

Analyse en verbetervoorstellen MFC It Spektrum in Burdaard.

Versie 1.1

Datum: 02.02.2022.

Aanleiding.

MFC It Spektrum is een in omvang grote MFC aan de Schoolstraat 12 te Burdaard. Burdaard zelf is een dorp met ongeveer 1100 inwoners. Gedurende langere tijd lukt het niet om het operationele resultaat met een plus af te sluiten. De jaarstukken van 2019 laten een verlies zien van 33k. De laatste 2 jaren zijn, door de corona perikelen, duidelijk slechter afgesloten. Aangezien de gemeente Noardeast Fryslân garant staat voor de hypotheek die op het pand rust en de commerciële waarde duidelijk lager is dan de garantstelling maakt men zich zorgen over de toekomst van het MFC. Ook binnen het bestuur en de medewerkers van het MFC leven deze zorgen. Aan Modderman Advies is gevraagd om na te gaan in hoeverre het reëel is om op kortere termijn weer een gezonde exploitatie te realiseren.

Om een aantal realistische en verantwoorde scenario's te ontwikkelen hebben diverse gesprekken/ onderzoeken plaats gehad. Binnen het MFC It Spektrum is gesproken met het bestuur, de boekhouder (de penningmeester is niet meer in functie), de beheer- en activiteitencommissie. Verder is er contact geweest met een viertal andere MFC's, Stichting Doarpswurk en de taxateur van het pand (taxatie 2021).

Als basis voor de beoordeling van de cijfers van It Spektrum is het jaar 2019 genomen. Dit is het laatste jaar voordat Corona toesloeg en dus ook laatste jaar met een 'normale' exploitatie. Ook voor een vergelijking met de andere MFC's is 2019 als basis genomen. De gegevens waar gebruik van wordt gemaakt zijn tijdens gesprekken of daarna aangeleverd door de verschillende MFC's (incl. die van It Spektrum) en verder niet door mij gecontroleerd op juistheid. Er is overigens geen reden om aan te nemen dat hierdoor een onjuist beeld is ontstaan.

It Spektrum.

Het Spektrum is niet alleen groot in aantal m2 (bijna 4000), maar het exploiteert ook veel verschillende activiteiten. Naast een grote theaterzaal (300 zitplaatsen), een sporthal, en -terreinen, een fitnessruimte en een zorgcentrum (leegstaand), wordt er ook een overdekt zwembad geëxploiteerd. Daarnaast zijn er verschillende vergaderzalen, een foyer en een professioneel uitgeruste keuken. Met de inzet van ongeveer 100 vrijwilligers wordt het MFC in stand gehouden. De

twee commissies (beheer en activiteiten) hebben maandelijks overleg met het bestuur om zaken af te stemmen.

Diverse vaste huurders maken gebruik van het pand en naast de incidentele verhuur op basis van een jaarprogramma van de activiteitencommissie wordt (uiteeraard) ook door de lokale gemeenschap gebruik gemaakt van de locatie. In 2019 werd een omzet gegenereerd van ongeveer 245k, met een resultaat van -33k.

De aanhoudende negatieve exploitatieresultaten zorgen voor een “energy drain” bij bestuur en medewerkers.

Analyse.

Op basis van de volgende onderwerpen wordt It Spektrum vergeleken met de informatie van andere MFC's en de gesprekken met Doarpswurk en de taxateur: draagvlak, focus, omvang, organisatie en kosten/opbrengsten. Na deze analyse worden de conclusies/ aanbevelingen gegeven.

Draagvlak.

