeringen levert wel een substantieel voordeel op voor het resultaat omdat de financieringslasten dan sterk dalen, maar deze aanpak betekent dat sommige uitgangspunten uit de NvU moeten worden losgelaten.

Tussenconclusie

Omdat het onaannemelijk is dat alle investeringen gedekt kunnen worden uit subsidies en giften en dat daarnaast de huurinkomsten nog substantieel omhoog kunnen lijken het integraal uitvoeren van de NvU op een budgetneutrale wijze niet mogelijk.



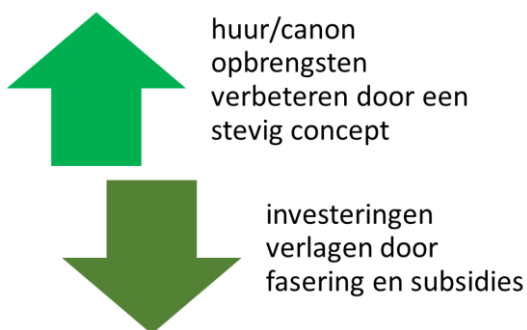
GEBOUW	FUNCTIE
A Poortgebouw	Bestaande verhuur als kantoor
B Werkplaats	Verhuur huidige staat
C Remise	Transformatie naar B&B
D Magazijn	Transformatie naar B&B
E Magazijn	Transformatie naar B&B
F Magazijn	Transformatie naar B&B
G Remise	Minder toegankelijk, functie ntb
H Bomvrij magazijn	Transformatie naar vergaderruimte / horeca
I Toren	-
K Contrescarpe	Museum
M Kazemat	Transformatie naar B&B, 50% niet verhuurbaar (linnenkast, etc.)
O Garage / opslag	Huurprijs o.b.v. verhuurde prijspeil 2018
P Eetzaal	Transformatie naar restaurant
T Woning	50% erfgoedlogies, 50% verhuurd als woning



0 20 50 100
schaalbak

2. Onderdelen die van invloed zijn op het exploitatie resultaat

Naar aanleiding van de inzichten in de voorgaande verkenning is onderzocht of er - theoretisch - een mogelijkheid bestaat om tot een jaarlijks positief resultaat te komen, zonder de uitgangspunten van de NvU op het gebied van exploitatie uit het oog te verliezen. Daartoe is gekeken naar mogelijkheden om de investeringen (en dus de financieringslasten) te verlagen en om de inkomsten te verhogen.



Vijf knoppen

1. Verhogen bruikbare meters en inkomsten

Door meer onderdelen van het fort in de exploitatie te betrekken stijgen de inkomsten (meer m² te exploiteren).

2. Uitstellen van investeringen

Dit betreft vooral een aantal ingrepen in het terrein en de restauratie/consolidatie van de toren. Deze uitgaven (die samen bijna 2 miljoen euro bedragen) kunnen naar achteren geschoven worden, mits wel duidelijk is welke strategie de stichting zal hanteren om er voor te zorgen dat deze werkzaamheden op termijn wel worden uitgevoerd. Deze bezuinigingen leiden tot een forse besparing op de jaarlijkse exploitatiekosten (uitgaande van 50% financiering en terugbetaling in 20 jaar).

3. Investeringen van stichting naar ondernemer

Uit gesprekken met geïnteresseerde ondernemers en de marktverkenning (zie bijlage) blijkt dat zij mogelijk willen investeren in het fort. Deze investeringen zouden naast het afbouwen en inrichten van bestaande bebouwing ook het uitbreiden van exploitatieruimte kunnen

betreffen (nieuwe genieloods). Daarnaast zou door het bundelen van de investeringen van de stichting met die van de ondernemers “werk met werk” gemaakt kunnen worden. Dit impliceert wel dat we vroegtijdig op zoek moeten naar deze ondernemers, om er voor te zorgen dat waar mogelijk investeringen van de stichting en de exploitant gezamenlijk kunnen worden vormgegeven. Vooralsnog gaan we er – als we investeringen verwachten van ondernemers - vanuit dat ondererfpacht de best werkbare vorm zal zijn. Zij zullen deze investeringen niet zomaar willen doen op basis van een vijfjarige huurovereenkomst, maar zullen hun investering op de lange termijn willen kunnen terugverdienen.

