

*De nieuwe*  
Strategisch Businessplan  
Gebiedsontwikkeling Klavertje 4 /  
Greenport Venlo  
*ververbinding*

# Colofon

Venlo, februari 2009

Opgesteld door projectorganisatie Klavertje 4 / Greenport Venlo  
met dank aan alle betrokkenen

In opdracht van Stuurgroep Klavertje 4 / Greenport Venlo:

Gemeente Horst aan de Maas, gemeente Maasbree, gemeente Sevenum,  
gemeente Venlo, provincie Limburg, ministerie van LNV en Gemeenschappelijk  
Ontwikkelingsbedrijf van het Rijk (GOB)

Voor meer informatie:

Projectorganisatie Klavertje 4 / Greenport Venlo

NV Klavertje 4 / Greenport Venlo

[www.greenportvenlo.nl](http://www.greenportvenlo.nl)

[info@greenportvenlo.nl](mailto:info@greenportvenlo.nl)

Tel: 077-8503456

ViewtureRoom, Venrayseweg 182, 5928 RH, Venlo

Het Strategisch Businessplan is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Het is opgesteld op basis van de (kwantitatieve) gegevens die op 22 januari 2009 bekend waren bij de projectorganisatie Klavertje 4 / Greenport Venlo. Het is mogelijk dat zich na deze datum nog wijzigingen hebben voorgedaan in de gegevens. Deze wijzigingen doen echter niets af aan de opzet van het Strategisch Businessplan. Ze kunnen wel van invloed zijn op de operationalisatie van de op te richten NV.

De teksten en grafische voorstellingen in dit Strategisch Businessplan mogen, behoudens eigen intern gebruik binnen de kring van de oprichters/ aandeelhouders i.c. de genoemde gemeenten en provincie Limburg, niet zonder schriftelijke toestemming van de projectorganisatie c.q. de NV Klavertje 4 / Greenport Venlo worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door druk, fotokopie, fax, overtypen of opslag in een geautomatiseerd gegevensbestand. U kunt toestemming vragen via het mailadres [info@greenportvenlo.nl](mailto:info@greenportvenlo.nl), ter attentie van de heer Peter Deriks, communicatiemanager.

## Het gebied Klavertje 4. Toekomstbeeld 2040

### legenda

schaal: 0 500 1000 1500 2000 m

-  wegen
-  waterwegen
-  oliepipleiding Rotterdam-Venlo
-  hoogspanning
-  plangebied Klavertje 4
-  spoorwegen & station
-  langzaamverkeer
-  windmolens
-  Greenportlane & voorrangsplein
-  rail terminal
-  werklandschap
-  lint bebouwing
-  groen en natuur
-  (transformatie) glastuinbouw
-  agribusiness
-  werklandschap Venlo GreenPark
-  ecoduct
-  golfbaan
-  MLA strip/traffic port
-  centrale voorzieningen
-  ecovillage
-  agrarisch landschap



# Inhoudsopgave

<u>Management samenvatting</u>	<u>6</u>	<u>4. Marktanalyse</u>	<u>24</u>
<u>1. Inleiding</u>	<u>10</u>	4.1 Ontwikkelingen op internationaal en nationaal niveau	24
1.1 Introductie	10	4.2 Ontwikkelingen op regionaal niveau en binnen branches	26
1.2 Aanleiding en achtergrond	10	4.3 Kwantitatieve ruimtebehoefte	29
1.3 Doelstelling Strategisch Businessplan	11	4.4 SWOT-analyse	31
1.4 Leeswijzer	11	<u>5. Strategie</u>	<u>34</u>
<u>2. Visie, missie en doelstelling</u>	<u>12</u>	5.1 Strategie grondexploitatie	34
2.1 Visie	12	5.2 Strategie vastgoedexploitatie	38
2.2 Missie en doelstelling	13	5.3 Strategie organisatie en exploitatie (nuts-)voorzieningen	38
2.3 Resultaten	15	5.4 Strategie beheeractiviteiten	40
2.4 Uitgangspunten	15	5.5 Strategie ontwikkelingsactiviteiten	40
2.5 Masterplan K4 / GPV	15	5.6 Strategische planning	40
2.6 Relatie Masterplan en Strategisch Businessplan	17	<u>6. Grondverwerving</u>	<u>42</u>
<u>3. Activiteiten en verdienmodel</u>	<u>20</u>	6.1 Introductie	42
3.1 Activiteiten	20	6.2 Verwerving grond van aandeelhouders	42
3.2 Verdienmodel	22	6.3 Wijziging van grondposities	45
		6.4 Verwerving grond van publieke en private partijen	45
		6.5 Relatie bestuurlijke afspraken, aankoopplan en NV	45

<b>7. Organisatie</b>	<b>46</b>	<b>11. Financiële structuur</b>	<b>68</b>
7.1 Organisatiestructuur	46	11.1 Uitgangspunten	68
7.2 Formatie	48	11.2 Vermogensbehoefte	69
7.3 Beloning directie	49	11.3 Inbreng eigen vermogen	70
		11.4 Winstverdeling	71
<b>8. Juridische structuur</b>	<b>50</b>	<b>12. Analyse en management van risico's</b>	<b>72</b>
8.1 Rechtsvorm	50	12.1 Waarneming en kwalificatie risico's	72
8.2 Vennootschapsorganen	53	12.2 Risicomanagement	75
8.3 Zeggenschapsverdeling	54		
8.4 Sturingsmodel	56	<b>Bijlagen</b>	<b>78</b>
<b>9. Fiscale aspecten</b>	<b>58</b>		
9.1 Vennootschapsbelasting	58		
9.2 Dividendbelasting	60		
9.3 Omzetbelasting	60		
9.4 Overdrachtsbelasting	61		
<b>10. Business case</b>	<b>62</b>		
10.1 Uitgangspunten	63		
10.2 Individuele exploitaties	63		
10.3 Ondernemingsexploitatie	66		

# Management samenvatting

## Inleiding

De gemeenten Horst aan de Maas, Maasbree, Sevenum en Venlo en de provincie Limburg hebben de intentie om gezamenlijk de ruimtelijk-economische structuur van het gebied Klavertje 4 / Greenport Venlo te versterken door het accommoderen van nieuwe bedrijvigheid en het realiseren van een internationaal wervend, duurzaam, innovatief en marktgeoriënteerd vestigingsmilieu. Het gebied Klavertje 4 / Greenport Venlo wordt in het vervolg van dit document aangeduid met K4 / GPV. Om dit doel te realiseren, bestaat het plan een ontwikkelingsbedrijf op te richten, waarvan de bovengenoemde gemeenten en de provincie de beoogde aandeelhouders zijn. In het vervolg van dit document staat het ontwikkelingsbedrijf aangeduid met de term NV. De NV heeft de opgave om het Masterplan, dat separaat voor het gebied wordt opgesteld, te realiseren door zorg te dragen voor permanent formulebeheer binnen K4 / GPV. Het doel is om de NV per 1 september 2009 van start te laten gaan.

Dit document bevat het Strategisch Businessplan voor de NV en vloeit voort uit het Masterplan. Het is daarmee een onderdeel van het bestuursakkoord. Het plan beschrijft op strategisch niveau de doelstellingen van de NV en geeft aan op welke wijze de NV deze zal realiseren. Op hoofdlijnen geeft het Strategisch Businessplan inzicht in:

- o de activiteiten van de organisatie en het onderliggende verdienmodel;
- o de juridische structurering en het besturingsmodel;
- o de business case en de financiële structurering.

Dit Strategisch Businessplan is bestemd voor de toekomstige aandeelhouders van de NV en vormt de basis voor de besluitvorming over de oprichting van de NV. Parallel aan dit Strategisch Businessplan zijn ook de juridische documenten die benodigd zijn voor het oprichten van de NV opgesteld.

## Missie en doelstelling

De NV realiseert het taakstellende kader van het Masterplan. Daarmee bevordert de onderneming, geïnspireerd door de Cradle to Cradle-uitgangspunten (C2C), de ruimtelijk-economische ontwikkeling van het gebied en versterkt ze de concurrentiepositie van de regio.

In het streven naar een maatschappelijk rendement staat het realiseren van een schaal- en kwaliteitsprong van de beoogde productiestructuur centraal. Deze productiestructuur dient vernieuwend en vitaal te zijn, gericht op waardecreatie. De voorziene productiestructuur zal particuliere investeringen aantrekken en daarmee leiden tot de bevordering en verbetering van de werkgelegenheid en inkomensverschaffing. Ook zal het imago van het gebied verbeteren.

Naast de effecten op de productiestructuur heeft het maatschappelijk rendement tevens betrekking op het fysieke productiemilieu, het niet-fysieke productiemilieu en de sociaal-culturele voorzieningen. Voor het fysieke productiemilieu streeft de NV naar het ruimtelijk accommoderen van bedrijvigheid, geordend naar aard en omvang en rekeninghoudend met de belangen van verschillende stakeholders, waaronder bewoners. De NV geeft sturing aan de accommodatie van bedrijvigheid naar locatie en in de tijd, waardoor een integrale ontwikkeling mogelijk is. Voor het niet-fysieke productiemilieu gaat het om het bevorderen en verbeteren van de scholings- en kennisinfrastructuur. Deze infrastructuur dient bij te dragen aan de vernieuwende productiestructuur en innovaties (van kennis naar kunde naar kassa) te bevorderen. De sociaal-culturele voorzieningen hebben betrekking op de quality of life van het gebied en betreffen onder meer de groenvoorzieningen. Met deze voorzieningen draagt de NV bij aan de waarde van het gebied als woon- en verblijfplaats.

De NV opereert vanuit een actieve en meervoudige stakeholdersbenadering, waarin de belangen van overheden, bedrijven, instellingen, bezoekers en bewoners centraal staan. In het verlengde van de doelstelling accommodeert de NV in ruimtelijke zin in-

novatie en kennisontwikkeling binnen het gebied. Ook stimuleert de organisatie de samenwerking tussen bedrijven, overheden, universiteiten en kennisinstellingen, zowel in een nationaal, transnationaal als een internationaal perspectief.

Om haar activiteiten op lange termijn te waarborgen, werkt de NV op basis van het revolving fund principe. De NV realiseert met haar activiteiten een bedrijfseconomisch rendement dat haar in staat stelt om te kunnen doen aan permanent formulebeheer en blijvend te kunnen investeren in de gebiedskwaliteit.

## Relatie tussen Masterplan en Strategisch Businessplan

De NV heeft de opgave om het Masterplan voor K4 / GPV te realiseren. Om een verbinding te leggen tussen het Masterplan en de activiteiten van de NV, zal een bestuurlijk platform (werktitel) worden ingesteld. Dit bestuurlijk platform heeft drie taken:

- o adviseren over de besluitvorming betreffende het Masterplan;
- o monitoren en evalueren van het Masterplan;
- o aandragen van aanpassingen van het Masterplan.

Aan het bestuurlijk platform worden geen publiekrechtelijke bevoegdheden overgedragen. Het bestuurlijk platform adviseert aan de gemeenteraden en Provinciale Staten. Deze stellen het Masterplan immers initieel vast en beslissen tevens over eventuele tussentijdse wijzigingen of aanpassingen naar aanleiding van de periodieke evaluatie.

## Activiteiten

De NV is een gemengd bedrijf dat door middel van vijf exploitaties de integrale ruimtelijke ontwikkeling en het permanente formulebeheer realiseert. De vijf exploitaties zijn:

- o (her)ontwikkelen, realiseren en exploiteren van werklandschap;
- o (her)ontwikkelen, realiseren en exploiteren van vastgoed;
- o (her)ontwikkelen, realiseren en exploiteren van gebiedsbrede (nuts)voorzieningen;
- o uitvoeren van beheeractiviteiten;
- o uitvoeren van ontwikkelingsactiviteiten.

Deze activiteiten worden uitgevoerd binnen de scope van het Masterplan.

## Verdienmodel

De ambitie van de gebiedsontwikkeling van K4 / GPV is het gebied kwalitatief hoogwaardig en integraal te ontwikkelen. Deze ambitie vertaalt zich in het verdienmodel van de NV. Dit verdienmodel gaat ervan uit dat de som van de vijf exploitaties minimaal het rendement oplevert dat benodigd is om het permanent formulebeheer blijvend te garanderen. Hiermee borgt de NV dat zij kan opereren op basis van het revolving fund principe, waarbij de onderneming tevens in staat is om te gaan met tegenvallende marktomstandigheden.

In praktische zin investeert de NV primair in de grondexploitatie van het gebied. Dit is tevens de belangrijkste inkomstenbron voor de NV. Het rendement dat de NV op de grondexploitatie realiseert, kan zij gebruiken voor financiering van andere activiteiten binnen het gebied. Zo kan de NV een bijdrage leveren aan de aanleg van de Greenportlane en de ontwikkeling van groenvoorzieningen. De financiering van deze activiteiten is voornamelijk afhankelijk van de grondexploitatie. Dit betekent niet dat de aanleg van onder andere de Greenportlane en groenvoorzieningen pas mogelijk is op het

moment dat de NV voldoende rendement gerealiseerd heeft. Specifiek voor de Greenportlane en de groenvoorzieningen is in het ontwerp van de NV voorzien in voorfinanciering. Hiermee zijn de aanleg van de Greenportlane en de groenvoorzieningen op korte termijn mogelijk. De overige activiteiten vinden plaats op het moment dat de interne dan wel de externe financiering hiervan geregeld is.

## Grondverwerving

De NV verworft gronden door overname van de gronden van haar aandeelhouders en door verwerving van gronden van andere publieke en private partijen. De aandeelhouders zijn in een eerder stadium overeengekomen dat zij de gronden die zij binnen K4 / GPV in bezit hebben, overdragen aan de onderneming en inbrengen in de NV.

Daar waar het gaat om de inbreng van grond is een onderscheid te maken tussen:

- o grond in het nieuwe werklandschap in bezit van de gezamenlijke aandeelhouders van de NV. Deze gronden zijn gekocht in het kader van de bestuurlijke afspraken en het aankoopplan met het initiële financieringsbudget van EUR 19 miljoen;
- o grond in het nieuwe werklandschap in bezit van de individuele aandeelhouders van de NV;
- o grond in het bestaande werklandschap in bezit van één of meerdere aandeelhouders van de NV.

De eerste twee categorieën van gronden brengen de aandeelhouders in tegen marktwaarde, conform de eerder gemaakte bestuurlijke afspraken en het gerelateerde aankoopplan. Voor de inbreng van de grond in het bestaande werklandschap maakt de NV separate afspraken met de huidige ontwikkelaars. Deze afspraken hebben de vorm van arrangenmen-

ten. De wijze waarop de ontwikkelaars en de NV tot de arrangementen komen, is vastgelegd in een aantal protocollen.

## Juridische structuur

De NV zal worden opgezet in de vorm van een NV/CV-structuur. Binnen die structuur is de NV beherend venoot. De diverse deelnemende gemeenten en de provincie Limburg zullen naast aandeelhouders in de NV tevens commanditaire vennoten van de CV zijn. De NV dient uitsluitend om als beherend venoot op te treden. Voor deze structuur is vanuit fiscale optiek gekozen. De inbreng van onroerende goederen in de NV door de aandeelhouders zou namelijk leiden tot heffing van overdrachtsbelasting over de ingebrachte waarde. Dit is niet het geval bij inbreng in de CV.



## Business case

De doorrekening van de volledige ondernemingsexploitatie leidt tot een resultaat voor de NV (voor rente) van EUR 218 miljoen. De opbouw van dit bedrag is opgenomen in de hiernaast weer gegeven tabel.

Het resultaat van de NV, rekeninghoudend met de inleg van eigen vermogen en het optreden van rentelasten en -baten, is EUR 259 miljoen.

De vermogensbehoefte van de ondernemingsexploitatie bedraagt EUR 133 miljoen. Afgaand op een solvabiliteit van 30% betekent dit dat de onderneming behoefte heeft aan EUR 40 miljoen aan eigen vermogen, zijnde de inbreng van risicodragend vermogen door de commanditaire vennoten in de CV. Het overig benodigde vermogen dient gefinancierd te worden door ((converteerbare) achtergestelde) leningen.

## Risicomanagement

De gebiedsontwikkeling in de vorm van een NV gaat gepaard met risico's. De belangrijkste risico's voor de NV zijn:

Exploitatie	Opbrengsten (x mln euro)	Kosten (x mln euro)	Resultaat (x mln euro)
Grondexploitatie	635	544	91
Vastgoedexploitatie	135	59	76
Voorzieningen	83	35	48
Beheer en ontwikkeling	108	102	6
Subtotaal	961	739	221
Corporate kosten	-	3	(3)
Totaal	961	743	218

- o de verwerving van minder grond dan benodigd voor een hoogwaardige gebiedsontwikkeling;
- o het niet kunnen realiseren van de herontwikkeling van 180 ha van glastuinbouw naar bedrijventerrein;
- o een hogere kostenstijging dan voorzien, waardoor het rendement van de NV daalt.