Door de verschillende MFC's is veel tijd en aandacht geschonken aan draagvlak binnen de lokale gemeenschap voor het ontstaan en in standhouden van het betreffende centrum. Met name bij de start wordt er door afspraken met verenigingen en commerciële partijen in de betreffende dorpen gewerkt aan een financieel gezonde basis van de betreffende MFC. Dit kost veel tijd en energie, maar is een voorwaarde om een MFC op termijn levensvatbaar te houden. Het niet lukken van deze 'deals' is voor sommige MFC's een show stopper. Bij veel MFC's spelen de voetbalvereniging en de tennisvereniging als al bestaande partijen met eigen voorzieningen (lees: kantine) een cruciale rol. Daarnaast zie je dat dekking voor de kosten wordt gevonden doordat een kerk, school of huisarts/ fysiotherapeut bereid zijn om een deel van het MFC als vaste huurders te betrekken. Daarnaast worden goede afspraken gemaakt met de lokale horeca en de retail. Als deze basis in de breedte niet aanwezig is, dan wordt het erg lastig om een MFC operationeel gezond te laten draaien.

In Burdaard is deze basis niet of onvoldoende aanwezig. Er is sprake van leegstand van het gezondheidscentrum, de voetbalvereniging exploiteert zijn eigen kantine en de tennisvereniging maakt alleen gebruik van kleed- en doucheruimtes. Dit alles leidt ertoe dat er sprake is van leegstand in het gebouw, een lage bezettingsgraad en (te) weinig horeca omzet.

Focus.

Het is belangrijk om een duidelijke visie te hebben op het doel en de rol van de eigen organisatie. Niet alleen als het gaat om de organisatorische aansturing (daar komen we nog op terug), maar het geeft ook duidelijkheid hoe inkomsten gegenereerd worden om de kosten van het MFC te dragen. Sommige MFC's sturen daarbij op huurinkomsten van vaste huurders (5 en 10 jaars-afspraken) en andere sturen zeer nadrukkelijk op horeca inkomsten als basis voor een gezonde exploitatie. Zo'n verdienmodel leidt ertoe dat de energie van bestuur en vrijwilligers gericht wordt op het halen van duidelijke doelen. Heldere en regelmatige communicatie helpt om het draagvlak van en naar de verschillende partijen te vergroten en de aanwezige werk- en denkkracht in een bepaalde richting te sturen.

Bij It Spektrum is een duidelijke visie en daarmee focus op de 'strategie' van het centrum niet aanwezig of men is daar in ieder geval niet mee bekend. Onbekendheid met waar men nu eigenlijk voor staat en wat men wil bereiken leidt tot inzet en werkkraft die niet is ingebed in een groter geheel en daardoor makkelijk gaat 'zweven'.

Omvang.

Met bijna 4000m² is It Spektrum de grootste MFC binnen de regio. Deze omvang heeft een specifieke problematiek tot gevolg. Niet alleen is het lastig om bij een MFC van die omvang in een krimpregio een voldoende bezettingsgraad te bereiken, maar ook de breedte van de activiteiten die daarin plaatsvinden brengen een bepaalde complexiteit met zich mee in kennis van en ervaring met het beheren van zo'n gebouw. Daarnaast zijn de kosten van onderhoud hoog. Het MJOP van 2021-2040 laat een onderhoudspost zien van bijna 1.900k ex btw. Dit betekent een jaarlijkse gemiddelde kostenpost van 95k. Nu de eerste 10 jaar van het gebouw voorbij zijn, kun je ervan uitgaan dat de post voor onderhoud de komende jaren fors zal oplopen en zwaar gaat drukken op het resultaat van het It Spektrum. In 2019 staat voor onderhoud gebouwen een bedrag van 21k in de boeken.

Organisatie.

It Spektrum heeft een vijfhoofdig bestuur. Binnen het bestuur is de penningmeester afgetreden en (nog) niet vervangen. Buiten de reguliere, statutaire functies van voorzitter, secretaris en penningmeester zijn er geen portefeuillehouders. Onder het bestuur 'hangen' twee commissies, één voor het beheer en één voor de activiteiten. Maandelijks heeft er overleg plaats tussen bestuur en de betreffende commissies, waarbij operationele zaken worden afgestemd.

De activiteitencommissie heeft inzage in de specifieke kosten en opbrengsten van de activiteiten. De beheercommissie zorgt o.a. voor de horeca en heeft een beeld van de marge die gemaakt wordt. De commissies hebben geen totaal beeld over het gaat binnen It Spektrum. Commissies krijgen ook geen specifieke (financiële) doelstelling mee. Ook hebben ze geen budget.