Ondererfpacht geeft de ondernemer langjarig exploitatierechten, onderpand en bovendien een recht op door hemzelf gecreëerde waardeestijging. De canon die ondernemers betalen zal echter per m² lager zijn dan de huur (omdat de erfpachter onder meer zelf het onderhoud gaat betalen). Daar staat tegenover dat de stichting in deze opzet beduidend minder exploitatielasten zal hebben.

4. Verlagen exploitatiekosten mede door verlaging financieringslasten

Als de ondernemers een stap naar voren kunnen doen in de coördinatie en de organisatie van het geheel, kan de stichting een minder zware rol krijgen en kunnen de exploitatiekosten omlaag. De exploitatiekosten kunnen ook substantieel lager worden door hogere subsidies (zie hierboven).

5. Ander aanbod, andere markt (opbrengst per bezoeker)

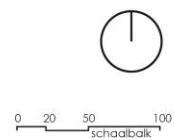
Als de bezoeker gemiddeld een hogere prijs betaalt bij zijn bezoek aan het fort dan kunnen de opbrengsten omhoog en daarmee ook de omzet van de ondernemer (zonder dat het aantal bezoekers omhoog gaat). Door die toename van de omzet wordt de ondernemer in staat gesteld te investeren in (de herbestemming en het onderhoud van) het fort. Het bovenstaande heeft geleid tot het extra scenario. Deze wordt in het komende hoofdstuk nader toegelicht. Zie pagina zeven voor een verbeelding.

extra scenario



GEBOUW	
A	Poortgebouw
B	Werkplaats
C	Remise
D	Magazijn
E	Magazijn
F	Magazijn
G	Remise
H	Bomvrij magazijn
K	Contrescarpe
M	Kazemat
O	Garage / opslag
P	Eetzaal
T	Woning
X	Nieuwe genieloods

FUNCTIE	
	Bestaande verhuur als kantoor
	Multifunctionele ruimte voor grotere bijeenkomsten
	Transformatie naar B&B
	Transformatie naar B&B
	Transformatie naar B&B
	Transformatie naar B&B
	Minder toegankelijk, functie ntb
	Transformatie naar vergader ruimte
	2e Restaurant, museaal, logies en ambachten
	Transformatie naar B&B, 50% niet verhuurbaar (linnenkast, etc.)
	Huurprijs o.b.v. verhuurde prijspeil 2018
	Transformatie naar restaurant
	Erfgoedlogies
	Logies, B&B > locatie nader te bepalen



3. Een budgetneutrale exploitatie

Met de vijf “knoppen” uit hoofdstuk 2 in het achterhoofd is onderzocht of een budgetneutrale exploitatie mogelijk is. Hierbinnen is onder meer onderzocht of de huur/canon die de ondernemer betaalt het fort duurzaam in stand kan houden, met oog voor publieke toegankelijkheid. Er is tevens gekeken naar een exploitatie die past in de omgeving en voldoende opbrengst gegenereerd om zowel een deel van de investeringen terug te verdienen als de exploitatielasten te dragen.

Gezien het gestelde in hoofdstuk 1 – waarin duidelijk werd dat zelfs met een 100% subsidie een exploitatie niet eenvoudig lonend te maken is vanuit een stevige coördinerende stichting binnen de randvoorwaarden van de NvU - wordt in onderstaande nadere verkenning gekeken waar speelruimte gevonden zou kunnen worden. Kort samengevat zijn de randvoorwaarden van de NvU als volgt gedefinieerd:

1. passend gebruik in de omgeving
2. consolideren en restaureren waar mogelijk
3. publiek toegankelijk
4. onderhoud gegarandeerd
5. budgetneutraal voor de gemeente

De vraag is of investeringen verlaagd worden zonder dat dit effect heeft op de inkomsten. Daarnaast is onderzocht of er extra exploitatieerbare meters kunnen worden gerealiseerd. Heeft bijbouwen op het Fort een effect op het begrip passend gebruik?

tabel 4 uitgangspunten en knoppen

	Extra meters	Uitstellen investeringen	Invest. ondernemers	Verlagen expl kosten	Luxer concept
Passend gebruik	geel	groen	geel	groen	geel
Consolideren/rest	groen	rood	groen	groen	groen
Publiek toegang	groen	geel	geel	groen	geel
Onderhoud	groen	groen	groen	geel	groen
budgetneutraal	groen	groen	groen	groen	groen

Kleuren	indicatie
groen	geen bezwaar/geen probleem
geel	Vraagt aandacht in de vormgeving
rood	Vraagt veel aandacht en een oplossing in de toekomst

Om een en ander inzichtelijk te maken zijn de maatregelen (knoppen) van hoofdstuk 2 in een matrixmodel gezet naast de vijf hierboven genoemde randvoorwaarden van de NVU.