Deze risico's vangt de NV primair op door het nemen van mitigerende maatregelen. In aanvulling hierop is in de business case en de financieringsstructuur rekening gehouden met gevoeligheid van de NV voor deze risico's en zijn voorzieningen getroffen om de risico's op te vangen.

# Hoofdstuk 1

## Inleiding



### 1.1 Introductie

De gemeenten Horst aan de Maas, Maasbree, Sevenum en Venlo en de provincie Limburg hebben de intentie om gezamenlijk de ruimtelijk-economische structuur van het gebied Klavertje 4 / Greenport Venlo te versterken door het accommoderen van nieuwe bedrijvigheid en het realiseren van een internationaal wervend, duurzaam, innovatief en marktgeoriënteerd vestigingsmilieu. Het gebied Klavertje 4 / Greenport Venlo wordt in het vervolg aangeduid met K4 / GPV. Om dit doel te realiseren, bestaat het plan een ontwikkelingsbedrijf op te richten, waarvan de bovengenoemde gemeenten en de provincie de beoogde aandeelhouders zijn. Dit ontwikkelingsbedrijf wordt in het vervolg aangeduid met de term NV. De NV heeft de opgave om het Masterplan, dat separaat voor het gebied wordt opgesteld, te realiseren door zorg te dragen voor permanent formulebeheer binnen K4 / GPV. Het doel is om de NV per 1 april 2009 van start te laten gaan.

Dit document is het Strategisch Businessplan voor de NV. Het plan is opgesteld door de projectorganisatie K4 / GPV in afstemming met medewerkers vanuit de toekomstige aandeelhouders.

### 1.2 Aanleiding en achtergrond

In een visienota die in september 2006 door de gemeenten Horst aan de Maas, Maasbree, Sevenum en Venlo en de provincie Limburg is uitgebracht, gaven deze partijen aan de ruimtelijk-economische ontwikkeling van het gebied K4 / GPV gezamenlijk te willen oppakken. Dit vanuit de gedachte dat de partijen afzonderlijk niet in staat zijn om een zo groot en kwalitatief hoogwaardig gebied met innovatieve concepten te ontwikkelen en te onderhouden.

In april 2008 is door de heer Berner op verzoek van de genoemde gemeenten en provincie een voorstel gedaan hoe de voorgenomen bestuurlijke samenwerking vorm te geven<sup>1</sup>. Zijn voorstel bestaat uit het hanteren

van een integratiemodel en daar op volgend de oprichting van een gemeenschappelijk ontwikkelingsbedrijf met daarin bestaande en nog te ontwikkelen projecten. Deze onderneming kent een zakelijke bedrijfsmatige opzet, waarin publieke taken en investeringen gebundeld worden. Het ontwikkelingsbedrijf heeft alleen publieke aandeelhouders en opereert op passende afstand van politiek en bestuur. Hierdoor heeft het een sterke doorzettingsmacht, waardoor het een continue garantie op een hoge kwaliteit voor het gebied biedt. Verder functioneert en rapporteert de NV op basis van een meerjarenplan (afgestemd op een visie voor de lange termijn) en brengt jaarlijks een jaarrekening uit.

Het hierboven genoemde integratiemodel is door de initiatiefnemers omarmd als het meest geëigende model. Dit in de overtuiging dat de ambitie voor het gebied K4 / GPV alleen gerealiseerd kan worden door een professionele organisatie die acteert als trekker van de gebiedsontwikkeling.

<sup>1</sup> Project Klavertje 4, een voorstel tot bestuurlijke samenwerking, Drs. R. Berner, april 2008 (zie bijlage)

In juni 2008 is in vervolg op het voorstel van de heer Bemer door de heer Lintmeijer een position paper opgesteld<sup>2</sup>. Daarin is een gebiedsvisie en een voorstel voor realisatie van deze visie beschreven. De heer Lintmeijer stelt ten eerste dat samenwerking tussen overheden en regie op deze samenwerking noodzakelijk is. Deze samenwerking vindt plaats in een dynamisch netwerk en is gemeenteverstijgend. Om deze samenwerking en de daaruit voortvloeiende strategische kaderstelling te borgen wordt voorgesteld een bestuurlijk platform op te richten met daarin de vertegenwoordigers van de betrokken overheden.

Ten tweede stelt de heer Lintmeijer voor om een onderneming op te zetten met een helder mandaat, opererend op basis van een helder businessplan en binnen de strategische kaders. Op deze manier kan de onderneming slagvaardig opereren, wordt de samenwerking gecoördineerd en de ruimtelijke ontwikkeltaak conform de gebiedsvisie geborgd.

Op basis van beide documenten hebben de initiatiefnemers voor de gebiedsontwikkeling opdracht gegeven voor het opstellen van dit Strategisch Businessplan voor de onderneming conform het geïntegreerde model.

<sup>2</sup> Position Paper Greenport Venlo / Klavertje 4. F. Lintmeijer, juni 2008 (zie bijlage)

### 1.3 Doelstelling Strategisch Businessplan

Dit Strategisch Businessplan beschrijft op strategisch niveau de doelstellingen van de NV en geeft aan op welke wijze de NV deze zal realiseren. In globale termen geeft het Strategisch Businessplan inzicht in:

- o de activiteiten van de organisatie en het onderliggende verdienmodel;
- o de juridische structurering en het besturingsmodel;
- o de business case en de financiële structurering.

Dit Strategisch Businessplan is de basis voor de besluitvorming over de oprichting van de organisatie door de toekomstige aandeelhouders. Parallel aan het Strategisch Businessplan zijn de aandeelhoudersovereenkomst en de statuten van de NV opgesteld. De drie documenten vormen gezamenlijk de onderliggers voor de besluitvorming.

Kort na het fiat over de oprichting stelt de NV een operationeel bedrijfsplan op, bestaande uit een meerjarenplan en een jaarplan. Onderdeel van het jaarplan is een overzicht van de te plegen investeringen.

### 1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 komen de visie, missie en doelstellingen van de NV aan de orde. De activiteiten en het verdienmodel staan beschreven in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 behandelt de marktanalyse en hoofdstuk 5 de strategie van de NV. Vervolgens is er in hoofdstuk 6 speciale aandacht voor het onderwerp grondverwerving. Hoofdstuk 7 geeft inzicht in de organisatiestructuur van de NV. De juridische structuur van de NV en de hieraan gerelateerde fiscale aspecten zijn uitgewerkt in de hoofdstukken 8 en 9. In het daaropvolgende hoofdstuk is een beknopte beschrijving van de business case opgenomen. Een uitgewerkte beschrijving van de business case is opgenomen in een separaat document. Hoofdstuk 11 gaat in op de financiële structuur van de NV. Hoofdstuk 12 beschrijft de risico's van de NV en de wijze waarop de onderneming hiermee omgaat. Als bijlagen zijn een overzicht van de belangrijkste begrippen opgenomen en samenvattingen van de eerder aangehaalde documenten die de aanleiding vormen voor het Strategisch Businessplan.

# Hoofdstuk 2

## Visie, missie en doelstelling



### 2.1 Visie

In het gebied rond Horst aan de Maas, Maasbree, Sevenum en Venlo zal in de komende decennia onder de naam K4 / GPV een omvangrijk werklandschap van circa 5.400 hectare gestalte krijgen, gebaseerd op de gebiedsvisie zoals deze is vastgelegd in het Masterplan<sup>3</sup>.

Het streefbeeld voor de lange termijn is het gebied te ontwikkelen met als inspiratie de principes van Cradle to Cradle (C2C). C2C is een vorm van duurzaam ontwikkelen, die uitgaat van de gedachte 'in plaats van minder slecht, goed te doen'. C2C streeft naar het sluiten van kringlopen in de 'ecologische' en 'technische' cyclus, waarbij geen verlies optreedt in ecologische, financiële of sociale zin. Integendeel, het doel is waarde toe te voegen. C2C biedt grote economische kansen, vooral omdat het innovatie bevordert en duurzame ontwikkeling benadert vanuit economisch perspectief (je moet er beter van worden).

Het toepassen van het C2C-principe bij een omvangrijke gebiedsontwikkeling als K4 / GPV is uniek in de wereld. Voor K4 / GPV is gebiedsontwikkeling en -inrichting met als inspiratie de C2C-principes een ambitie. Aan deze ambitie zal de NV invulling geven binnen de mogelijkheden die de markt hiervoor biedt.

Met de principes van C2C als inspiratie ontwikkelt K4 / GPV zich tot de hoogwaardige economische motor van Noord-Limburg. In dit gebied zal sprake zijn van een concentratie van bedrijvigheid met de focus op agribusiness, glastuinbouw, (vers)logistiek, bijpassende industrie en dienstverlening en onderzoeks- en onderwijsinstellingen. De ruimtelijke ontwikkeling van het gebied is daarnaast gericht op het vergroten van toegevoegde waarde, creëren van innovatie en verhogen van de kwaliteit van het gebied.

De hierboven beschreven hoogwaardige ruimtelijke inrichting is een opgave voor het gehele K4 / GPV

<sup>3</sup> Masterplan gebiedsontwikkeling Klavertje 4 / Greenport Venlo. Projectorganisatie Klavertje 4, februari 2009

gebied en als zodanig vastgelegd in het Masterplan. De gemeenten en provincie zijn afzonderlijk niet in staat om deze opgave te realiseren en het resultaat in stand te houden. Zoals eerder beschreven is hiervoor een integrale aanpak noodzakelijk. De gemeenten en provincie zetten hiertoe een samenwerkingsverband op in de vorm van een NV. Hiermee is de NV de langetermijn-garantie voor de hoogwaardige gebiedsinrichting.

## 2.2 Missie en doelstelling

### 2.2.1 Missie

De missie van de NV is de ruimtelijk-economische ontwikkeling van het exploitatiegebied te versterken door het realiseren van een aantrekkelijke vestigingsomgeving en een optimale allocatie van bedrijvigheid. Het maatschappelijke en het bedrijfseconomische rendement van de NV in termen van kwaliteit en geld is hierbij voor elk van de deelnemende gemeenten en de provincie hoger dan dat zij

ieder voor zich binnen haar eigen grenzen kan behalen. Dit is te realiseren door een integrale benadering van het exploitatiegebied. De NV dient hierbij de aansluiting tussen de deelgebieden te bevorderen en interne concurrentie tussen de deelgebieden te voorkomen.


De NV opereert hierbij binnen de taakstelling van het Masterplan. Daarmee is de NV middel en waarborg voor de integrale gebiedsaanpak conform het Masterplan.

De NV heeft gegeven de missie de opgave om binnen haar ontwikkeltaken de publieke sturing en de kracht van de markt met elkaar te verbinden. Binnen dit krachtenveld opereert de NV met een helder mandaat naar de markt.

### 2.2.2 Doelstelling

De NV realiseert het taakstellende kader van het Masterplan. Daarmee bevordert de onderneming,





geïnspireerd door de C2C-uitgangspunten, de ruimtelijk-economische ontwikkeling van het gebied en versterkt ze de concurrentiepositie van de regio. Dit doet de NV door het uitvoeren van permanent formulebeheer ten dienste van bestaande en nieuwe bedrijvigheid. Dit doet zij in de vorm van:

- o (her)ontwikkelen, realiseren en beheren van werklandschappen;
- o (her)ontwikkelen, realiseren en beheren van vastgoed;
- o (her)ontwikkelen, realiseren en beheren van gebiedsbrede (nuts)voorzieningen;
- o uitvoeren van beheeractiviteiten;
- o uitvoeren van ontwikkelingsactiviteiten.

De NV opereert vanuit een actieve en meervoudige stakeholdersbenadering, waarin de belangen van overheden, bedrijven, instellingen, bezoekers en bewoners centraal staan. In het verlengde van de doelstelling accommodeert de NV in ruimtelijke zin innovatie en kennisontwikkeling binnen het gebied. Ook stimuleert de organisatie de samenwerking tussen bedrijven, overheden, universiteiten en kennisinstellingen, zowel in een nationaal, transnationaal als een internationaal perspectief.

## 2.3 Resultaten

De doelstelling van de NV is de ruimtelijk-economische structuur van het gebied K4 / GPV te versterken en daarmee een internationaal wervend, duurzaam, marktgeoriënteerd en innovatief vestigingsmilieu te realiseren. Hiermee streeft de NV primair naar de realisatie van een maatschappelijk rendement voor het gebied.

In het streven naar een maatschappelijk rendement staat het realiseren van een schaal- en kwaliteits-sprong van de beoogde productiestructuur centraal. Deze productiestructuur dient vernieuwend en vitaal te zijn, gericht op waardecreatie. De voorziene productiestructuur zal particuliere investeringen aantrekken en daarmee leiden tot de bevordering en verbetering van de werkgelegenheid en inkomensverschaffing. Ook zal het imago van het gebied verbeteren.

Naast de effecten op de productiestructuur heeft het maatschappelijk rendement tevens betrekking op het fysieke productiemilieu, het niet-fysieke productiemilieu en de sociaal-culturele voorzieningen. Voor het fysieke productiemilieu streeft de NV naar het ruimtelijk accommoderen van bedrijvigheid, ge-

ordend naar aard en omvang en rekeninghoudend met de belangen van verschillende stakeholders, waaronder bewoners. De NV geeft sturing aan de accommodatie van bedrijvigheid naar locatie en in de tijd, waardoor een integrale ontwikkeling mogelijk is. Voor het niet-fysieke productiemilieu gaat het om het bevorderen en verbeteren van de scholings- en kennisinfrastructuur. Deze infrastructuur dient bij te dragen aan de vernieuwende productiestructuur en innovaties (van kennis naar kunde naar kassa) te bevorderen. De sociaal-culturele voorzieningen hebben betrekking op de quality of life van het gebied en betreffen onder meer de groenvoorzieningen. Met deze voorzieningen draagt de NV bij aan de waarde van het gebied als woon- en verblijfplaats.

Om het maatschappelijk rendement te realiseren, stellen de aandeelhouders een bijdrage (liquide middelen en gronden) ter beschikking aan de NV. De NV gebruikt deze om de investeringsopgave in het plangebied uit te voeren. De onderneming werkt hierbij op bedrijfsmatige wijze op basis van het revolving fund principe. De NV realiseert door middel van haar activiteiten een bedrijfseconomisch rendement dat haar in staat stelt om het permanent formulebeheer te kunnen uitvoeren en blijvend te kunnen investe-

ren in de gebiedskwaliteit. Het streven naar een bedrijfseconomisch rendement is hiermee een afgeleide van de primaire doelstelling van de onderneming. Het rendement dat de NV realiseert boven het bedrag dat benodigd is voor permanent formulebeheer, kan ter beschikking gesteld worden van de aandeelhouders. Eventueel kan dit bedrag op termijn uitgekeerd worden aan de aandeelhouders.

## 2.4 Uitgangspunten

De uitgangspunten die de basis vormen voor het Strategisch Businessplan staan hieronder weergegeven. De NV:

- o is een publiek-publiek samenwerkingsverband;
- o is een lean & mean organisatie die de uitvoering van activiteiten aanstuurt, coördineert en exploiteert;
- o is een flexibele, daadkrachtige en transparante organisatie die de ontwikkeling van K4 / GPV in samenhang en met sterke doorzettingsmacht oppakt;
- o realiseert haar doelstellingen via burger-, markt-, en overheidsgeoriënteerde dialoog;
- o opereert, om flexibel, daadkrachtig en transparant te zijn, op passende afstand en met voldoende bewegingsvrijheid van de politiek;

- o wordt zo optimaal mogelijk in staat gesteld haar taken te vervullen, doordat binnen en buiten het exploitatiegebied de overheden een actief flankerend (vestigings)beleid<sup>4</sup> voeren;
- o voert haar activiteiten uit op basis van een revolving fund principe;
- o werkt binnen de gestelde kaders op basis van geraamde haalbare resultaten in termen van kwaliteit en financiën, waarover ze periodiek verantwoording aflegt aan de aandeelhouders;
- o heeft haar perspectief gericht op de lange termijn, waarbij het doel is om een blijvende schaa sprong in omvang en kwaliteit van activiteiten te realiseren;
- o hanteert conform het Masterplan een selectief acquisitie- en toelatingsbeleid, gebaseerd op clustering van gelijksoortige en functioneel samenhangende activiteiten;
- o hanteert een gronduitgiftebeleid afhankelijk van plaats, tijd, omstandigheden en opvattingen. Deze gronduitgifte kan geschieden door middel van verkoop, erfpacht, pacht en verhuur;
- o kan op termijn haar scope in functionele en geografische zin uitbreiden door toevoeging van nieuwe activiteiten en uitbreiding van het plangebied.

## 2.5 Masterplan K4 / GPV

De NV heeft de opgave om het Masterplan voor K4 / GPV te realiseren. In het onderstaande is een beknopte samenvatting van dit plan opgenomen.