It Spektrum wordt volledig door vrijwilligers gerund (ca. 100 mensen). Er is geen betaalde beheerder, zoals men soms bij andere MFC's ziet.

Kosten en opbrengsten.

In 2019 waren de totale bedrijfskosten van It Spektrum 215k tegen netto opbrengsten van 197k. Daarnaast waren de rentelasten 15k, waardoor het verlies dat jaar op 33k uit kwam. Als je de kosten per m² van It Spektrum vergelijkt met andere MFC's, dan zijn er geen direct opvallende verschillen. Met andere woorden, het lijkt erop dat de beheerkosten van It Spektrum vergelijkbaar zijn met de kosten van andere MFC's. In absolute zin zijn de kosten wel hoog. Dit komt door de omvang van het gebouw.

Twee kostenposten vallen duidelijk uit de toon.

Een grote post in de exploitatie zijn de energiekosten. In 2019 is het feitelijke verbruik van gas, water en licht becijferd op een bedrag van in totaal 46k. (Ik ga hier dus niet uit van de cijfers van de jaarstukken, aangezien die gebaseerd zijn op de betaalde voorschotten en verrekening van het jaar daarvoor.) Per m² betekent dit een bedrag van 12€. Bij andere, bezochte MFC's ligt dit bedrag tussen

de 6 en 7 € per m2. Oorzaak van deze hoge m2 prijs in Burdaard is het zwembad. De energiekosten van het zwembad bedragen in 2019 bijna 52% van de totale energiekosten van dat jaar. Als we het zwembad buiten beschouwing laten als een vreemde eend in de bijt in vergelijking met de andere MFC's zijn de energiekosten met 6€ per m2 en in lijn met de andere MFC's.

Het MFC heeft aangegeven nog een contract te hebben tot 2026 op het huidige (lage) prijsniveau.

Een tweede en groot verschil met andere MFC's is de hypotheeklast die rust op het pand aan de Schoolstraat 12. In 2019 staat de lening in de boeken voor 1.200k. De aflossing is 38k en aan rente wordt 14k betaald. De afschrijving op het gebouw is 40k. De financiering van het gebouw drukt dus met een bedrag van 54k op het resultaat van 2019. En 'cash out' betaalt It Spektrum in dat jaar een bedrag van 52k. In vergelijking met andere MFC's loopt dit volledig uit de pas. De hypothecaire schuld van de door mij bezochte MFC's is bij de start maximaal 500k en binnen een aantal jaren zit deze op maximaal 300k en vaak lager. Niet alleen subsidies en bijdrages van Gemeenten en andere overheidsinstellingen spelen hierbij een rol, maar ook leningen en donaties van lokale bedrijven en inwoners zorgen voor een lage hypothecaire schuld bij de start van het MFC. Daarnaast is er sprake van veel zelfwerkzaamheid binnen de betreffende gemeenschap waardoor bouwkosten relatief laag worden gehouden.

Binnen It Spektrum is geen duidelijk beeld in hoeverre de verschillende activiteiten al dan niet bijdragen aan het resultaat. Aangezien de penningmeester niet meer in functie is, weet ik niet in hoeverre hij een beeld hiervan had. Mijn inschatting is dat dit niet geval is en dat vanuit het bestuur hier ook niet duidelijk op gestuurd wordt.

Voor een aantal specifieke activiteiten hebben we de jaarlijkse kosten en opbrengsten in kaart gebracht om te kijken in hoeverre deze 'winstgevend' zijn. De resultaten zijn;

<i>Activiteit</i>	<i>Resultaat x 1.000 €</i>
Zwembad	-8
Theaterzaal	-1
Sportzaal	-4
Fitnessruimte	+1
Zorgruimte	-6
<i>Totaal</i>	<i>-18k</i>

(Achter deze rapportage zijn de berekeningen toegevoegd. De jaarlijkse energiekosten worden aan de huurder van het zwembad voor 75% (!) doorbelast.)