Uit deze tabel kan worden afgeleid dat de vormgeving van afspraken een essentiële rol zal spelen in het haalbaar maken van het geheel. Voor alle gele en rode vakken geldt dat de governance en de contracten die gesloten zullen worden met de stichting en de ondernemers met de juiste expertise moeten worden vormgegeven.

De belangrijkste factor om tot een budget neutrale exploitatie te kunnen komen is het verlagen van de exploitatielasten (waar de financieringslasten een belangrijk onderdeel van vormen). De exploitatielasten bestaan met name uit rente, aflossing, onderhoud en personeelslasten.

Het vergroten van de inkomsten (huur/erfpacht) kent een hardere bovengrens en hangt sterk samen met de investeringen die gepaard gaan met het verhuurbaar maken van extra ruimte of het verhogen van de huurprijs/erfpacht. De speelruimte die hierin gevonden kan worden zit vooral in het concept/programma.

Grofweg zou gesteld kunnen worden dat – ten opzichte van de eerste verkenning (hoofdstuk 1)- aan de opbrengstenkant voor de stichting wellicht een extra marge (door hogere omzetten voor de ondernemer en extra verhuurbare m2 door de stichting) van 10 tot 20% te behalen is, maar aan de kostenkant misschien wel 50% te besparen valt.

De meeste aandacht zou dus moeten gaan naar het anders inrichten van exploitatie/financieringslasten.

Voor de bovenstaande benadering is er een voorbeeld exploitatie samengesteld waarin de stichting en de ondernemer(s) op het Fort andere rollen krijgen en waarin een luxer concept en een meer samenhangend programma met extra vierkante meters leidt een hogere omzet. Daarmee ontstaat investeringsbereidheid en een verantwoordelijkheid voor het onderhoud aan de zijde van de ondernemer.

Het programma voor deze voorbeeld exploitatie wijkt in wezen niet heel veel af van de eerste verkenning, maar de focus wordt veel meer gelegd op de zakelijke markt (naast de recreatieve passant). Denk daarbij aan een goed restaurant (naast een toegankelijke variant) en circa 35 tweepersoons hotelkamers (in verschillende gebouwen). In de bomvrije kazerne kunnen meerdere vergaderplekken komen en ook in de contrescarp en gebouw B kan worden vergaderd en bijeengekomen.

Dit programma zou kunnen passen bij een stevige ondernemer die een fors deel van het fort op deze manier zou kunnen exploiteren (en onderhouden). Fort Honswijk biedt in dit extra scenario meer mogelijkheden om extra inkomsten te generen zoals bijvoorbeeld erfgoedlogies en de zakelijke markt. Denk hierbij aan strategiedagen en mini-conferenties. De overnachtingsmogelijkheden in de rijke historische setting vertegenwoordigen een hoge waarde en dit levert kruisbestuiving op met goede vergaderfaciliteiten en goede restaurants.

Nieuw toe te voegen onderdelen kunnen zijn:

1. Logies, 25-28 kamers in een nieuwe loods van 750 m² (door de ondernemer te realiseren), de locatie van deze nieuwbouw moet historisch verantwoord zijn;
2. Verbouw van de werkplaats tot multifunctionele ruimte¹;

¹ De schietbaan B1 blijft tot nadere orde bestaan

3. Extra brasserie in de contrescarp.

Dit voorbeeld omvat dus meer horeca (restaurant (hoog niveau versus rauw en landelijk), meer (erfgoed)logies), meer faciliteiten voor werken en vergaderen, een museale functie en op het fort passende ambachten.