### Aanleiding

De overtuiging dat de gemeenten en provincie samen meer kunnen bereiken dan individueel, de (inter)nationale economische dynamiek, de aanwijzing van de Greenports door het rijk, de kansen die dit biedt voor de regio Venlo en de toekomstige ruimtebehoefte vormen de aanleidingen om het gebied K4 / GPV te gaan ontwikkelen.

### Ambitie

Voor het gebied zijn ambities gesteld ten aanzien van ondernemers en ondernemerschap, onderzoek, onderwijs, overheid, omgeving/maatschappij (de 5 O's) en samenwerking. De algemene speerpunten bij de ambities zijn hoogwaardige kwaliteit, maatschappelijk rendement en innovatie. Om een harmonieus geheel tussen ecologie, economie en leefomgeving te borgen zijn de ambities tevens geënt op de C2C-principes. Daarnaast ligt de focus van de ambities op de ontwikkeling van K4 / GPV tot een vooraanstaand (inter)nationaal centrum voor innovatieve agribusiness, glastuinbouw,

<sup>4</sup> Zie het Masterplan voor meer informatie over het flankerend (vestigings)beleid.

(vers)logistiek, bijpassende industrie en dienstverlening en onderzoeks- en onderwijsinstellingen.

### Proces

De integrale gebiedsontwikkeling is geïnitieerd met het Pact van Vaeshartelt (oktober 2006), dat volgde op de 'Visienota Klavertje 4' uit 2006. Dit heeft onder andere geleid tot de omarming van de C2C-filosofie, de vertaling hiervan in de (ruimtelijke) uitgangspunten en het opstellen van het 'C2C Framework voor Venlo / Klavertje 4' (juni 2007). Deze laatste heeft vervolgens geleid tot het 'Ruimtelijk Ontwerp - het Cradle2Cradle werklandschap van Greenport Venlo' (voorjaar 2008). Verdere verdieping en uitbreiding van onderwerpen en integratie met het Ruimtelijk Ontwerp hebben geleid tot het Masterplan. Dit Masterplan vormt een compleet (ruimtelijk) beeld, dat de aanleiding vormt om de komende jaren de gebiedsontwikkeling voortvarend op te pakken. Parallel aan het opstellen van het Masterplan is een Strategisch Businessplan (voorliggend) voor de NV opgesteld. Deze plannen vormen samen het taakstellende kader voor de op te richten NV die de gebiedsontwikkeling gaat uitvoeren en regisseren.

### Huidige situatie en route naar de gewenste ontwikkeling

In het gebied is een aantal kwaliteiten en functies aanwezig dat waar mogelijk behouden of versterkt

wordt met de beoogde gebiedsontwikkeling. Het gaat hierbij om behoud of versterking van de kwaliteit van het landschap, de natuur, de archeologie en cultuurhistorie. Daarnaast om behoud of versterking van de volgende functies:

- o natuur en groen;
- o cultuurlandschap, water en recreatie;
- o glastuinbouw (solitair en projectvestiging);
- o bedrijven / industrie / agribusiness;
- o verkeer;
- o wonen.

Behoud en versterking van deze kwaliteiten en functies is gebaseerd op "visie op kwaliteit in K4 / GPV". Deze visie heeft een duidelijke meerwaarde voor de gebiedsontwikkeling en een aantrekkelijke werking op bedrijvigheid. Daarnaast is het voor K4 / GPV de ambitie de gebiedsontwikkeling en -inrichting uit te voeren met de C2C-principes als inspiratie binnen de mogelijkheden die de markt en de wet- en regelgeving hiervoor bieden.

### Ontwikkeling

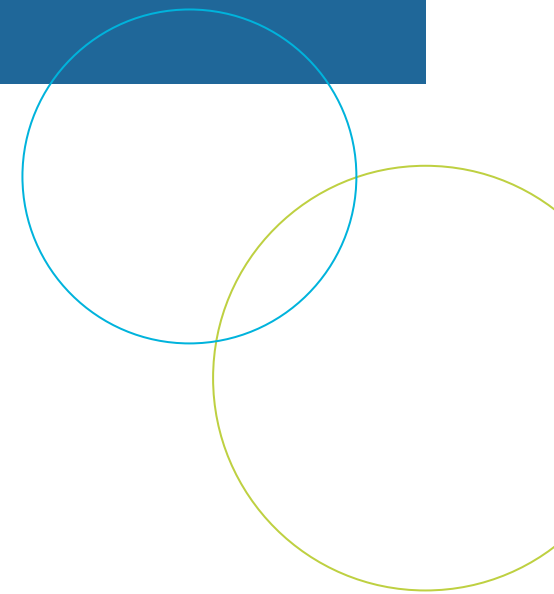
Het ruimtelijk ontwerp is een uitwerking van de thema's groen en landschappelijke inbedding, water, mobiliteit en infrastructuur, energie, afval en grondstoffen en functies en voorzieningen. Ieder thema heeft een gedetailleerde uitwerking met wensen,

vereisten en indicatief tijdspad voor de gebiedsontwikkeling. Bij deze gebiedsontwikkeling zijn het vestigingsbeleid, de bijbehorende criteria en de visie op functionele clustering cruciaal. Innovatieve concepten geïnspireerd door de C2C-principes komen bij de genoemde thema's sterk naar voren.

### Regie

Ter realisatie van de gebiedsontwikkeling is een groot aantal activiteiten en bijbehorende gefaseerde planning (korte, middellange en lange termijn) gedefinieerd. De NV zal deze activiteiten gaan uitvoeren. Van belang hierbij is dat de publiekrechtelijke bevoegdheden bij de oprichting niet worden overgedragen aan de NV, maar bij de aandeelhouders blijven. Zij zetten hun bevoegdheden in opdat de NV de haar opgedragen taken optimaal kan uitvoeren en haar doelstellingen daadwerkelijk en efficiënt kan realiseren. In dit verband dient sprake te zijn van een optimaal feitelijk handelen door en tussen de aandeelhouders onderling. Hiervoor dient een gedragscode tot stand te komen die de relaties tussen de NV en de aandeelhouders, maar ook tussen de aandeelhouders onderling regelt met het oog op het optimaal functioneren van de NV in de integrale gebiedsaanpak.





Zoals hierboven is samengevat, geeft het Masterplan een oriëntatie op de uiteindelijke gebiedsinrichting en het gebiedsontwikkelingsproces. Dit Strategisch Businessplan beschrijft met een bedrijfsmatige inslag hoe de NV deze inrichting en dit proces zal doen. Op basis van het Strategisch Businessplan stelt de NV een opschuivend meerjarenplan en een investeringsplan op.

## 2.6 Relatie Masterplan en Strategisch Businessplan

Om een verbinding te leggen tussen de partijen die het Masterplan als kader hebben vastgesteld en de NV als opdrachtnemer voor de uitvoering van dit plan, zal buiten de vennootschappelijke (bedrijfsmatige) structuur om een bestuurlijk platform (werktaal) worden ingesteld. Dit bestuurlijk platform heeft drie taken:

- o adviseren over de besluitvorming betreffende het Masterplan;
- o monitoren en evalueren van het Masterplan;
- o aandragen van aanpassingen van het Masterplan.

De inschatting is dat bijstelling zich niet snel zal voordoen. Het Masterplan is tot stand gekomen op basis van een uitgebreid proces. Voor een tussen-

tijdse bijstelling dienen zich nieuwe feiten, omstandigheden en opvattingen aan te dienen die niet op te vangen zijn binnen de aan het Masterplan inherente flexibiliteit. Dit houdt in dat zich een ingrijpende wijziging voordoet waar het Masterplan niet in voorziet of kon voorzien, maar welke van dien aard is dat deze noopt tot een bijstelling van het richtinggevend beleid dat partijen in dit bestuursakkoord hebben vastgelegd. Het ligt in de rede dat een initiatief tot bijstelling primair komt van de Directie van NV, gehoord de Raad van Commissarissen. Daarnaast kunnen ook de partijen die vertegenwoordigd zijn in het bestuurlijk platform dit initiatief nemen.

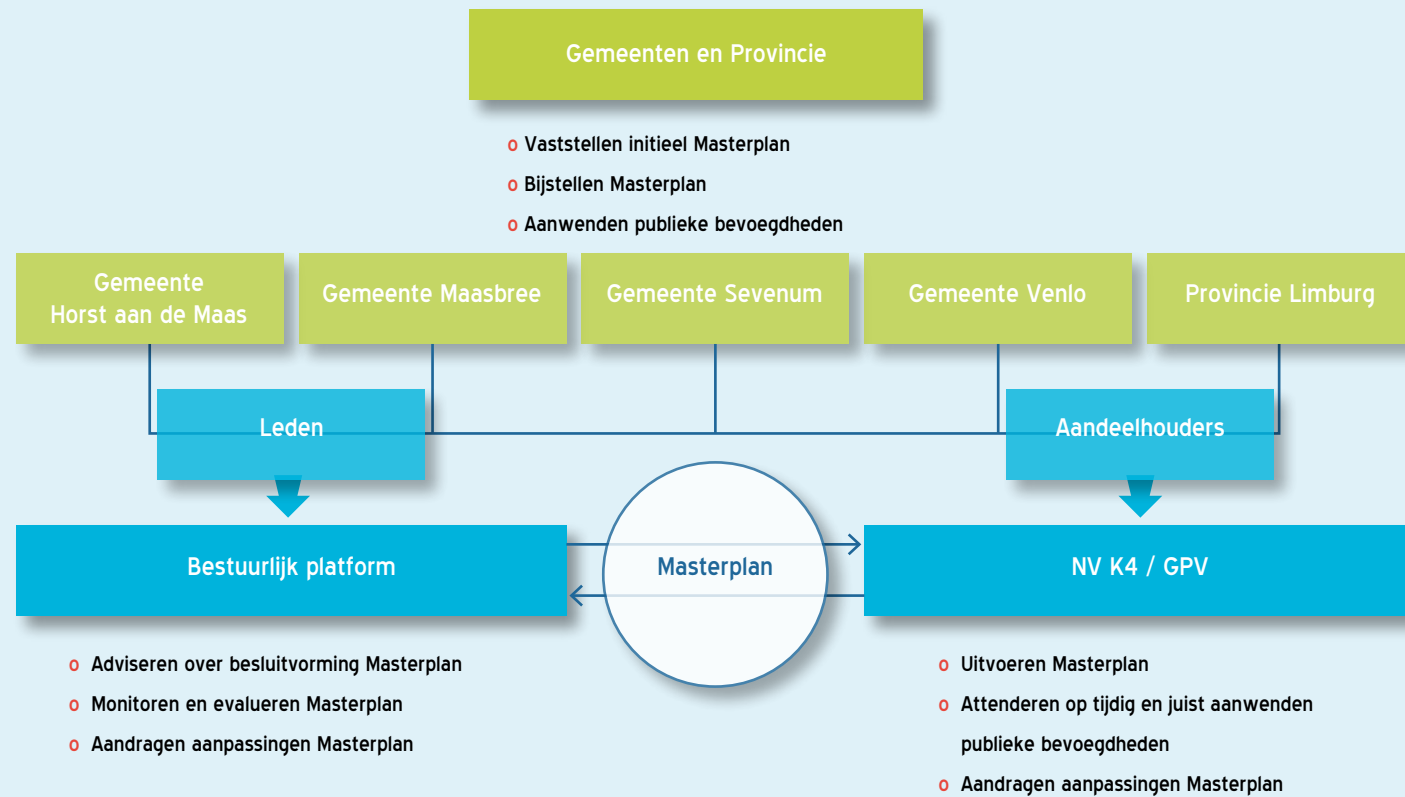
Bij de periodieke evaluatie is uitgegaan van een vierjaarlijkse periode, voor het eerst halverwege de periode na de eerstvolgende gemeenteraadsverkiezingen. Tegen deze achtergrond is de verwachting gewettigd dat het bestuurlijk platform circa twee keer per jaar bijeen komt. Van een andere orde is het toezicht op de uitvoering van het vigerende Masterplan door de Directie. Het houden van dit toezicht is een taak van de Raad van Commissarissen.

Gerelateerd aan de evaluatie van het Masterplan vindt een herijking van het Strategisch Businessplan plaats. De verwachting is dat de eerste evaluatie

van dit plan gezien de dan nog korte levensduur van de NV een relatief globaal karakter zal hebben. De tweede evaluatie zal diepgaander zijn. De NV bestaat dan lang genoeg om een genuanceerd oordeel te kunnen vellen over haar functioneren. Ook zijn tegen die tijd de marktomstandigheden naar verwachting zodanig anders dat bijstelling van het plan nodig is.

Het bestuurlijk platform staat tussen de partijen die het Masterplan onderschreven hebben en de NV. Aan het platform worden, zoals eerder genoemd, geen publiekrechtelijke bevoegdheden overgedragen. Het bestuurlijk platform adviseert aan de gemeenteraden en provinciale staten. Deze stellen het Masterplan immers initieel vast en beslissen tevens over eventuele tussentijdse wijzigingen of aanpassingen naar aanleiding van de periodieke evaluatie. Een uitgebreide beschrijving van de relatie tussen de NV en het bestuurlijk platform is opgenomen in hoofdstuk 8.

Bij de samenstelling van het bestuurlijk platform zijn de omvang en de rekrutering van belang. De omvang van het bestuurlijk platform is een afgeleide van de rekrutering. Voor de rekrutering zijn de invalshoeken representatie naar de achterban en expertise te onderscheiden. Bij de expertise gaat het om kennis van



en kunde in de te ontplooiën activiteiten van de NV. Bij de representatie gaat het om het behartigen van de eigen belangen ter realisatie van een gewenst vestigingsbeleid. De behartiging van de eigen belangen dient te beantwoorden aan een redelijkheids-toets. Op voorhand ligt niet vast welke aspecten de leden van het platform in aanmerking nemen. Het uitgangspunt is verder dat er geen personele unie bestaat tussen het bestuurlijk platform en de Raad van Commissarissen van de NV.

Over de eventuele verankering van het bestuurlijk platform binnen het zich wijzigende netwerk Greenport Venlo zijn nog geen definitieve uitspraken te doen. Het beeld van het toekomstige netwerk van Greenport Venlo lijkt zich uit te kristalliseren langs de bestaande programmalijnen:

- o waardecreatie: versterken en innoveren van bestaande bedrijvigheid, aantrekken van nieuwe (complementaire) bedrijvigheid;
- o leren leren: bundelen, aantrekken en program-matisch integreren van instellingen op het gebied van kennis, onderwijs en onderzoek;
- o quality of life: in kwalitatieve en kwantitatieve zin op niveau brengen van sociaal-culturele voorzieningen;

- o ruimtelijke accommodatie: vestiging van bedrijvigheid in de vorm van (onder andere) glastuinbouw en agribusiness.

De insteek is om deze programmalijnen inhoudelijk helder te definiëren en adequaat te organiseren. Het idee is dat elk programmalijn een eigen werkor-ganisatie krijgt waar tegenover de uitvoerende top (directeur) een bestuurlijke counterpart staat.

Binnen de programmalijn ruimtelijke accommodatie is de NV de belangrijkste organisatie. De insteek is om de advieswerkzaamheden voor de bijstelling en evaluatie van het Masterplan onder te brengen bij de bestuurder die deze programmalijn voorziet. Hoe de bestuurders en directeuren van de programma-lijnen samenwerken is onderwerp van nadere uit-werking binnen het netwerkbestuur van Greenport Venlo.



# Hoofdstuk 3

## Activiteiten en verdienmodel



### 3.1 Activiteiten

De NV is een gemengd bedrijf dat door middel van vijf exploitaties de integrale ruimtelijke ontwikkeling en het permanente formulebeheer realiseert.

De vijf exploitaties zijn:

- o (her)ontwikkelen, realiseren en exploiteren van werklandschap;
- o (her)ontwikkelen, realiseren en exploiteren van vastgoed;
- o (her)ontwikkelen, realiseren en exploiteren van gebiedsbrede (nuts)voorzieningen;
- o uitvoeren van beheeractiviteiten;
- o uitvoeren van ontwikkelingsactiviteiten.

Deze exploitaties worden uitgevoerd binnen de scope van het Masterplan. In de volgende paragrafen zijn de activiteiten van de NV nader uitgewerkt.

#### 3.1.1 Werklandschap

Het ontwikkelen en exploiteren van werklandschap is de hoofdactiviteit van de NV. In het werklandschap is een onderscheid te maken tussen nieuw en bestaand werklandschap.

Het nieuwe werklandschap zal de NV de komende jaren verwerven, ontwikkelen en uitgeven conform het tijdspad dat is opgenomen in het Masterplan. Tijdens de ontwikkeling voert de NV de volgende activiteiten uit:

- o slopen;
- o onderzoeken bodem en milieuaspecten;
- o bouwrijp maken;
- o woonrijp maken;
- o aanleg infrastructuur.

Voor het nieuwe werklandschap voert de NV een actief grondbeleid. De grondverwerving door de NV vindt plaats door overname van gronden van de initiatiefnemers en aankoop via de Wet voorkeurs-

recht gemeenten (Wvg). De wijze van gronduitgifte is gericht op behoud en versterking van regie over de gebiedsontwikkeling.