Aan de opbrengstenkant zien we dat It Spektrum in vergelijking met andere MFC's duidelijk achterblijft. Er is sprake van een lage bezettingsgraad, maar ook de focus op de vaste (commerciële) huurders (marktconforme huurprijzen, doorbelasting van kosten en indexering van prijsstijgingen) worden niet of niet consequent doorgevoerd. Hier wreekt zich ook dat er binnen het bestuur niet een duidelijke portefeuillevreiding is, waardoor focus op deze zaken makkelijk wegebt.

Onderstaand overzicht laat de achterblijvende huuropbrengsten zien.

Inkomsten x 1.000 in €	It Spektrum	Gemiddelde andere MFC's
Vaste huurinkomsten	35	57
Vast en incidenteel	60*	63

Opmerkingen.

*De incidentele huuropbrengsten dragen niet bij aan het resultaat, doordat deze naar de optredende artiest gaan. De opbrengsten voor It Spektrum moeten dan uit de horeca omzet komen.

*Het ligt voor de hand gezien de verhouding vaste en incidentele huurinkomsten, dat de klap van de Corona pandemie er bij It Spektrum zwaarder zal inhakken dan bij de andere MFC's met een hoger aandeel vaste huurinkomsten.

Ook de horeca opbrengsten zijn bij It Spektrum lager dan bij de andere MFC's. De brutomarge van 56% is wat aan de lage kant (gemiddeld 65% gemiddeld andere MFC's). De voetbalvereniging heeft zijn eigen kantine en horeca-omzet in het gebouw van It Spektrum en staat verder los van de hier weergegeven omzet

Inkomsten per m2 in €	It Spektrum	Gemiddelde andere MFC's
Horeca	16	58

Voor alle duidelijkheid. Het hoeft geen probleem te zijn als de horeca omzetten achterblijven als er een succesvolle strategie gevolgd wordt van hoge huuropbrengsten. Ook het omgekeerde kan het geval zijn. Bij één van de bezochte MFC's wordt specifiek gestuurd op de horecaomzet en zijn de huuropbrengsten secundair. Deze MFC weet prima 'rond te komen' met deze strategie. Zie in dit verband ook de opmerkingen onder het kopje Focus.

Conclusies/ aanbevelingen.

1. Het zal veel energie en goede wil vragen van verschillende partijen in Burdaard om het MFC weer een gezonde exploitatie te geven. Er zal in het kader van een soort 'reset' opnieuw gezocht moeten worden naar draagvlak voor een MFC. Er zal (opnieuw) gepraat moeten worden met voetbalvereniging, tennisclub, school, kerk, winkels en gezondheidsmedewerkers (huisartsen, fysiotherapie, etc.) om te kijken of en zo ja onder welke condities de bezettingsgraad en daarmee de huuropbrengsten en/of de horeca omzet naar een beduidend hoger niveau getild kunnen worden. Zonder een breed draagvlak binnen de dorpsgemeenschap is het niet mogelijk om It Spektrum 'gezond' te krijgen. Naast de bestaande tekorten zullen de kosten van het gebouw fors toenemen de komende jaren. Dit vereist dat het bestuur, gevormd door mensen met draagvlak binnen de leefgemeenschap van Burdaard, en met veel inzet een ultieme en zorgvuldige poging moeten doen om dit voor elkaar te krijgen. Ondersteuning in dit proces, bijvoorbeeld vanuit Doarpswurk, is een aanbeveling.
2. Het is verstandig om een bestuur te vormen waarin ook een vertegenwoordiger van de partijen zit die in de nieuw opzet gaan meedoen aan It Spektrum. Ik doel hierbij op wat men

wel noemt een omni-bestuur. Daarnaast is het wenselijk dat het bestuur niet alleen komt met een duidelijke visie voor It Spektrum (dus ook een verdienmodel), maar dat ook nagedacht wordt over een heldere portefeuillevordering, waarbij bijvoorbeeld aandacht is voor verhuur, activiteiten en resultaten, medewerkers, samenwerkende partners en beheer gebouwen, sponsoring.