De verdeling van functies en het ambitieniveau is uiteraard nader vorm te geven in samenwerking met de ondernemer(s). Door de forse investering die een ondernemer moet doen om een dergelijk concept vorm te geven (met een nieuwbouwoods en een hoog niveau van inbouw en afbouw + het onderhoud) lijkt het in dit extra scenario logischer dat er gewerkt met een (onder)erfpacht en één ondernemer die het geheel coördineert. De rol van de stichting wordt daardoor ingeperkt, hetgeen leidt tot een besparing op de exploitatielasten.

Investerings

Door meer ruimte te creëren voor één (of meerdere) ondernemer(s) en het fort uit te geven in ondererfpacht kunnen ondernemers zelf investeren in het Fort. Er wordt ruimte gemaakt voor meer volume in de vorm van sloop-/ nieuwbouw.

De totale investering vanuit de stichting is – om financieringslasten te verkleinen- teruggebracht tot € 3,26 mln (zie tabel 5). De toren wordt niet meteen geconsolideerd en ook de wal wordt nog niet meteen aangeheeld. Dit zijn investeringen die geen invloed hebben op de opbrengsten. Mochten (meteen of in een later stadium) subsidies beschikbaar komen die boven de 50% norm uitkomen dan kunnen deze werkzaamheden direct worden opgepakt door de stichting.

Tabel 5: Investerings

Gebouw		Investering eenmalig
Terrein inrichting		-€ 1.397.717
Remise	C	-€ 23.675
Magazijn	D	-€ 30.272
Magazijn	E	-€ 30.272
Magazijn	F	-€ 73.012
Remise	G	-€ 46.333
Bomvrij magazijn	H	-€ 74.815
Contrescarpe	K	-€ 278.982
Eetzaal	P	-€ 261.709
Woning	T	-€ 99.892
AKWR aannemer		-€ 286.110
kosten aannemer		-€ 2.602.788
bijkomende kosten		-364.390
Onvoorzien		-296.718
Totaal		-€ 3.263.897

Het opbrengstniveau voor de gebouwen zoals beschreven in tabel 5 geeft een beeld van de kasstromen in jaar één. Wanneer er sprake zou zijn van een volledige bezetting komt dit neer op een opbrengst (jaar 1) uit de canon van €189.195,-.

Het is aannemelijk dat de eerste jaren in het teken zullen staan van opbouw. Daarom is er voor gekozen om bandbreedtes en gemiddelde(n) te presenteren. Deze zijn gebaseerd op de (geïndexeerde) kasstromen uit jaar 5 t/m 10.

De jaarlijkse opbrengst voor de stichting komt in dit theoretische model uit op circa €280.000 per jaar. De ondernemer (zie onderstaande tabel) zal ruim 2 miljoen euro moeten omzetten om de erfpachtcanon te kunnen betalen. Dat komt neer op een gemiddelde besteding van circa €75 per bezoeker (overnachting of vergaderen en eten) en een (betalend) bezoekersaantal van 100 per dag, uitgaande van circa 300 openingsdagen (er is rekening gehouden met het feit dat sommige bezoekers niet alleen vergaderen, maar ook blijven eten en slapen).

Tabel 5: Opbrengstniveaus

Gebouw		VVO	€ / VVO	Canon per jaar	Functies
Poortgebouw	A	66	€ 120	€ 7.920	Bestaande verhuur als kantoor
Werkplaats	B	757	€ 40	€ 30.280	erfpacht multifunctioneel
Remise	C	31	€ 50	€ 1.550	Transformatie naar B&B
Magazijn	D	28	€ 50	€ 1.400	Transformatie naar B&B
Magazijn	E	34	€ 50	€ 1.700	Transformatie naar B&B
Magazijn, i.c.m. M	F	34	€ 50	€ 1.700	Transformatie naar B&B
Remise	G	261	€ 40	€ 10.440	minder toegankelijk, functie ntb
Bomvrij magazijn	H	581	€ 60	€ 34.860	Transformatie naar bijeenkomstfunctie
Contrescarpe	K	1.158	€ 35	€ 40.530	Mixed program
Kazemat, i.c.m. F	M	94	€ 50	€ 2.350	Transformatie naar B&B, 50% i.v.m. B&B opslag
Garage / opslag	O	377	€ 55	€ 20.735	huurprijs o.b.v. verhuurde prijspeil 2018
Eetzaal	P	227	€ 65	€ 14.755	Transformatie naar restaurant
Woning	T	307	€ 50	€ 15.350	erfgoedlogies
Werkplaats (S+N)	V	431	€ 15	€ 5.625	nieuwbouw door ondernemer - lage erfpacht voor grond