Voor de bestaande werklandschappen zijn dezelfde activiteiten van toepassing als hierboven genoemd. Het is echter zo dat het bestaande werklandschap over het algemeen verder is in de ontwikkeling dan het nieuwe werklandschap. De nadruk zal daarom bij de bestaande werklandschappen meer liggen op bouw- en woonrijp maken, aanleggen infrastructuur en gronduitgifte.

Het streven is om de bestaande werklandschappen onder de werkingssfeer van het Masterplan te brengen. Om dit te realiseren zal de NV arrangementen aangaan met de bestaande ontwikkelaars van de betreffende gebieden. Deze arrangementen regelen de toekomstige rol en positie van de NV ten aanzien van de bestaande werklandschappen. De arrangementen vloeien voort uit een wederzijdse verleiding die in het teken staat van een integrale, gezamenlijke gebiedsontwikkeling. Gezien de verschillen tussen de bestaande werklandschappen en hiermee gemoede belangen is er sprake van maatwerk. De arrangementen

zijn gericht op de volgende zaken:

- o tijds- en continue beschikbaarheid van uitgeefbare gronden;
- o borging van integrale gebiedsontwikkeling;
- o benutting van de mogelijkheden om de gebiedsontwikkeling te versnellen.

Om tot de arrangementen te komen, is per bestaand werklandschap een protocol opgesteld. Hierin zijn de overeengekomen inhoudelijke en procesmatige uitgangspunten voor de arrangementen opgenomen.

### 3.1.2 Vastgoed

Naast de grondexploitatie ontwikkelt en exploiteert de NV vastgoed. Deze activiteit heeft tot doel om de ontwikkeling van het exploitatiegebied te stimuleren. De ontwikkeling, realisatie en beheer van het vastgoed door de NV kan gericht zijn op bijvoorbeeld het bevorderen van ondernemerschap (bedrijfsverzamelgebouwen) of het stimuleren van kennisontwikkeling en innovatie (proeftuinomgeving). Het gaat in deze dus om het leveren van een bijdrage aan een incubatiemilieu voor de gewenste productiestructuur. Tijdelijk beheer van bestaande gebouwen op verworven gronden behoort hier ook toe.

### 3.1.3 Gebiedsbrede (nuts-)voorzieningen

Het is de bedoeling dat de NV voor het gehele gebied (nuts-)voorzieningen gaat organiseren en mogelijk exploiteren.

Met de organisatie en exploitatie van (nuts)voorzieningen houdt de NV grip op de gebiedsontwikkeling. Daarnaast biedt de NV door middel van deze voorzieningen toegevoegde waarde aan bedrijven, doordat schaalvoordelen gerealiseerd kunnen worden en er sprake is van één loket.

Deze activiteit bestaat uit de volgende drie subactiviteiten:

- o (her)ontwikkelen, realiseren en exploiteren van infrastructuur- en transportvoorzieningen. Hierbij kan men denken aan de aanleg van infrastructuur of verzorgen van openbaar vervoer, etc.;
- o (her)ontwikkelen, realiseren en exploiteren van groenvoorzieningen. Hierbij kan men denken aan de aanleg en behoud van bossen, weilanden en behoud van de cultuurhistorische waarden van deze groengebieden;
- o (her)ontwikkelen, realiseren en exploiteren van nutsvoorzieningen (energie, water, etc.).



Hierbij kan men denken aan het laten bouwen en exploiteren van elektriciteit-, gas- en watervoorzieningen. Voorbeelden die van toepassing zijn op K4 / GPV zijn: een biovergasser, windmolens, een waterzuiveringsinstallatie en een warmtekrachtkoppeling (WKK).

### 3.1.4 Beheeractiviteiten

Het is de bedoeling dat de NV voor het gehele K4 / GPV gebied beheer gaat uitvoeren. De NV krijgt hierin een duidelijk coördinerende en regisserende rol.

Met de beheeractiviteiten houdt de NV grip op de gebiedsontwikkeling. Daarnaast biedt de NV door middel van deze voorzieningen toegevoegde waarde aan bedrijven, doordat schaalvoordelen gerealiseerd kunnen worden en er sprake is van één loket.

Deze activiteit bestaat uit de volgende drie subactiviteiten:

- (laten) uitvoeren van parkmanagement: een integrale aanpak om de kwaliteit van nieuwe en bestaande bedrijventerreinen op lange termijn te handhaven of verbeteren. Qua activiteiten kan gedacht worden aan:
  - bewegwijzering;
  - collectieve beveiliging;
  - gezamenlijke afvalinzameling en verwerking;

- gezamenlijke inkoop van onderzoek en advies;
- beheer en onderhoud openbare ruimte;
- (laten) uitvoeren van facility management: bestaande uit twee categorieën van activiteiten:
  - harde diensten voor het onderhoud en beheer van de functionaliteit van gebouwen. Zoals onderhoud en beheer van gebouwinstallaties;
  - zachte diensten voor het onderhoud en beheer van de functionaliteit van gebouwen. Zoals monitoren dat gebouwen goed en regelmatig schoongemaakt worden, monitoren van prestaties van onderaannemers;
- (laten) uitvoeren van mobiliteitsmanagement: het organiseren van efficiënt transport. Voor het goederenvervoer kan het gaan om het bundelen van transportstromen en het voorzien in een multimodale ontsluiting van het gebied. Voor het personenvervoer valt hierbij te denken aan het faciliteren en bevorderen van car-poolen, deels of volledig gebruik van openbaar vervoer, thuiswerken, telewerk, fietsen, etc.

### 3.1.5 Ontwikkelingsactiviteiten

Het is de bedoeling dat de NV voor het K4 / GPV gebied ontwikkelingsactiviteiten gaat uitvoeren. Het doel hiervan is de gebiedsontwikkeling te on-

dersteunen, sturen en bevorderen. Het uitvoeren van de ontwikkelingsactiviteiten bestaat uit de volgende subactiviteiten:

- advies en begeleiding bij ruimtelijk accommoderen;
- faciliteren van gebiedsvisies en bestemmingsplannen;
- promotie, acquisitie en relatiemanagement;
- communicatie.

## 3.2 Verdienmodel

De ambitie van de gebiedsontwikkeling van K4 / GPV is het gebied kwalitatief hoogwaardig en integraal te ontwikkelen. Deze ambitie vertaalt zich in het verdienmodel van de NV. Dit verdienmodel gaat ervan uit dat de som van de vijf exploitaties minimaal het rendement oplevert dat benodigd is voor het permanent formulebeheer. Hiermee borgt de NV dat zij kan opereren op basis van het revolving fund principe, waarbij de onderneming tevens in staat is om te gaan met tegenvallende marktomstandigheden.

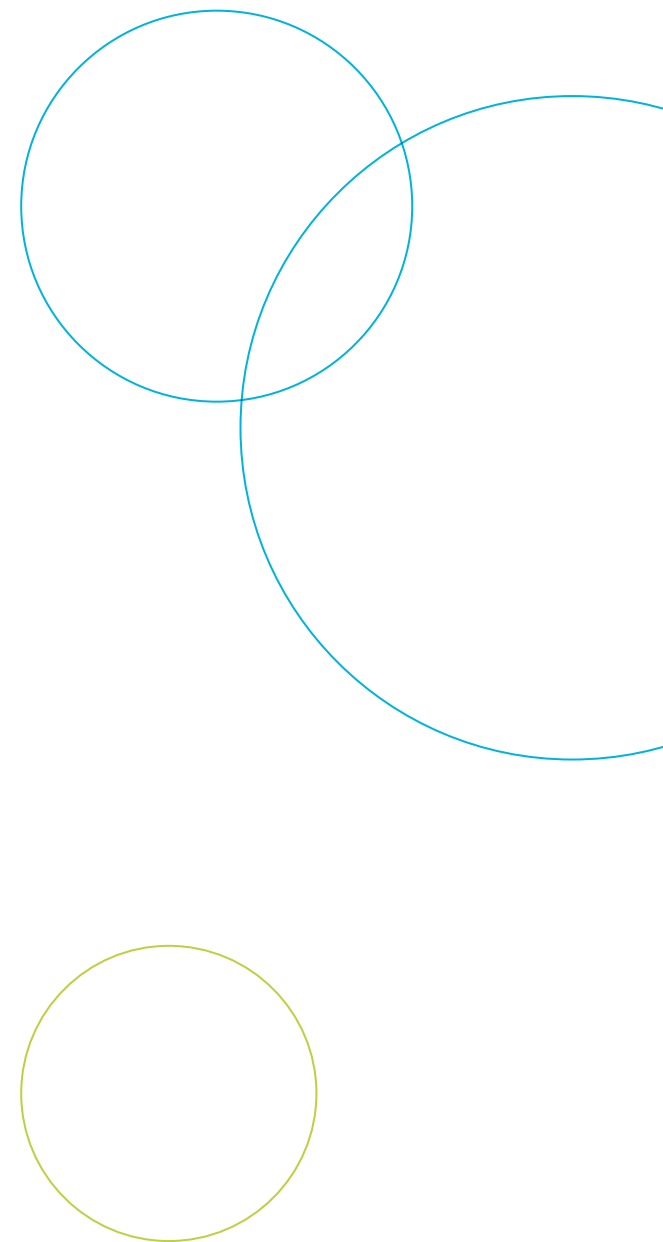
Dit vertrekpunt betekent dat voor elke activiteit van de NV geldt dat:

- of het directe rendement groter of gelijk is aan een minimale rendementsdoelstelling;

- o of het directe rendement kleiner is dan het vereiste minimale rendement, maar het rendement over alle vijf de exploitaties groter of gelijk is aan het minimale rendement. Hierbij is er sprake van een spin off van de betreffende activiteit op de overige activiteiten van de NV. Binnen de NV is er dus sprake van financiële verevening;
- o of het directe rendement is kleiner dan het minimale rendement. Hierbij is het indirecte rendement groter of gelijk aan het vereiste minimale rendement. Er is in dit geval sprake van spin off van de activiteit op de gebiedsontwikkeling van K4 / GPV. Daarbij vindt financiële verevening plaats met de partijen die van deze activiteit profiteren of een andere vorm van financiële compensatie vindt plaats.

Voor elke nieuwe activiteit die de NV wil uitvoeren, zal zij een business case opstellen. Deze business case bevat een beschrijving van de activiteit, een berekening van de kosten en opbrengsten en een overzicht van de financieringsbronnen. Voor goedkeuring door de Directie van de NV dient de betreffende activiteit het vereiste minimale rendement te behalen. Daarnaast dient de financiering geregeld te zijn.

In praktische zin investeert de NV primair in de grondexploitatie van het gebied. Dit is tevens de belangrijkste inkomstenbron voor de NV. Het rendement dat de NV op de grondexploitatie realiseert, kan zij gebruiken voor financiering van andere activiteiten binnen het gebied. Zo kan de NV een bijdrage leveren aan de aanleg van Greenportlane en de ontwikkeling van robuust groen. De financiering van deze activiteiten is voornamelijk afhankelijk van de grondexploitatie. Dit betekent niet dat de aanleg van onder andere de Greenportlane en robuust groen pas mogelijk is op het moment dat de NV voldoende rendement gerealiseerd heeft. Specifiek voor de Greenportlane en de groenvoorzieningen is in het ontwerp van de NV voorzien in voorfinanciering. Hiermee is de aanleg van de Greenportlane en de groenvoorzieningen op korte termijn mogelijk. De overige activiteiten vinden plaats op het moment dat de interne dan wel de externe financiering hiervan geregeld is. Een planning van de activiteiten van de NV is opgenomen in het vervolg van het Strategisch Businessplan. Deze planning is afgestemd op de inhoud van het Masterplan.



# Hoofdstuk 4

## Marktanalyse



Om invulling te geven aan de strategie van de NV zijn marktanalyses uitgevoerd. In deze marktanalyses is gekeken naar de relevante ontwikkeling voor de NV op twee niveaus:

- o ontwikkelingen op internationaal en nationaal niveau;
- o ontwikkelingen op regionaal en branche niveau.

Op elk niveau zijn de ontwikkelingen vertaald naar de ruimtebehoefte in K4 / GPV. Vervolgens wordt een prognose gegeven van de kwantitatieve ruimtebehoefte. Deze prognose is gebaseerd op:

- o rapport "Marktverkenning Greenport Venlo - Ruimtebehoefte bedrijventerreinen en glastuinbouw" door Ecorys opgesteld in het kader van het Provinciaal Omgevingsplan Limburg;
- o rapport "Marktonwikkelingen in de glastuinbouwsector (2007 - 2015) door Arvalis;
- o prognoses in document "Functies en marktontwikkelingen Klavertje 4 / Greenport Venlo" door Arcadis (zie bijlage bij Masterplan).

In hoofdstuk 5 "Strategie" wordt deze prognose afgezet tegen het ruimteaanbod. Tot slot van dit hoofdstuk is een analyse van de sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen van K4 / GPV opgenomen.

### 4.1 Ontwikkelingen op internationaal en nationaal niveau

#### 4.1.1 Belangrijkste internationale trends

De belangrijkste internationale trends zijn de ontwikkeling van de kwantitatieve en kwalitatieve vraag naar voedingsproducten, de groeiende internationale concurrentie en de ontwikkeling van het onderscheidende vermogen van Nederland.

De kwantitatieve vraag naar voedingsproducten stijgt licht doordat het gemiddelde inkomen in Oost-Europa stijgt en tegelijkertijd de bevolkingsgroei in geheel Europa stagneert.



De welvaart van de westerse landen groeit. Dit vertaalt zich naar een groeiende vraag naar hoogwaardige producten. De consument wil dat deze producten niet alleen in toenemende mate gezond, gemakkelijk en vers zijn, maar ook goed van smaak. Hierbij eist de consument niet alleen een steeds hoger, maar ook een constant kwaliteitsniveau.

De Nederlandse tuinbouw en aanverwante logistiek en transport ondervinden bovendien groeiende internationale concurrentie en het onderscheidend vermogen van de verschillende sectoren is wisselend. Met dit laatste wordt bedoeld dat bepaalde subsectoren binnen de Nederlandse tuinbouw en aanverwante logistiek en transport zich goed en andere zich minder goed kunnen onderscheiden. Nieuwe concurrentie komt vanuit het Middellandse Zeegebied, Oost-Europese landen, Afrika en Midden-Amerika. Nederland blijft zich in deze groeiende concurrentie onderscheiden door haar dominante regiefunctie. Binnen de sector transport en logistiek groeit de concurrentie vanuit Oost-Europese landen. Hierbij moet opgemerkt worden dat door de centrale ligging van Nederland en de uitbreidende EU de handelsactiviteiten in Nederland toe kunnen nemen. De Nederlandse concurrentiepositie in transport en logistiek kan hierdoor versterken.

#### 4.1.2 Invloed van internationale trends op ruimtebehoefte K4 / GPV

In de tabel is weergegeven wat de invloed van internationale trends is op de ruimtebehoefte van K4 / GPV.

#### 4.1.3 Belangrijkste nationale trends

De vijf belangrijkste nationale trends zijn:

- o de herstructurering van de waardeketens binnen agribusiness en glastuinbouw;
- o de vermindering van bereikbaarheid en beschikbare ruimte voor de sector;
- o het ontstaan van nieuwe technologieën en innovaties binnen de sector;
- o de opkomst van duurzaam ondernemen (C2C);
- o de voortschrijdende decentralisatie van de rijksoverheid.

De herstructurering van de waardeketens binnen de agribusiness en glastuinbouw zorgt ervoor dat partijen hun activiteiten uitbreiden, opslag stroomopwaarts in de keten verplaatst en de hoeveelheid opslag vermindert.

Vermindering van beschikbaarheid van ruimte in en bereikbaarheid binnen de Randstad zorgt ervoor dat het steeds minder interessant wordt om agribusiness en glastuinbouw in de Randstad uit te breiden.