3. Het is belangrijke en een noodzakelijke voorwaarde dat de hypothecaire lasten substantieel naar beneden gebracht worden voor It Spektrum. Het is voor een MFC, welke omvang het ook heeft, niet op te brengen om jaarlijks 54k aan kosten in een gezonde exploitatie mee te nemen voor de financiering.
4. Het lijkt onvermijdelijk om, ook als de onder 1 genoemde exercitie lukt, dat een deel van het gebouw een andere bestemming moet krijgen en/ of moet worden afgestoten. In de onder 2 genoemde visie, moet ook worden meegenomen of alle huidige activiteiten binnen die visie passen en of gezien de complexiteit en kosten daarvan wordt afgezien. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan het zwembad als een vreemde en tot op heden verlieslatende MFC activiteit. Het inschakelen van een architect/ bouwkundige om te kijken hoe een andere indeling van het gebouw mogelijk is, is aan te bevelen.
5. Als laatste is het wenselijk om alle bestaande afspraken voor wat betreft de verhuur van delen van het gebouw aan de Schoolstraat opnieuw te beoordelen op marktconformiteit. Daarnaast moeten huurverhogingen consequent op basis van het CPI toegepast worden en de doorbelasting van energiekosten aan de huurders doorgevoerd. Achterstallige huren moeten worden geïnd en bij niet nakoming van contractuele verplichtingen van de huurder moet er worden opgetreden.

Bijlagen.

Overzicht kosten/ baten Zwembad.
2019.

		Opbrengsten in €
Activiteit	Onderdeel	op jaarbasis ex btw
Zwembad	Huur	42.250
	Gas, water en licht	19.544
	Horeca	0
	Totaal	61.794
		Kosten in €
		op jaarbasis ex btw
	Kosten op jaarbasis	
	Gas	18.412
	Water	1.561
	Licht	7.147
	M2 375 + 260= 635 totaal	15.240
	Toedeling kosten alg ruimtes	2.286
	Machines installaties	15.430
	Onderhoudscontract	3.000
	Chemicaliën + reinigen	7.100
	Totaal	70.176
	Resultaat	-8.382

Overzicht kosten/ baten Theaterzaal
2019

		Opbrengsten in €
Activiteit	Onderdeel	op jaarbasis ex btw
Theaterzaal	Huur	0
	Gas, water en licht	0
	Horeca (marge 45%)	12.000
	Totaal	12.000
		Kosten in €
		op jaarbasis ex btw
	Kosten per m2 (384)x aantal m2	9.216
	Aandeel alg kosten	1.416
	Gas	1.966
	Water	0
	Licht	240
	Totaal	12.838
	Resultaat	-3.054

Overzicht kosten/
baten Sportzaal
2019

		Opbrengsten in €
Activiteit	Onderdeel	op jaarbasis ex btw
Sportzaal	Huur	14.040
	Gas, water en licht	
	Water	
	Licht	
	Horeca	
	Totaal	14.040
		Kosten in €
		op jaarbasis ex btw
	Kosten per m2 x aantal m2 (594)	14.256
	Aandeel alg kosten	2.192
	Gas	65
	Water	60
	Licht	1.740
	Totaal	18.313
	Resultaat	-4.273

Overzicht kosten/ baten Fitness
2019

		Opbrengsten in €
Activiteit	Onderdeel	op jaarbasis ex btw
Fitness	Contributie	9.055
	Gas	0
	Water	0
	Licht	0
	pasjes, incidenteel	422
	Totaal	9.477
		Kosten in €
		op jaarbasis ex btw
	Kosten per m2 (137,5)x aantal m2	3.300
	Kosten aandeel alg ruimte	507
	Gas	3,59
	Water	14,63
	Licht	597,58
	Afschrijving apparaten	4.500
	Totaal	8.923
	Resultaat	+554

Leegstand zorgruimte
2019

Kosten	
212 m2 x 29=	5.088
Aandeel alg ruimte	782
Opbrengsten	0
Resultaat	-5.870