Tabel 6: inkomsten en uitgaven Stichting

Inkomsten		Uitgaven	
Canon	€ 255.500	Personeel en communicatie	-€ 46.950
Pacht weilanden		Beheer en onderhoud	-€ 67.500
Verhuur terrein		Overige exploitatiekosten	-€ 27.250
BRIM rood en groen (1/3)	€ 24.500	Erfpacht	-€ 10.000
		Financieringslasten	-€ 97.197
Totale inkomsten	€ 280.000	Totale kosten	-€ 248.897
	€ 280.000		-€ 248.897
SALDO	€ 31.103		

Om de validiteit van de business case te testen is er ook gekeken naar de ondernemerskant. Uitgangspunt is dat de ondernemers 2/3 van het onderhoud en de bijbehorende BRIM gelden ontvangen. De stichting wordt verantwoordelijk voor circa 1/3 van het onderhoud.

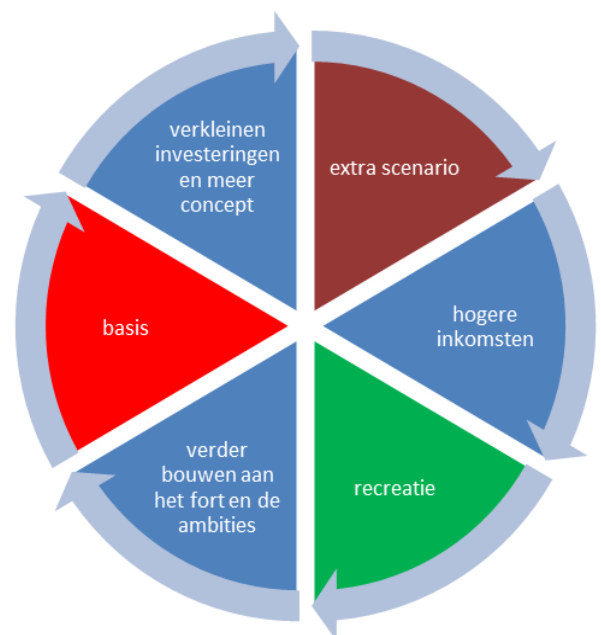
Er is een grove en conservatieve berekening gemaakt van de mogelijke omzet van de ondernemer aan de hand van prijzen voor een overnachting, de opbrengstpotentie van het vergaderen en/of dineren bij een bezettingsgraad van 65%. De totale bruto lasten (voor huisvesting) komen in dit model uit op circa 16% van de omzet. Dat is aan de hoge kant, maar - zeker gezien de kwaliteit van de locatie - niet exorbitant.

Tabel 7: Grove indicatie huisvestinglasten ondernemer

	beschikbare ruimte	Bezoekers	Omzet	Bezettingsgraad	Gemiddelde prijs	Dagen open
vergaderen	6 ruimtes	11.000	€ 507.000,00	65%	€ 500	260
overnachten	30 twee persoonskamers	10.000	€ 730.000,00	65%	€ 110	340
eten en drinken	70 stoelen luxe, 70 stoelen bistro	22.000	€ 880.000,00	65%	€ 50 / € 30	340
passanten		9.000	€ 45.000,00		€ 5	340
omzet			€ 2.162.000,00			
Bruto kosten						
financieringslast			€ 90.000,00	Raming o.b.v. € 1,5 mln financiering tegen marktconform rentetarief		
erfpacht			€ 255.500,00			
Totale kosten			€ 345.500,00			
<i>Totale kosten als percentage van de omzet</i>			16,0%			

Ook wordt meteen duidelijk dat het grote verschil niet direct het gevolg is van heel veel extra inkomsten, maar vooral van minder exploitatielasten. De lagere onderhoudskosten en de kleinere rol van de stichting zijn daarin de belangrijkste onderdelen.