Internationale trends	Invloed op ruimtebehoefte K4 / GPV
1. Kwantitatieve vraagontwikkeling	Deze ontwikkeling heeft geen invloed op de ruimtebehoefte van K4 / GPV: <ul style="list-style-type: none"> <li>o de vraaggroei in Oost-Europa wordt voornamelijk beantwoord door opkomende productie in Oost-Europa of andere concurrerende landen;</li> <li>o hierdoor hebben K4 / GPV bedrijven weinig kans om te groeien door meer afzet van bestaande producten.</li> </ul>
2. Kwalitatieve vraagontwikkeling	Deze ontwikkeling zorgt voor groeiende behoefte aan kavels: <ul style="list-style-type: none"> <li>o om de groeiende vraag naar hoogwaardige producten te beantwoorden dienen K4 / GPV bedrijven producten te leveren van constant hoge kwaliteit. Hoge kwaliteit betekent verse, gezonde en gemakkelijke producten met een goede smaak.</li> </ul> <p>Om dit te bereiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o vergroten bedrijven de toegevoegde waarde in de keten. Naast produceren breiden bedrijven steeds meer uit door ook te verzamelen, verwerken, samenvoegen van diverse producten en verpakken;</li> <li>o bedrijven integreren geografisch meer om producten verser en efficiënter te kunnen leveren.</li> </ul>
3. Groeiende internationale concurrentie & onderscheidend vermogen	Deze ontwikkeling zorgt in de gehele agro-keten én bijbehorende dienstverlening van K4 / GPV voor toename van de ruimtebehoefte: <ul style="list-style-type: none"> <li>o om de concurrentiepositie te behouden dienen Nederlandse bedrijven zich minimaal te onderscheiden door middel van hoogwaardige producten;</li> <li>o door middel van ketenintegratie, ketenregie en vermarkten van kennis van keteninrichting en productkwaliteit kunnen Nederlandse bedrijven zich internationaal onderscheiden en de hoogwaardige producten bieden;</li> <li>o K4 / GPV biedt hiervoor unieke mogelijkheden door haar geografisch gunstige ligging, beschikbare ruimte en het feit dat K4 / GPV reeds een logistiek knooppunt is.</li> </ul>



Het ontstaan van nieuwe technologieën en innovaties kunnen op den duur zorgen voor minder druk op de wegen en meer onderscheidend vermogen van de Nederlandse agribusiness en glastuinbouw. Dit komt ten eerste doordat technologieën om te handelen via internet steeds breder gebruikt worden. Fysiek transport van goederen naar veilingen is hierdoor steeds minder noodzakelijk. Ten tweede zorgen productinnovatie en procesinnovatie ervoor dat producten steeds meer per schip of spoor vervoerd kunnen worden. Daarnaast maakt Nederlandse productinnovatie<sup>5</sup> in de agribusiness en glastuinbouw het steeds meer mogelijk om hoogwaardigere producten te vermarkten. Een voorbeeld hiervan zijn functional foods. Dit zijn voedingsmiddelen met een toegevoegde gezondheidsbevorderende waarde.

De opkomst van het duurzaam ondernemen kenmerkt zich doordat zowel consumenten als producenten er steeds meer waarde aan hechten. Bij producenten is dit vaak nog vanuit bedrijfseconomisch perspectief, waarbij vaak mogelijkheden om energie te besparen worden gezocht. Daarnaast kiezen consumenten steeds meer voor producten die groen of duurzaam geproduceerd zijn. De voortschrijdende decentralisatie van de rijksoverheid impliceert dat het rijk meer overlaat aan gemeenten en provincies. Bij regionale samenwer-

king voor gebiedsontwikkeling is maatwerk nodig. Dit houdt in dat ieder van de overheden bepaalt wat hun inbreng aan bevoegdheden is. Voor een optimale integrale gebiedsontwikkeling is actieve participatie van de overheden gewenst.

#### 4.1.4 Invloed nationale trends op ruimtebehoefte K4 / GPV

De tabel op pagina 25 geeft weer wat de invloed is van nationale trends op de ruimtebehoefte van K4 / GPV.

## 4.2 Ontwikkelingen op regionaal niveau en binnen branches

### 4.2.1 Belangrijkste regionale trends

De drie belangrijkste regionale trends zijn de ontwikkeling op het gebied van beschikbare ruimte voor bedrijvigheid, de ontwikkeling van het draagvlak van omwonenden en mogelijkheden voor herontwikkeling.

De beschikbaarheid van grote kavels binnen K4 / GPV is gegroeid. Door gezamenlijke opkoop en uitgifte van kavels zet deze trend door. Tegelijkertijd is het onzeker hoe de bereikbaarheid van K4 / GPV zich ontwikkelt. De Brabantroute, de

<sup>5</sup> Feiten en cijfers van de Nederlandse Agrosector 2006-2007, i.o.v. Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV)

spoorroute via Breda en Eindhoven naar Venlo, lijkt zich namelijk te beperken tot personenvervoer terwijl de A67 overvol raakt. Dit komt de multimodaliteit van het gebied niet ten goede. De toekomstige bouw van de Greenportlane (GPL) zal zorgen voor een ontsluiting van het gebied.

De onderwerpen kwaliteit van het landschap en uitbreiding van intensieve veeteelt blijken van belang voor de omwonenden van K4 / GPV. Het Masterplan geeft een passend antwoord op de zorg over de kwaliteit van het landschap. Daarnaast is en blijft het aantal ondernemingen met intensieve veehouderij een beperkt beslag doen op het ruimtegebruik. Communicatie over de geplande gebiedsontwikkeling is van groot belang, ook voor het vergroten van het draagvlak bij de omwonenden.

Binnen het gebied K4 / GPV nemen de mogelijkheden tot doorontwikkeling, uitbreiding en transformatie van het gebied toe. Siberië, Trade Port Noord en overige bestaande werklandschappen zullen doorontwikkeld kunnen worden. Ook wordt uitbreiding van de werklandschappen als Californië en Siberië mogelijk. Daarnaast kunnen gebieden op termijn van agribusiness en glastuinbouw naar hoogwaardige logistiek en (bijpassende) dienstverlening transformeren.

Nationale trends	Invloed op ruimtebehoefte K4 / GPV
1. Herstructurering waardeketens agro-industrie	Door de herstructurering zal er meer vraag komen naar grotere kavels met een optimale omvang: <ul style="list-style-type: none"> <li>o veilingen breiden hun activiteiten uit, voorraden komen steeds meer stroomopwaarts in de keten, een deel van de kassen wordt groter en opslag verandert in overslag;</li> <li>o er blijkt een optimum in bedrijfs- en daarmee kavelgrootte<sup>6</sup>;</li> <li>o gezien haar unieke geografische locatie, logistieke functie van internationaal belang en focus op agro-industrie zal deze trend sterk van invloed zijn op het K4 / GPV gebied.</li> </ul>
2. Vermindering bereikbaarheid & beschikbare ruimte	Deze trend zorgt voor een toenemende ruimtebehoefte: <ul style="list-style-type: none"> <li>o ten opzichte van de Randstad stijgt de bereikbaarheid van K4 / GPV;</li> <li>o het ruimteaanbod van K4 / GPV wordt steeds interessanter voor groeiende bedrijven in de Randstad.</li> </ul>
3. Ontstaan van nieuwe technologieën en innovaties binnen de sector	Deze trend zorgt voor een behoefte aan een rail- en bargeterminal: <ul style="list-style-type: none"> <li>o product(ie)innovaties maken het steeds vaker mogelijk om meer te vervoeren via spoor en binnenvaart;</li> <li>o K4 / GPV heeft de ambitie deze product(ie)innovaties te accommoderen, hierdoor ontstaat er een behoefte aan een rail- en bargeterminal.</li> </ul>
4. Opkomst duurzaam ondernemen	Deze trend heeft een positieve invloed op de ruimtebehoefte doordat "duurzame" ondernemers zich willen vestigen in K4 / GPV: <ul style="list-style-type: none"> <li>o indien het K4 / GPV-gebied en haar bedrijven zich profileren als "duurzaam" is dat aantrekkelijk voor haar regionale klanten en potentiële nieuwe ondernemers;</li> <li>o K4 / GPV onderscheidt zich doordat er een uniek incubatiemilieu is waarin duurzaam gebruik van energie en brandstof gestimuleerd en mogelijk gemaakt wordt. Bedrijven die zich willen profileren op het gebied van duurzaamheid en milieuvriendelijkheid worden aangetrokken door het gebied.</li> </ul>
5. Voortschrijdende decentralisatie rijk	Het bestuurlijk vermogen gebundeld in één slagvaardige NV is een onderscheidende factor voor het gebied en is daarmee aantrekkelijk voor nieuwe bedrijven: <ul style="list-style-type: none"> <li>o omdat uitvoering en regie van gebiedsontwikkeling verschuift van centrale overheid naar gemeenten en provincie zal bij de realisatie van een gebiedsontwikkeling goede samenwerking tussen en actieve participatie van gemeenten en provincie cruciaal zijn. Deze samenwerking komt door middel van de NV op een slagvaardige wijze tot stand;</li> <li>o het hebben van goed bestuurlijk vermogen is een factor waarmee het gebied zich kan onderscheiden.</li> </ul>

<sup>6</sup> In de agribusiness blijkt momenteel dat bij bedrijven die sterk gegroeid zijn, ter verbetering van bedrijfsresultaten, de financiële risico's en complexiteit van bedrijfsvoering zeer sterk toenemen. Bron: Rabobank Horst

#### 4.2.2 Invloed regionale trends op ruimtebehoefte K4 / GPV

De tabel geeft weer wat de invloed van regionale trends is op de ruimtebehoefte van K4 / GPV.

#### 4.2.3 Belangrijkste branchetrends in de agribusiness en glastuinbouw

De vier belangrijkste branchetrends in de agribusiness en glastuinbouw zijn het groeiende belang van risicomanagement, de internationalisatie, de ontwikkelingen in de thuismarkt en innovatie en schaalvergroting. Naast deze vier zijn de eerder beschreven internationale, nationale en regionale trends tevens van invloed op agribusiness en glastuinbouw.

De schaalvergroting van bedrijven in de agribusiness en glastuinbouw zorgt ervoor dat risicomanagement belangrijker wordt. Ondernemingsrisico's kunnen door de schaalvergroting zowel in absolute als in relatieve zin groeien. In absolute zin doordat ondernemingen bijvoorbeeld grotere voorraden hebben of grotere investeringen doen. In relatieve zin doordat bedrijfsprocessen complexer kunnen worden. Hierbij kan men denken aan meerdere productstromen en meer personeel binnen een onderneming. Ondernemers erkennen dat risicomanagement steeds essentiëler wordt voor goede bedrijfsvoering maar pakken dit nog niet actief op.

Regionale trend	Invloed op ruimtebehoefte K4 / GPV
1. Ontwikkeling bereikbaarheid & beschikbare ruimte	Deze trend is een drijfveer voor de ruimtebehoefte: <ul style="list-style-type: none"><li>o aangezien binnen K4 / GPV wel ruimte beschikbaar is in tegenstelling tot het westen van het land is K4 / GPV een aantrekkelijke vestigingslocatie;</li><li>o de bereikbaarheid van de overige Greenports, die in de Randstad liggen, is minder goed dan die van K4 / GPV;</li><li>o voor de distributiefunctie die K4 / GPV heeft en verder wil uitbreiden, is een versterking van het multimodale karakter van het gebied noodzakelijk. De aanleg van een rail- en bargeterminal en de GPL is daarom zeer wenselijk.</li></ul>
2. Belang draagvlak omwonenden	De weerstand tegen uitbreiding van intensieve veeteelt heeft een beperkte impact op de ruimtebehoefte: <ul style="list-style-type: none"><li>o het is aannemelijk dat weerstand van omwonenden niet uniek is voor K4 / GPV;</li><li>o de gebiedsontwikkeling is er op gericht de kwaliteit van het landschap juist te behouden en waar mogelijk te versterken. Er wordt aangenomen dat K4 / GPV zich zo weet te profileren bij omwonenden;</li><li>o intensieve veeteelt zal een beperkt deel zijn van het toekomstige ruimtegebruik binnen K4 / GPV.</li></ul>
3. Herontwikkeling K4 / GPV	Deze trend is een drijfveer voor de ruimtebehoefte: <ul style="list-style-type: none"><li>o herontwikkeling van diverse gebieden naar logistieke bedrijvigheid en naar kantoren biedt mogelijkheden voor bedrijven in de glastuinbouw, logistiek en dienstverlening. Glastuinbouwbedrijven krijgen de mogelijkheid hun grond tegen aantrekkelijkere prijzen te verkopen. Logistieke bedrijven en dienstverlening kunnen uitbreiden;</li><li>o herontwikkeling vindt ook plaats bij de overige Greenports. K4 / GPV heeft meer ruimte tot haar beschikking.</li></ul>

Door uitbreiding van de EU met Oost-Europese landen en de toenemende welvaart in deze landen groeien de productstromen in de Nederlandse agribusiness en glastuinbouwsector. Deze groeiende internationalisatie van de Nederlandse agribusiness en glastuinbouwsector biedt daarmee kansen voor de ondernemers in deze sector. Daarnaast ontstaan er kansen doordat Nederland voorop loopt wat betreft reguleringen ten aanzien van milieu, energie en hygiëne. De Nederlandse agribusiness ziet ook nieuwe bedreigingen tegemoet door nieuwe internationale concurrenten en doordat ziekten zich sneller verspreiden.

De Nederlandse thuismarkt wordt steeds veeleisender. Hierdoor ontstaan mogelijkheden voor afzet van meer innovatieve producten. Naar verwachting zullen de komende jaren meer innovatieve voedselproducten vanuit de agribusiness op de markt komen.

De schaalvergroting in de agribusiness en glastuinbouw zal de komende jaren doorzetten, waarbij zal worden gezocht naar een optimale bedrijfsgrootte. De verwachting is dat het aantal kleine bedrijven (tot 1 ha) de komende jaren sterk afneemt. Het aantal middelgrote bedrijven (1 ha tot 5 ha) zal ongeveer gelijk blijven. Daarnaast neemt het aantal grote bedrijven (5 ha tot 20 ha) toe. Het aantal zeer grote bedrijven (groter dan 20 ha) zal stabiliseren en beperkt blijven tot een klein aantal.

De glastuinbouw en logistieke sector hebben te maken met sterk fluctuerende brandstof- en energieprijzen. Op de lange termijn wordt verwacht dat de brandstof- en energieprijzen verder zullen stijgen.

#### 4.2.4 Invloed branchetrends op ruimtebehoefte K4 / GPV

De tabel geeft weer wat de invloed van branchetrends is op de ruimtebehoefte van K4 / GPV.

### 4.3 Kwantitatieve ruimtebehoefte

#### 4.3.1 Kwantitatieve behoefte glastuinbouw

Om de ruimtebehoefte te bepalen zijn de volgende aannames gedaan:

- o de voorspelde ruimtebehoefte tot 2020 zoals weergegeven in dit Strategisch Businessplan is een gemiddelde uit vier groeiprognoses. Deze vier groeiprognoses zijn gebaseerd op:
  - de economische ambitie van Noord-Limburg: Hierbij wordt uitgegaan van een groei van de toegevoegde waarde van het gebied met 5,8% per jaar tot 2015. Rekeninghoudend met inflatie en een productiviteitstoename resulteert dit in een jaarlijkse toename van de ruimtebehoefte met 2,8%;

Branchetrend	Invloed op ruimtebehoefte K4 / GPV
1. Groeiend belang risicomanagement	<p>Uitbesteding van risicomanagement leidt tot een vraag naar ruimte door dienstverlenende bedrijven in risicomanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o het belang van risicomanagement neemt toe. Ondernemers weten dit maar willen of kunnen geen prioriteit geven aan risicomanagement;</li> <li>o de verwachting is dat de steeds grotere bedrijven risicomanagement steeds meer zullen uit besteden aan gespecialiseerde dienstverlenende bedrijven. Hierbij kan men denken aan financieel of materieel risicomanagement door bijvoorbeeld accountants of verzekeringsbedrijven.</li> </ul>
2. Internationalisatie van de agribusiness en glastuinbouw	<p>Doordat handelsvolumes in Europa groter worden kan, mede door de huidige rol van de agribusiness en glastuinbouw, er meer ruimtevraag ontstaan ten behoeve van logistieke bedrijvigheid.</p>
3. Thuismarkt en innovatie	<p>Indien de Nederlandse agribusiness zich meer richt op innovatie zal de vraag naar proeftuinen en experimenteeruimte toenemen.</p>
4. Schaalvergroting agribusiness en glastuinbouw	<p>Door de schaalvergroting zal er meer vraag komen naar grotere kavels met een optimale omvang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o de komende jaren neemt het aantal kleine bedrijven af en neemt het aantal grote bedrijven toe;</li> <li>o het gemiddelde oppervlak per bedrijf neemt toe;</li> <li>o bij deze schaalvergroting zoeken ondernemers naar een optimale bedrijfsgrootte.</li> </ul>
5. Energie en brandstof	<p>Deze trend zorgt voor behoefte naar ruimte voor duurzame energiebronnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o energie- en brandstofprijzen stijgen, hierdoor stijgen binnen de glastuinbouw en sector logistiek en transport de kostprijzen;</li> <li>o hieromtrent heeft K4 / GPV de unieke ambitie de afhankelijkheid van fossiele brandstoffen te verminderen en duurzaamheid te vergroten.</li> </ul> <p>Dit wil K4 / GPV realiseren door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o praktische invulling van C2C-principes. Voorbeelden hiervan zijn gebruik van biovergassers in combinatie met WKK's;</li> <li>o geografische inrichting van ketens. Doordat bedrijven dicht bij elkaar gaan zitten binnen K4 / GPV (horizontale en verticale clustering) minimaliseren bedrijven het transport en daarmee de brandstofkosten.</li> </ul>

- de historische groei van K4 / GPV: hierbij is de gemiddelde groei van de afgelopen 10 jaar doorgetrokken tot 2020;
- de gecorrigeerde historische groei van K4 / GPV: hierbij is de voorgaande prognose gecorrigeerd aan de hand van regionale ontwikkelingen;
- de prognose "geef ruimte aan de groei: deze prognose gaat uit van de trends die aanwezig zijn in de sector;
- overheden voeren binnen en buiten K4 / GPV actief flankerend (vestigings)beleid. Zie voor meer detail het Masterplan.

Het gemiddelde van de vier groeiprognozes komt uit op een netto ruimtebehoefte van 475 ha van 2007 tot 2020. In de onderstaande tabel is het verloop van deze netto ruimtebehoefte voor glastuinbouw weergegeven in hectaren.

#### 4.3.2 Kwantitatieve behoefte bedrijvigheid

Op basis van de voorspelde werkgelegenheid (CPB) voor de regio Noord-Limburg is de ruimtebehoefte berekend. Hierbij zijn kengetallen gebruikt voor het gemiddelde ruimtegebruik per arbeidsplaats per sector. In de prognoses is de dalende trend in de gronduitgifte vanaf 1998 meegenomen.

Op basis van deze prognose in dit Strategisch Businessplan groeit de netto ruimtebehoefte tot 2020 met 265 ha. Van 2020 tot 2030 groeit de ruimtebehoefte voor bedrijventerreinen met 105 ha. In dit Strategisch Businessplan wordt ervan uitgegaan dat de overheden een actief flankerend (vestigings)beleid binnen en buiten K4 / GPV voeren (case 1). Indien dit beleid niet wordt uitgevoerd zal de ruimtebehoefte aanzienlijk minder zijn, namelijk in totaal 5 ha van 2021 tot 2030 (case 2). De oorzaak hiervan is dat door de daling van de beschikbare beroepsbevolking zich minder bedrijven in K4 / GPV zullen vestigen. Voor de inhoud van het flankerend (vestigings)beleid wordt verwezen naar het Masterplan.

Ruimtebehoefte t.b.v. Glas (in ha.)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cumulatieve ruimtebehoefte	45	90	130	170	210	250	285	320	355	385	415	445	475

Ruimtebehoefte bedrijvigheid (in ha)	2008-2020	case 1 2021-2030	case 2 2021-2030
Sectoren			
Nijverheid	60	22	0
Logistiek	120	45	0
Consumentendiensten en overige dienstverlening	75	33	5
Financiële en zakelijke dienstverlening	5	3	0
Overheid en quartaire sector	5	2	0
Totaal bedrijvigheid	265	105	5

De cumulatieve ruimtebehoefte tot aan 2030 is in de onderstaande tabel weergegeven op basis van case 1.

In hoofdstuk 5 "Strategie" wordt de ruimtebehoefte, zoals weergegeven in dit hoofdstuk, afgezet tegen het ruimteaanbod.

Ruimtebehoefte bedrijvigheid (in ha)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Cumulatieve ruimtebehoefte	20	41	61	82	102	122	143	163	183	204	224	245	265	276	286	297	307	318	328	339	349	360	370





## 4.4 SWOT-analyse

Op basis van de beschreven ontwikkelingen zijn onderstaand de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen (SWOT-analyse) van K4 / GPV in beeld gebracht. In het vervolg zijn deze vertaald naar de strategie van de NV.

### Sterkten:

- o er is veel ruimte beschikbaar voor diverse functies in de agribusiness en glastuinbouw;
- o Venlo ligt geografisch sterk, dichtbij grote afzetgebieden en op een Europees logistiek knooppunt;
- o de regio heeft en realiseert grote ambities. Het is namelijk de snelst groeiende tuinbouwregio in Nederland en organiseert de Floriade in 2012;
- o het gebied heeft een snel groeiende distributie- en handelsfunctie (distributiecentra, veilingen en handelshuizen);
- o om de verwachte groei tot 2012 op te vangen, zoekt K4 / GPV momenteel naar een geschikt nieuw vestigingsgebied van ongeveer 1.000 hectare;
- o K4 / GPV is het derde grootste logistieke knooppunt van Nederland;
- o het gebied beschikt over moderne infrastructuur met goed uitgeruste bedrijventerreinen;
- o geografisch gezien ligt K4 / GPV in de Technologische Top Regio (TTR) Zuidoost Nederland;

- o K4 / GPV heeft een breder pakket van bedrijfstakken in vergelijking met de andere Greenports. Hiermee kan K4 / GPV flexibel reageren op marktgroei, doordat meerdere bedrijven passen binnen het gebied. Daarnaast betekent het brede pakket dat K4 / GPV minder afhankelijk is van specifieke markten;
- o K4 / GPV kan zich profileren als een divers gebied dat geschikt is voor vele soorten bedrijvigheid. Deze sterkte is tevens een zwakte aangezien K4 / GPV zich niet kan profileren als een gebied gespecialiseerd in één bedrijfstak.

### Zwakten:

- o in K4 / GPV ontbreekt een aantal relevante sectoren om goed aan te sluiten bij de Technologische Topregio (TTR) Zuidoost Nederland;
- o Noord-Limburg heeft geen stedelijke uitstraling en heeft relatief beperkte voorzieningen voor hoogopgeleiden en jongeren.

### Kansen:

- o het intensiveren van product(ie)innovatie in de agribusiness- en glastuinbouwketen trekt bedrijvigheid naar het gebied;
- o de diverse economische structuurrelaties die aanwezig zijn in het gebied bieden mogelijkheden tot nieuwe economische ketens;



- o samenwerking met “Agrobusiness Region Niederrhein” (ARN) te Nordrhein-Westfalen biedt mogelijkheden om één van de grootste tuinbouwgebieden van Europa te worden. Dit biedt voor de aanwezige bedrijven kansen om ketens efficiënter in te richten;
- o er ontstaan nieuwe mogelijkheden om de agro- en de food-keten te verbinden, doordat de kwaliteitsbeleving van de markt zich ontwikkelt;
- o doordat de markt “vergrijsd” ontstaat er een nieuwe markt. Hier liggen kansen voor lokale kwaliteitsproducten.

#### Bedreigingen:

- o door de vergrijzing daalt het aantal jongeren in het gebied en daarmee de mogelijkheid om de arbeidsvraag volledig op te vullen. De invulling van dit gat kan door het aantrekken van buitenlandse werknemers uit bijvoorbeeld Oost-Europese landen;
- o doordat de Brabantroute zich lijkt te beperken tot personenvervoer en de A67 overvol raakt, kan het multimodale karakter van het gebied in het gedrang komen;
- o de toetreding van nieuwe landen als China in de WTO kan een bedreiging zijn voor het gebied. Het gaat hierbij om landen waar de lonen vele malen lager zijn dan in Nederland. In dit soort landen hebben producenten een kosten-

voordeel, wat zich mogelijk vertaalt naar lagere verkoopprijzen dan bij Nederlandse bedrijven.

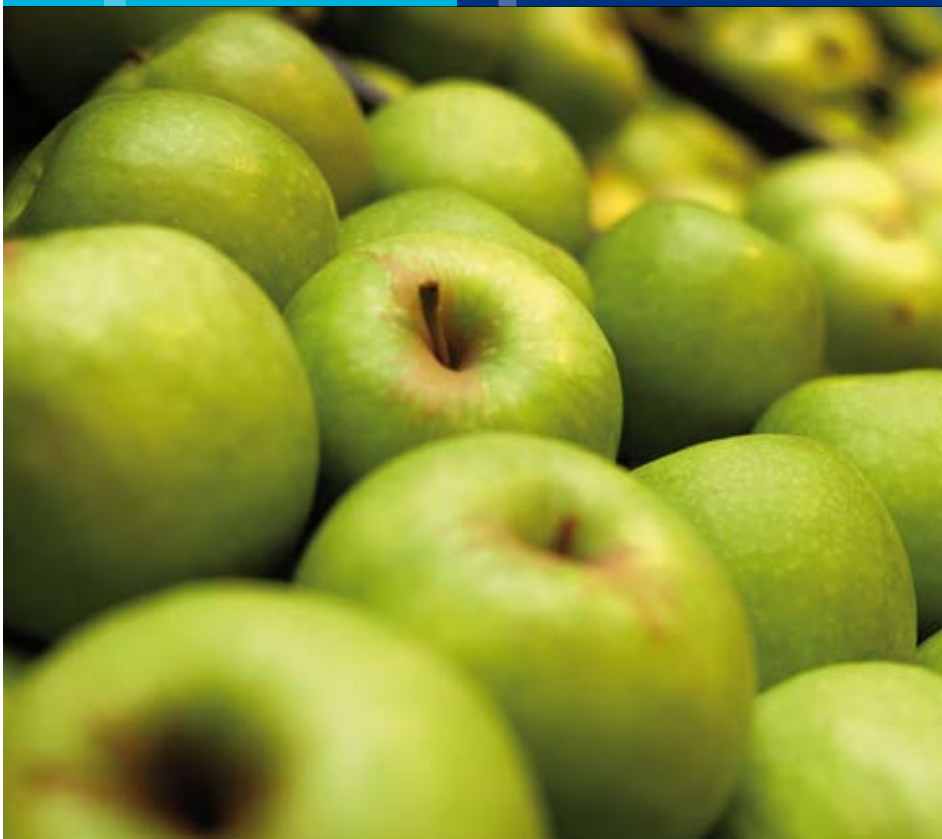
#### Samenvattend levert de analyse het volgende beeld op:

- o de belangrijkste internationale, regionale en lokale trends zorgen samen voor een sterk groeiende behoefte naar ruimte;
- o K4 / GPV ligt geografisch zeer gunstig, biedt genoeg ruimte en heeft grote ambities. Dit zorgt ervoor dat het gebied de snelst groeiende regio in Nederland is voor distributie, tuinbouw en handel;
- o om de hoogwaardige gebiedsontwikkeling te realiseren is, gezien de concurrentie van andere gebieden, intensieve samenwerking tussen overheden, onderwijsinstellingen, ondernemers, onderzoeksinstellingen en omgeving noodzakelijk;
- o de concurrentiepositie van K4 / GPV kan versterkt worden door innovatie, nieuwe economische structuurrelaties, toegang tot de Duitse markt en samenwerking met ARN;
- o de belangrijke aandachtspunten voor het gebied zijn beschikbare arbeid, behoud van multimodaliteit en internationale concurrentie.



# Hoofdstuk 5

## Strategie



De strategie van de NV is er op gericht doelstellingen te realiseren met een zo hoog mogelijke effectiviteit en efficiëntie voor de ruimtelijke component van de gebiedsontwikkeling, de ontwikkeling van de branches en de bedrijfsvoering van de NV zelf.

In de volgende paragrafen is deze strategie per exploitatie nader beschreven.

### 5.1 Strategie grondexploitatie

De strategie voor de grondexploitatie betreft de grondprijs, hoeveelheid grond en timing van de verwerving, en planning van de uitgifte van grond. Daarnaast bestaat de strategie uit een prioritering van te ontwikkelen functies en locaties. De strategie is in de volgende subparagrafen beschreven.

#### 5.1.1 Uitgangspunten prijs, hoeveelheid en timing

Hieronder volgen de uitgangspunten voor de strategie van de grondexploitatie voor de aspecten prijs, hoeveelheid en timing.

#### Prijs:

- o de prijzen van gronduitgifte zijn marktconform;
- o naarmate de NV meer gebiedsbrede voorzieningen aanbiedt en meer beheer uitvoert kan de prijs naar boven worden bijgesteld. Om de prijs te bepalen kan gekeken worden naar concurrerende gebieden met soortgelijke voorzieningen.

#### Hoeveelheid:

- o de NV dient investeringen te doen in de Greenportlane, groen en overige voorzieningen. Om deze investeringen terug te verdienen, financieel gezond te zijn en het gebied maximaal integraal te ontwikkelen streeft de NV naar een grondverwerving van 100% van het nieuwe werklandschap;
- o voor bestaande werklandschappen zal de NV arrangementen sluiten met de huidige ontwikkelaars, waarin afspraken worden gemaakt over de relatie met de grondexploitatie van de NV.

### Timing:

- o het grondaanbod door de NV dient zo goed mogelijk te zijn afgestemd op de marktbehoefte. Dit geldt zowel voor het totale grondaanbod over een langere periode als het jaarlijkse grondaanbod. Op deze manier voorkomt de NV prijserosie;
- o de grondontwikkeling (het bouw- en woonrijp maken) dient zo veel mogelijk direct voorafgaand aan de gronduitgifte gerealiseerd te zijn. Indien kavels eerder ontwikkeld zijn dan dat ze uitgegeven kunnen worden, wordt het vermogen van de NV niet optimaal ingezet;
- o om voldoende vreemd vermogen aan te trekken is vanaf de start van de NV grondbezit van belang. Vanaf deze startsituatie dient de grondverwerving zo veel mogelijk plaats te vinden direct voorafgaand aan de grondontwikkeling. Op deze manier wordt het vermogen van de NV pas aangewend indien noodzakelijk.

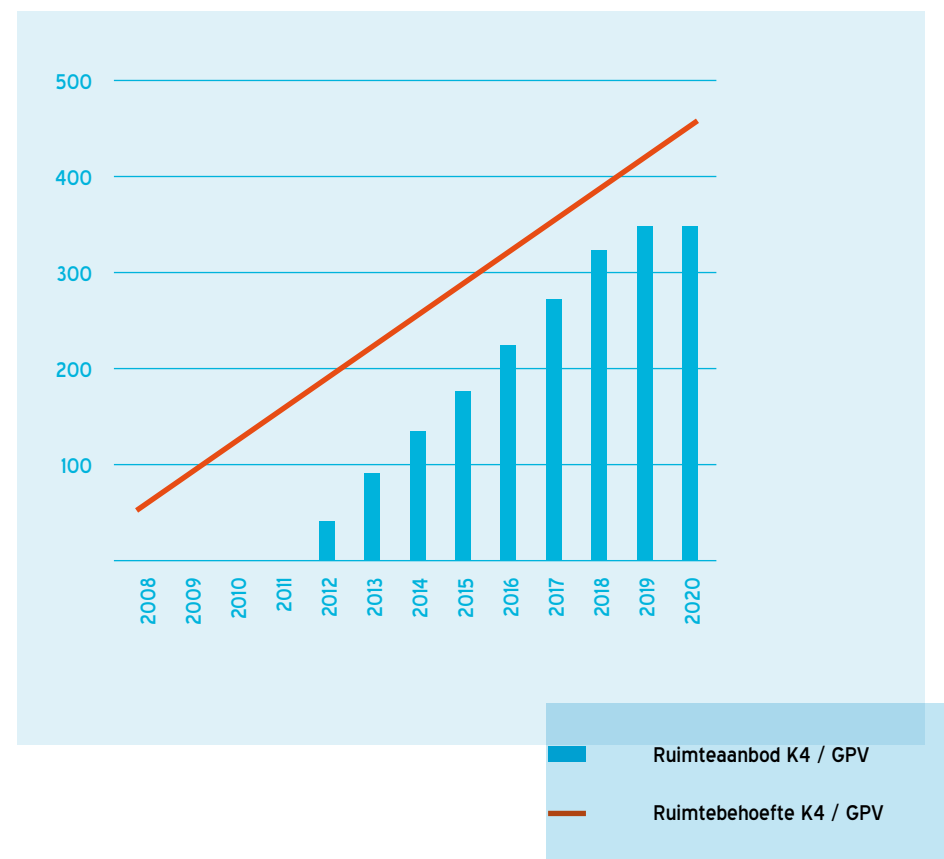
### 5.1.2 Planning uitgifte grond glastuinbouw

De aannames voor de ruimtebehoefte voor glastuinbouw zijn terug te vinden in paragraaf 4.3.1. De belangrijkste aannames voor het ruimteaanbod van glastuinbouw in K4 / GPV zijn als volgt:

- o het totale verworven oppervlak voor glas door de NV is 448 ha (bruto). Hiervan wordt 80% effectief gebruikt voor glas;
- o de gronduitgifte start in 2012;
- o het totale aanbod van grond voor glastuinbouw is ca. 358 ha (netto) tot 2020. Dit is ruim onder de prognoses voor de ruimtebehoefte van 475 ha (netto);
- o er is gekozen voor een conservatief uitgifte patroon tot 2020 dat ieder jaar gelijk is aan 13% van de 358 ha (netto).

De aannames voor de geprojecteerde ruimtebehoefte zijn terug te vinden in paragraaf 4.4.2. In de volgende figuur is voor glastuinbouw weergegeven hoe de cumulatieve ruimtebehoefte zich ontwikkelt ten opzichte van de cumulatieve ruimtevraag.