De volgorde van investeringen van de stichting zal vooral afhankelijk zijn van de samenwerking met de ondernemer(s). Dat impliceert dat in veel gevallen eerst de investeringen gedaan zullen worden die leiden tot extra inkomsten om vervolgens met behulp van die opbrengsten te investeren in zaken die minder relevant zijn voor het financieel resultaat. In de praktijk zal dit tevens afhankelijk zijn van welke aanvullende subsidies op welk moment verkregen kunnen worden door de stichting.



Recreatieve meerwaarde

Het fort is niet alleen bedoeld voor mensen die tegen een behoorlijke prijs een kamer of een werkplek of een tafel huren, maar het speelt ook een rol in de recreatieve ontwikkeling van het eiland van Schalkwijk. Het is van belang dat Fort Honswijk haar plek vindt in een breder gepositioneerd netwerk van erfgoed, waarin het fort efficiënter gebruikt gaat worden.

In dit regionaal-recreatief scenario versterken de verschillende erfgoedlocaties (en ondernemers) binnen het eiland van Schalkwijk elkaar en vormen samen een parelketting van mooie plaatsen om te bezoeken. Hierbij moet wel altijd rekening gehouden worden met de beperkingen qua drukte en bezetting. Grote verkeerstoename is onwenselijk en ook geluidsoverlast moet worden voorkomen.

Door in het Fort en haar omgeving te investeren wordt het aantrekkelijker voor passanten en liefhebbers van cultuurhistorie. Deze passanten kunnen het fort bezoeken en meer leren over de historie van deze plek. Het fort is open, mensen moeten er een wandeling kunnen maken en een kopje koffie kunnen drinken. Van deze vorm van exploitatie verwachten we geen enorme toename van de omzet, maar wel een toegevoegde waarde voor regio. De ondernemer(s) hebben daardoor wat meer aanloop en een betere weekend-exploitatie. Op termijn zal dit een toegevoegde waarde opleveren voor het gehele Fort.

Qua exploitatie sluit het extra scenario goed aan op de NvU. Aandachtspunt is dat er een ondernemer wordt gevonden die inzet op het ontvangen van passanten voor een unieke beleving en de publieke toegankelijkheid binnen zijn concept borgt. Dit moet ook binnen de contracten met de ondernemers geborgd worden.

Het fort is niet "af" over 5 jaar. Er zal continu gewerkt moeten worden aan de ontwikkeling en het behoud van dit prachtige ensemble. Door de tijd heen zullen nieuwe plannen en nieuwe inkomsten en subsidies bijdragen kunnen leveren aan de plek. De stichting zal in dat kader als

doelstelling meekrijgen dat zij de ambities van de NvU helemaal waarmaakt.

Conclusies

- Na de eerste verkenning zijn in hoofdstuk 2 knoppen gepresenteerd die de haalbaarheid van het project vergroten;
- Belangrijke knop is het omlaag brengen van de investeringen bij start (in eerste aanleg) en de exploitatiekosten en de exploitatie moet meer gaan opbrengen;
- Het fort zou met een combinatie van een besloten waardevolle exploitatie en een open recreatieve exploitatie een beter financieel resultaat kunnen hebben;
- Ondererfpacht is wenselijk om investeringen van ondernemers mogelijk te maken;
- Er zijn (zie bijlage) geïnteresseerde ondernemers die willen investeren in het fort, de aansluiting op en de rol van de stichting is daarbij wel een aandachtspunt.
- Er zijn twee grote Excel bestanden beschikbaar die de input vormen voor deze samenvatting. Liefhebbers kunnen deze opvragen.

Hoe nu verder?

Om deze financiële verkenning nader te borgen adviseren wij de volgende stappen te nemen:

1. Besluit over de NvU in samenhang met deze financiële verkenning. Het plan heeft een financiële basis nodig.
2. Prepareer voor het vervolg een uitgifte in ondererfpacht door de stichting en schrijf een tender uit om de juiste ondernemer(s) te vinden. De kaders die de gemeente met de fortwerkers (of de stichting) meegeeft aan de inschrijvers moeten aansluiten op de ambities van de NvU.

Het erfpachtcontract moet samen met het bestemmingsplan voldoende houvast bieden om de gewenste kwaliteit en uitstraling te bewaken. De juiste ondernemer dient te beschikken over visie en investeringskracht.