Ruimteaanbod versus ruimtebehoefte voor glastuinbouw (cumulatief)



### 5.1.3 Planning uitgifte grond bedrijvigheid

De aannames voor de ruimtebehoefte zijn terug te vinden in paragraaf 4.3.2. De belangrijkste aannames voor het ruimteaanbod van bedrijvigheid in K4 / GPV zijn als volgt:

- o de gronduitgifte van nieuw werklandschap door de NV is voorzien in 2012, of zoveel eerder als technisch, procedureel en economisch mogelijk is;
- o het totale verworven oppervlak van het nieuwe werklandschap is bruto 123 ha. Hiervan wordt 70% netto gebruikt voor bedrijvigheid. Van 2012 tot en met 2015 wordt er jaarlijks ca. 18% van de 86 ha (netto) uitgegeven. In 2016 en 2017 wordt er jaarlijks ca. 15% van de 86 ha (netto) uitgegeven.
- o de gronduitgifte van het bestaande werklandschap start in 2009. Er is bewust gekozen om de geplande gronduitgifte van het bestaand werklandschap in deze paragraaf tevens weer te geven. De reden is dat deze ruimte via één van de onderstaande mogelijkheden op de markt zal worden aangeboden. De eerste mogelijkheid is via de betreffende gemeente. De tweede mogelijkheid is via de NV zelf. Deze laatste mogelijkheid komt eventueel aan de orde na de oprichting van de NV;
- o het totale bruto oppervlak binnen het bestaande werklandschap is 247 ha. Voor Venlo GreenPark

is dit 17 ha (bruto) en voor Trade Port Noord (TPN) is dit 230 ha (bruto). De netto gronduitgifte voor Venlo GreenPark bedraagt ca. 13 ha en voor TPN bedraagt deze 150 ha. In de periode 2009 tot en met 2024 vindt uitgifte plaats van gronden van Venlo GreenPark.

In de figuur op de volgende pagina is voor bedrijvigheid weergegeven hoe de cumulatieve ruimtebehoefte zich ontwikkelt ten opzichte van de cumulatieve ruimte-vraag.

### 5.1.4 Planning gronduitgifte na 2030

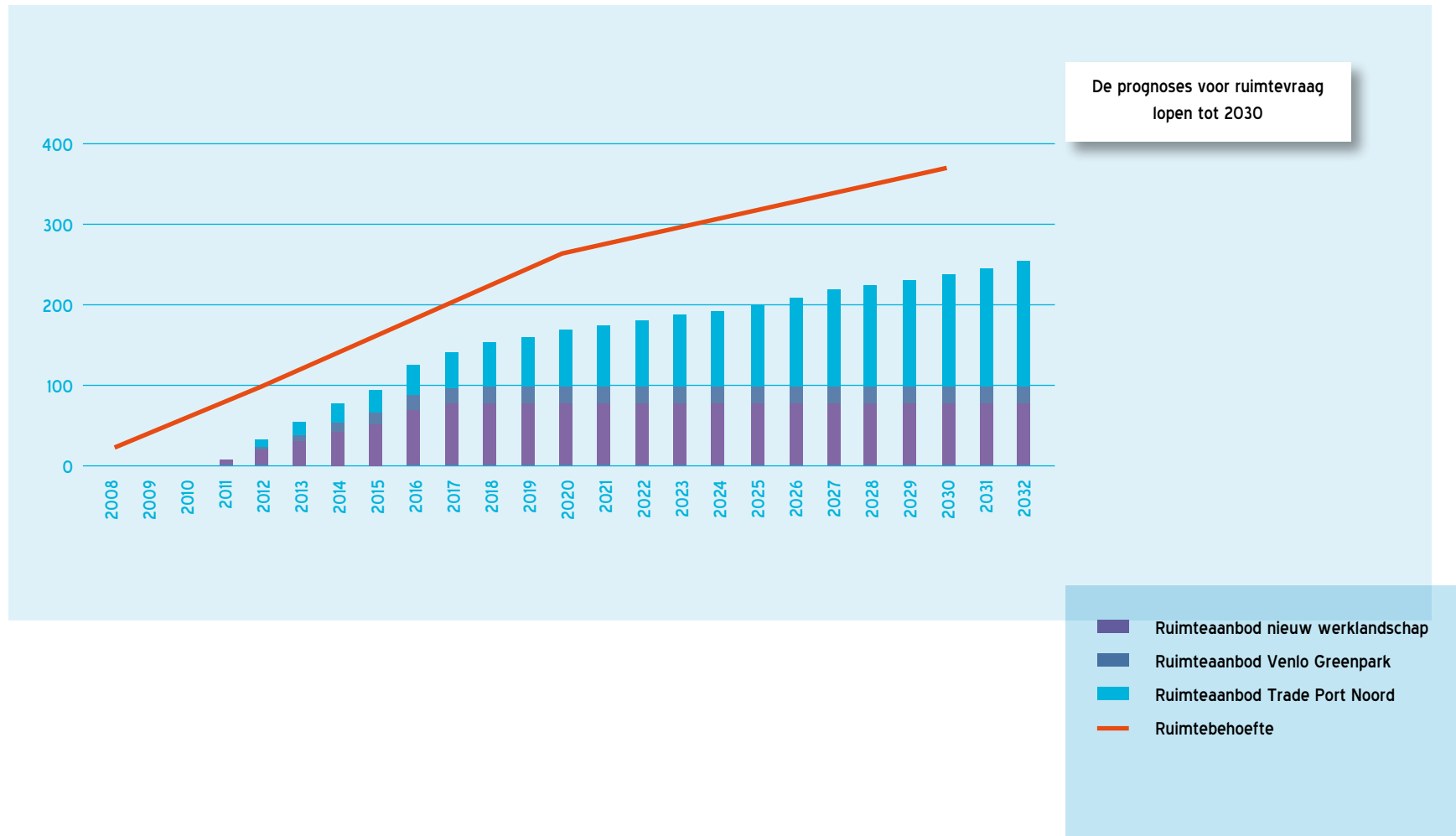
In de periode na 2030 zal de gebiedsontwikkeling zich richten op de transformatie van delen van K4 / GPV. Concreet betekent dit dat een gebied van 180 ha (bruto) glastuinbouw ten westen van het tracé van de GPL ten zuiden van de spoorlijn Venlo-Eindhoven herontwikkeld zal worden tot bedrijventerrein. Binnen dit gebied zal 144 ha (netto) glastuinbouw gesloopt en ontwikkeld worden tot 126 ha (netto) aan bedrijventerreinen. De uitgifte van deze gronden zal plaatsvinden van 2032 tot en met 2041. Zoals eerder genoemd is vanuit de huidige marktanalyses niet bekend hoe de ruimtebehoefte zich na 2030 zal ontwikkelen. De voorzichtige aanname voor de periode na 2030 is dat de ruimtebehoefte voor bedrijvigheid zal toenemen terwijl deze voor glastuinbouw zal afnemen.

### 5.1.5 Conclusie ruimtebehoefte versus ruimtevraag

Over het ruimteaanbod versus de ruimtebehoefte voor glastuinbouw en bedrijvigheid zijn de volgende conclusies te trekken:

- o over de gehele grondexploitatieperiode is de ruimtebehoefte voor zowel glastuinbouw als voor bedrijvigheid groter dan het ruimteaanbod. Dit creëert een aanzienlijke en continue schaarste. Tijdens deze grondexploitatieperiode zijn de volgende punten van belang:
  - behoud van gevestigde bedrijven die de intentie hebben om uit te breiden;
  - informeren van potentieel nieuwe bedrijven over de toekomstige uitbreidingsmogelijkheden binnen K4 / GPV;
  - streven naar eerdere gronduitgifte waar mogelijk;
- o door deze schaarste kan de NV kritisch zijn bij de verwerving en uitbreiding van bedrijvigheid. De NV is hierdoor in staat haar vestigingsbeleid optimaal te realiseren;
- o afhankelijk van de marktomstandigheden tussen 2012 tot 2032 kan de NV haar aanbod bijstellen. Aangezien over de gehele periode meer ruimtebehoefte is dan ruimteaanbod ligt het voor de hand dat de NV haar jaarlijkse aanbod waar mogelijk zal verhogen.

Ruimteaanbod versus ruimtebehoefte voor bedrijvigheid (cumulatief)





## 5.2 Strategie vastgoed-exploitatie

Vastgoedexploitatie is mogelijk vanuit al bestaand vastgoed of vanuit nieuw te ontwikkelen vastgoed. Bij bestaand vastgoed, dat eventueel herontwikkeld wordt, kan het huidige gebruik worden voortgezet gedurende een bepaalde tijd. De ontwikkeling van nieuw vastgoed om een incubatiemilieu voor innovatie en kennisuitwisseling te creëren, vindt meestal niet plaats door de markt. Dergelijke vastgoedontwikkeling kan onder omstandigheden door de NV plaatsvinden. Voorbeelden hiervan zijn het ontwikkelen en bouwen van vastgoed dat ondernemerschap versterkt en innovatie in gang zet.

Zowel bij nieuwe als bij bestaande vastgoedontwikkeling is ontwerp, bouw, verhuur en verkoop afgestemd op een aantal onderwerpen uit het Masterplan. Ten eerste volgen de locaties van nieuwe gebouwen en de vestiging van nieuwe bedrijven uit het vestigingsbeleid. Ten tweede worden nieuwe gebouwen zoveel mogelijk afgestemd op de ontwerpprincipes voor meervoudig, optimaal en flexibel ruimtegebruik. Ten derde sluiten nieuwe gebouwen zoveel mogelijk aan op gebiedsbrede (nuts)voorzieningen (water, mobiliteit en infrastructuur, energie, etc.) en bestaande

gebouwen maken waar mogelijk gebruik van deze (nuts)voorzieningen.

In de business case is rekening gehouden met een jaarlijks investeringsbedrag voor vastgoedontwikkeling en met opbrengsten en kosten die voortvloeien uit de vastgoedexploitatie.

## 5.3 Strategie organisatie en exploitatie (nuts-)voorzieningen

De strategie ten aanzien van de organisatie en exploitatie van (nuts-)voorzieningen wordt in de volgende punten beschreven:

- o met de Greenportlane kan K4 / GPV ontsloten worden. Omdat dit essentieel is voor de toekomstige bedrijven binnen K4 / GPV en huidige bedrijven in het bestaand werklandschap zal direct na de grondverwerving, indien de NV het startkapitaal tot haar beschikking heeft, gestart worden met de bouw. De Greenportlane dient tijdig gebruiksklaar te zijn voor de Floriade en de verdere voltooiing zal geschieden in het ritme van de gebiedsontwikkeling. Versnelling van de bouw is wenselijk aangezien de gronduitgifte zal plaatsvinden voor 2013;

- o om de beoogde kwaliteit van het gebied te verkrijgen is de investering in groen vereist. De NV zal niet zelf alle gronden voor groen aankopen dan wel (her)ontwikkelen. Het is de bedoeling dat de NV gaat samenwerken met organisaties gericht op natuurbehoud. De NV zal met hen slimme combinaties aangaan voor de aanleg van groen en uitruiltransacties plegen. In de business case wordt het groen gerealiseerd van 2009 tot 2027;
- o door middel van gebiedsbrede nutsvoorzieningen zoals energie, water en gas kan K4 / GPV toegevoegde waarde bieden voor al gevestigde en voor nieuwe bedrijven. Nadat de eerste gronduitgifte heeft plaatsgevonden en de NV voldoende vermogen heeft opgebouwd zullen de nutsvoorzieningen gerealiseerd worden;
- o door middel van grootschalige inkoop voor het gehele gebied is het de bedoeling schaalvoordelen te realiseren en daarmee de nutsvoorzieningen relatief goedkoop aan de gevestigde bedrijven aan te bieden. Dit zal een aanzuigende werking hebben op potentiële bedrijven. De NV zal een marktconforme marge hanteren voor haar dienst;
- o additioneel voordeel is dat de inkoop van de gebiedsbrede nutsvoorzieningen in lijn kan zijn met C2C-principes. Denk hierbij aan de inkoop van

groene stroom. Dit zal tevens een aanzuigende werking hebben op mogelijke nieuwe bedrijven.

Het Masterplan geeft aan hoe de (nuts)voorzieningen water, energie, mobiliteit & infrastructuur en collectieve voorzieningen in de stam van de klavertjes er uit kunnen komen te zien. Voor zover de markt het toelaat zorgt de NV voor deze (nuts)voorzieningen. Het uitgangspunt hierbij is dat de NV investeert in een upgrade van het gebied en dat vervolgens de (nuts)voorzieningen (gebiedsbreed en per klavertje) zelfstandig rendabel zijn.

De betreffende investeringen, kosten en opbrengsten voor de gebiedsbrede energievoorzieningen zijn opgenomen in de business case. Daarnaast zijn investeringen voor kennisontwikkeling voor de overige collectieve en op klavertjes gerichte (nuts)voorzieningen meegenomen in de business case. Met de opgenomen investeringen in de business case is het verkrijgen van de C2C-kennis voor (nuts)voorzieningen geborgd. Met de prototypes kan bekeken worden hoe rendabel deze (nuts)voorzieningen zijn. Vervolgens kan besloten worden hoe actief de NV zelf gaat investeren in deze (nuts)voorzieningen.





## 5.4 Strategie beheeractiviteiten

De strategie ten aanzien van de beheeractiviteiten wordt in de volgende punten beschreven:

- o door middel van beheeractiviteiten kan K4 / GPV toegevoegde waarde bieden voor reeds gevestigde en nieuwe bedrijven. Door grootschalige inkoop voor het gehele gebied is het de bedoeling schaalvoordelen te realiseren en daarmee beheer relatief goedkoop aan de gevestigde bedrijven aan te bieden. Dit zal een aanzuigende werking hebben op potentiële bedrijven. De NV zal een marktconforme marge hanteren voor haar dienst;
- o aangezien voor het leveren van beheer geen investering nodig is, kunnen deze beheeractiviteiten direct starten bij oprichting van de NV.

## 5.5 Strategie ontwikkelingsactiviteiten

Door middel van ontwikkelingsactiviteiten (promotie, acquisitie, relatiemanagement en communicatie) biedt de NV toegevoegde waarde voor reeds gevestigde en nieuwe bedrijven, gemeenten en provincie. Door deze activiteiten in te zetten en aantrekkelijk aan te bieden, ondersteunt de NV de gebiedsontwikkeling in kwalitatieve zin.

Meer specifiek zal de NV de onderwerpen die genoemd zijn in het Masterplan actief oppakken en (laten) uitvoeren. Het gaat hierbij om:

- o kennisontwikkeling ten behoeve van C2C (nuts) voorzieningen;
- o vestigingsbeleid, ketenvorming als duurzaamheidsprincipe en flexibele ketenvorming;
- o C2C-protocol bij vastgoedontwikkeling;
- o toets kwaliteitsvisie;
- o ontwerpprincipes.

Zoals eerder is beschreven speelt de NV een belangrijke rol bij het verkrijgen van de kennis voor de C2C (nuts)voorzieningen. Hiervoor initieert de NV de genoemde projecten. Per project zal de financiering (mogelijk samen met het bedrijfsleven en de overheid) georganiseerd worden.

## 5.6 Strategische planning

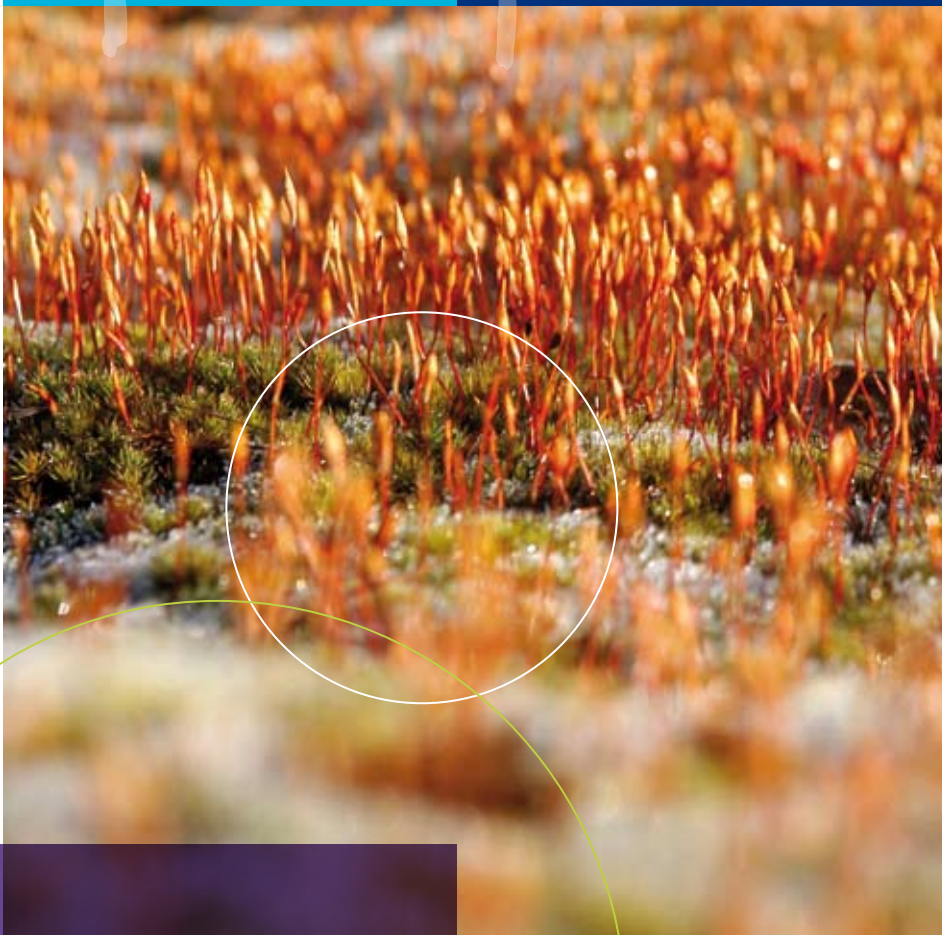
In de volgende tabel is de globale planning opgenomen van de activiteiten van de NV. Deze planning is conform de inhoud van het Masterplan en vormt de basis voor de doorrekening van de business case van de NV.