3. Maak het “doorgaan” en de richting van het project mede afhankelijk van de inschrijvingen op die tender. Dat wil niet zeggen dat het project tussentijds stil moet liggen, maar wel dat de verdere ontwikkeling in samenhang en in overleg met ondernemers en de fortwerkers zou moeten plaatsvinden.

Tegelijkertijd is de exploitatie al begonnen en die positieve energie moet behouden blijven. Wellicht dat in de tussentijd attractieve tijdelijke functies het fort onder de aandacht kunnen brengen (denk dan aan een tijdelijke zomerexploitatie zoals bijvoorbeeld een pop-up restaurant en of pop-up logies).

4. Richt snel de beoogde stichting op met deskundige onafhankelijke bestuursleden en een ondernemende beheerder. Hou de kosten van deze stichting laag door een beperkt takenpakket.
5. Ga in gesprek met de provincie over ondersteuning voor het extra-scenario en verken met de provincie meteen de mogelijkheden voor de (nieuwe) rijkssubsidie voor grote monumentale projecten.

Bijlage

Marktverkenning

Naast het uitwerken van de verschillende scenario's is er gesproken met een aantal ondernemers uit de regio om te bezien welke kansen en bedreigingen zij zien voor het Fort. Deze marktverkenning in combinatie met onze ervaring met soortgelijke ontwikkelingen leidt tot de onderstaande aandachtspunten:

1. Een of twee restaurants op het fort zouden een goede aanvulling kunnen betekenen. Zowel in hogere als in een meer toegankelijk segment. Gebouw P/ de Eetzaal en de Contrescarp (en het plein er voor) worden aangemerkt als ideale omgeving voor een restaurant;
2. Een museale functie in de Contrescarp betekent een aanvulling op het programma;
3. Outdoor activiteiten lijken te passen op het Fort en dat heeft waarschijnlijk marktpotentie;
4. De ondernemers wijzen op de marktpotentie voor een verblijfsfunctie. In de directe omgeving zijn weinig overnachtingsmogelijkheden. De diverse magazijnen en remises en delen van de contrescarp kunnen functioneren als B&B omgeving. Eén of meer niet- monumentale gebouwen zouden plaats kunnen maken voor een nieuwe genieloods. Verblijfsrecreatie sluit goed aan op de structuurvisie voor het eiland van Schalkwijk;
5. Het fort zou een goede schakel kunnen zijn in een lint van recreatieve pleisterplaatsen. Zowel via water, als over land - centraal in een netwerk van lange wandel- en fietsroutes;
6. Ondernemers zien kansen in een multifunctioneel gebouw (genieloods) voor overnachten, besloten bijeenkomsten en dergelijke. Maar ook bijeenkomsten in de zakelijke markt liggen voor de hand. Een gebouw wat veelzijdig gebruikt kan worden is wenselijk. Op het Fort is nu geen grote ruimte beschikbaar. Gebouw B zou deze rol ook kunnen vervullen;
7. Een regionale functie ligt voor de hand. Het eiland heeft veel potentie als uitloopgebied van Utrecht. In het schakelnetwerk is een bovenregionale functie mogelijk;
8. De ondernemers zien mogelijkheden voor samenwerking met andere ondernemers op het Fort. Het Fort is groot genoeg voor meerdere functies en ondernemers;
9. Bij een aantal ondernemers bestaat een aanzienlijke investeringsbereidheid. Zij vragen hiervoor wel een bepaalde vrijheid in exploitatie en beperkte invloed van de stichting. De stichting zou zich uitsluitend moeten richten op beheer van het fort. Ondererfpacht heeft de voorkeur ten opzichte van huur om meer zekerheid te hebben over de investeringen die door hen gedaan worden in het fort.
10. Door een grote investeerder is geopperd de stichting achterwege te laten en het Fort als geheel in erfpacht uit te geven aan een onderneming die de doelstellingen van de NVU respecteert en een raad van commissarissen met o.a. een vertegenwoordiger van de Fortwerkers installeert. Feitelijk heeft dat geen groot effect op de haalbaarheid van de Business case, omdat de kosten alleen verlegd worden van de stichting naar de ondernemer en deze dus ook de werkzaamheden van de stichting zal moeten uitvoeren.