Activiteit	2009-2014	2014-2020	Na 2020
<b>(Her)ontwikkelen, realiseren en beheren van nieuw werklandschap</b>			
Circa 180 hectare glastuinbouw i.c.m. intensieve veehouderij ten westen van tracé Greenportlane, ten zuiden van de spoorlijn Venlo - Eindhoven	X	X	
Circa 105 hectare werklandschap tussen spoorlijn en Sevenumseweg en tussen Trade Port West en tracé Greenportlane	X	X	
Circa 59 hectare agribusiness tussen A73 en Californië	X	X	
Circa 107 hectare glastuinbouw ten westen van Siberië	X	X	
Circa 161 hectare glastuinbouw ten westen van Californië	X	X	
Transformatie van circa 180 hectare glastuinbouw ten westen tracé Greenportlane, ten zuiden van de spoorlijn naar bedrijvigheid			X
Circa 200 hectare Ecologische Hoofdstructuur (EHS)	X	X	
Circa 105 hectare natuur en landschap:			
o Bij Grubbenvorst	X		
o Ten zuiden van Siberië (zuidelijke sport)	X		
o Oostkant Grote Molenbeek (westelijke staander)	X		
o Verbindingszone Greenportlane (incl. ecopassages)	X		
o Verbindingszone noordelijke sport (langs spoorlijn Venlo-Eindhoven)	X		
Circa 300 hectare natuur en landschap:			
o Kerngebieden oostelijke staander		X	
o Kerngebieden westelijke staander		X	
o Overige ecopassages			X
<b>(Her)ontwikkelen, realiseren en beheren van vastgoed</b>			
Ontwikkeling vastgoed	X	X	
<b>(Her)ontwikkelen, realiseren en beheren van gebiedsbrede (nuts)voorzieningen</b>			
'Eigen' energienetwerk (elektriciteit, (bio)gas, koude-/warmte, CO <sub>2</sub> , breedband)	X		
Beheer van energievoorzieningen	X	X	X
Aanleg van Greenportlane	X	X	
<b>Uitvoeren van beheeractiviteiten</b>			
Parkmanagement	X	X	X
Beheer van nieuwe werklandschappen	X	X	X
<b>Uitvoeren van ontwikkelingsactiviteiten</b>			
Marketing	X	X	X
Acquisitie	X	X	X
Onderzoek (marktverkenningen, onderzoeken voor bestemmingsplannen)	X	X	X
Planvorming (intergemeentelijke structuurvisie, bestemmingsplannen)	X	X	X

# Hoofdstuk 6

## Grondverwerving



### 6.1 Introductie

De NV verwerft gronden door overname van de gronden van haar aandeelhouders en door verwerving van gronden van andere publieke en private partijen. De aandeelhouders zijn in een eerder stadium overeengekomen dat zij de gronden die zij binnen K4 / GPV in bezit hebben, overdragen aan de onderneming en inbrengen in een Commanditaire Venootschap (CV), die onderdeel is van de NV. De gronden worden niet direct ingebracht in de NV vanwege fiscale overwegingen (zie hoofdstuk 8).

Daar waar het gaat om de inbreng van grond is een onderscheid te maken tussen:

- o grond in het nieuwe werklandschap in bezit van de gezamenlijke aandeelhouders van de NV. Deze gronden zijn gekocht in het kader van de bestuurlijke afspraken en het aankoopplan met het initiële financieringsbudget van EUR 19 miljoen;

- o grond in het nieuwe werklandschap - nu of in de toekomst - in bezit van de individuele aandeelhouders van de NV;
- o grond in het bestaande werklandschap in bezit van één of meer aandeelhouders van de NV.

Deze drie opties zijn in het onderstaande figuur visueel weergegeven.



De aandeelhouders worden voor hun inbreng van grond op de balans van de CV gecrediteerd. Dit betekent dat de CV een schuld krijgt ten gunste van deze aandeelhouders voor de waarde van de inbreng.

Voor gronden die niet in bezit zijn of komen van de aandeelhouders, maar die de NV na oprichting verwert, komt het economische en juridische eigendom direct bij de CV te liggen. Om deze gronden te verwerven voert de NV een actief grondbeleid.

## 6.2 Verwerving grond van aandeelhouders

### 6.2.1 Verwerving grond in nieuw werklandschap

In deze paragraaf staan de eerste twee vormen van de verwerving van gronden centraal. De volgende paragraaf gaat over de verwerving van gronden die liggen in het bestaande werklandschap.

### Gronden in bezit van gezamenlijke aandeelhouders

In het kader van de bestuurlijke afspraken over de anticiperende grondverwerving en het aankoopplan zijn door het grondbedrijf van de provincie de afgelopen periode gronden verworven in K4 / GPV. Deze zogenaamde anticiperende grondverwerving heeft plaatsgevonden vooruitlopend op de op te richten NV/CV.

Met de oprichting van de NV/CV worden de verworven gronden gezamenlijk bezit van de aandeelhouders van de NV in hun hoedanigheid van commanditaire vennoten van de CV. Als de NV/CV opgericht is, kan het grondbedrijf van de provincie haar aanvankelijke rol blijven vervullen volgens een nog nader uit te werken heldere mandaatregeling. Hierbij treedt de NV op als opdrachtgever en het grondbedrijf als opdrachtnemer voor het kopen en beheren van gronden in het plangebied.

De aandeelhouders worden in hun hoedanigheid van commanditaire vennoten van de CV voor hun inbreng van gronden op de balans van de CV gecrediteerd. Dit betekent dat de CV een schuld krijgt ten gunste van de aandeelhouders voor de waarde van hun inbreng. Dit maakt het voor elke aandeelhouder mogelijk om de vordering die zij heeft op de CV - te weten: de commanditaire deelneming - binnen haar eigen organisatie te belenen. Dit houdt in dat de aandeelhouders met deze vordering eventueel als onderpand geld kunnen lenen voor de uitvoering van eigen activiteiten. De rente en aflossing op de lening kunnen bekostigd worden uit het rendement van de NV/CV. Deze constructie biedt de aandeelhouders aanvullende financiële speelruimte. Deze speelruimte kunnen zij voor andere dan de K4 / GPV-doelstellingen aanwenden. In overleg met financiers dient te worden bepaald of en onder welke voorwaarden dit mogelijk is. Factoren die hierin een rol spelen zijn het rendement van de NV/CV en daarmee de waarde van de commanditaire deelneming.

De gronden in bezit van gezamenlijke aandeelhouders draagt het grondbedrijf van de provincie bij oprichting van de NV/CV over aan de NV/CV tegen de verkrijgingswaarde, vermeerderd met uitvoeringskosten. Omdat deze gronden na 29 november 2007 zijn verworven op basis van de dan geldende marktomstandigheden, betreft deze waarde de marktwaarde. De waarde van de grond in het nieuwe werklandschap representeert bij inbreng in de NV/CV de marktwaarde op dat moment.

De omvang van de gronden die inmiddels door de gezamenlijke partijen in het kader van de bestuurlijke afspraken zijn verworven, is 40 ha. De aandeelhouders worden naar rato van de inleg in het aankoopplan voor de waarde van deze gronden op de balans van de CV gecrediteerd. De verdeling van de inleg in het aankoopplan is opgenomen in de onderstaande tabel.

Aandeelhouder	Inbreng	Aandeel
Gemeente Horst a/d Maas	€ 2 mln.	2/19 deel
Gemeente Maasbree	€ 1 mln.	1/19 deel
Gemeente Sevenum	€ 1 mln.	1/19 deel
Gemeente Venlo	€ 5 mln.	5/19 deel
Provincie Limburg	€ 10 mln.	10/19 deel
<b>Totaal</b>	<b>€ 19 mln.</b>	

In deze verdeling is deelname door de rijksoverheid niet meegenomen. Dit tegen de achtergrond dat het rijk heeft aangegeven niet risicodragend deel te nemen in de NV.

In het geval de aandeelhouders in het kader van de bestuurlijke afspraken en het aankoopplan een tweede tranche aan geld inleggen, is de inbreng in de NV/CV conform de bovenstaande regels. Voor de wijze van inleg in de tweede tranche gelden de afspraken die gemaakt zijn in de bestuurlijke overeenkomst en het aankoopplan.

### Gronden in bezit van één van de aandeelhouders

De onderstaande tabel geeft de huidige grondposities weer van de toekomstige aandeelhouders in het gebied K4 / GPV. Het gaat hier om de in te brengen gronden exclusief wegen. De aandeelhou-

ders kunnen deze gronden inbrengen als storting in natura op het eigen vermogen van de NV. Zoals eerder aangegeven vindt deze storting feitelijk plaats in de CV.

Het vertrekpunt is dat alle gronden in het nieuwe werklandschap in bezit van de aandeelhouders ingebracht worden in de NV/CV. Dit gebeurt op het moment van oprichting van de NV/CV. De inbreng geschiedt tegen de marktwaarde, uitgaande van functie van grond en prijspeil per 29 november 2007. Ook hier geldt dat de aandeelhouders voor deze waarde worden gecrediteerd op de balans van de CV. Gronden die door aandeelhouders in het nieuwe werklandschap in de toekomst worden verkregen, zullen tegen de verkrijgingswaarde, zijnde de transactiewaarde, worden ingebracht.

Aandeelhouder	In te brengen grond (in ha)
Gemeente Horst a/d Maas	24,9
Gemeente Maasbree	1,8
Gemeente Sevenum	0,0
Gemeente Venlo	17,2
Provincie Limburg	0,0
<b>Totaal</b>	<b>43,9</b>

De positieve waardeontwikkeling van de gronden als gevolg van de gemeenschappelijke planvorming komt met de twee weergegeven constructies ten gunste van de ontwikkeling van het gebied. De NV zal deze waardeontwikkeling na realisatie herinvesteren in het gebied.

### 6.2.2 Verwerving grond in bestaande werklandschappen

Zoals eerder beschreven is het de intentie om de bestaande werklandschappen binnen het plangebied onder de werkingssfeer van het Masterplan te brengen. Voor een aantal van deze werklandschappen is het streven om deze in te brengen in de NV/CV. Deze inbreng zal plaatsvinden op basis van afspraken die betreffende gemeenten maken met de NV/CV. Deze afspraken hebben de vorm van een arrangement. De arrangementen hebben vooralsnog betrekking op Venlo GreenPark en Trade Port

Noord. Met andere bestaande exploitaties kunnen eveneens arrangementen tot stand komen, ook al is hierbij geen sprake van een inbreng in de NV/CV.

Om tot de arrangementen te komen zal een door de gemeenten en de NV/CV overeen te komen protocol gehanteerd worden. De bestuurlijke overeenkomst en het aankoopplan bevatten namelijk geen afspraken over de waardering van deze gronden en het te hanteren protocol.

Het uitgangspunt is dat de grond gewaardeerd wordt tegen de marktwaarde welke deze heeft op het moment van het sluiten van het arrangement. Deze marktwaarde mag echter geen waarde bevatten omtrent toekomstig te genereren meerwaarde van de grond. Ook hier geldt dat de aandeelhouders voor deze waarde gecrediteerd worden op de balans van de CV. Partijen wensen uiterlijk halverwege 2009 duidelijkheid te hebben of de arrangementen met de NV/CV kunnen worden afgesloten.

Naast het inbrengen van de grond is het ook mogelijk dat de aandeelhouders de grond aan de NV/CV verkopen en zij het geld geheel of gedeeltelijk als cash in de NV/CV inbrengen. In dit geval leidt dit tot creditering op de balans van de CV. Deze creditering

geschiedt tot een bedrag dat nodig is om de solvabiliteit van de NV op het gewenste niveau te brengen. De inbreng van geld van de aandeelhouders leidt wederom tot een creditering op de balans van de CV. De inbreng wordt in beginsel gewaardeerd naar de peildatum 29 november 2007. Uitgangspunt hierbij is dat de inbreng contant wordt gemaakt naar deze peildatum.

### 6.3 Wijziging van grondposities

In de situatie dat sprake is van de toetreding van een nieuwe aandeelhouder wordt zijn inbreng gecrediteerd op de balans van de CV. Op de waarde van de inbreng wordt een afslag gedaan voor de ontwikkelingskosten die inmiddels door de NV/CV gemaakt zijn. Om dit mogelijk te maken activeert de NV/CV eventueel de gemeenschappelijk gemaakte ontwikkelingskosten op haar balans.

In de situatie dat sprake is van de uittreding van een bestaande aandeelhouder krijgt deze de waarde aan eigen vermogen op de balans in geld uitgekeerd inclusief een eventuele aanpassing in de mutatiewaarde van het onroerend goed. Dit is de inbreng en het opgebouwd rendement boven de als rendement uitgekeerde bedragen. De ingebrachte grond blijft in de NV/CV,

evenals het gegenereerde rendement voor het uitvoeren van permanent formulebeheer.

### 6.4 Verwerving grond van publieke en private partijen

De overige gronden binnen het exploitatiegebied koopt de NV aan door betaling met contant geld. Mogelijk maakt zij hierbij gebruik van de diensten van het grondbedrijf van de provincie Limburg. Door een nader op te stellen heldere mandaatregeling krijgt het grondbedrijf de opdracht om namens de NV grond aan te kopen. Voor elke transactie is goedkeuring door de Directie van de NV nodig.

In de CV komen de gronden op naam van de gezamenlijke aandeelhouders te staan in de verhouding van het door hen ingebrachte vermogen. De verdeling is dus naar rato van de inbreng in de CV door de aandeelhouders. Deze verdeling is de basis voor de winstgerechtigdheid.

### 6.5 Relatie bestuurlijke afspraken, aankoopplan en NV

De bestuurlijke afspraken en het aankoopplan komen na oprichting van de NV en de overdracht van de gronden en de liquide middelen aan de CV te vervallen. De overdracht van de gronden geschiedt op basis van de bovenstaande beschrijving. Het bedrag uit de inleg voor het aankoopplan dat door het grondbedrijf nog niet is uitgegeven, vloeit naar de CV. Ook hiervoor worden de aandeelhouders naar rato van hun inleg op de kapitaalrekening van de CV gecrediteerd.

Om het bovenstaande in juridische zin mogelijk te maken, worden de bestuurlijke overeenkomst en het aankoopplan vervangen door de juridische overeenkomsten die ten grondslag liggen aan de oprichting van het ontwikkelingsbedrijf. De wijze van afrekenen met het rijk betreffende de inliggende gronden van het Bureau Beheer Landbouwgronden wordt separaat geregeld.

# Hoofdstuk 7

## Organisatie



De NV is een lean & mean organisatie gericht op de aansturing, coördinatie en exploitatie van activiteiten. Dit betekent dat de eigen formatie van de organisatie relatief beperkt is en dat de organisatie een belangrijk gedeelte van haar activiteiten uitbesteedt aan andere organisaties. Het kan hierbij gaan om zowel publieke organisaties, zoals de provincie Limburg en de gemeenten, als private organisaties, zoals vastgoedontwikkelaars en dienstverleners. Met deze organisaties onderhoudt de NV contractuele relaties.

### 7.1 Organisatiestructuur

De organisatie van de NV bestaat in hoofdlijnen uit de volgende onderdelen (zie figuur op de volgende pagina):

- o directie en staf;
- o primaire bedrijfsactiviteiten;
- o special purpose vehicles.

De hiernaast weergegeven onderdelen zijn onderstaand nader uitgewerkt.

#### Directie en staf

De Directie draagt de verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering van de NV. Zij stuurt de operationele activiteiten van de NV aan en brengt hierover verslag uit aan de Raad van Commissarissen. Naast de dagelijkse aansturing is de NV tevens verantwoordelijk voor innovatie en kennisontwikkeling. Tot slot is de Directie verantwoordelijk voor de aansturing van de special purpose vehicles van de NV.

De staf van de NV omvat een aantal ondersteunende taken in de vorm van finance & control, personeel en organisatie, facilitaire zaken, communicatie en ICT. Daarnaast heeft de NV een inhoudelijke staf. Deze staf houdt zich bezig met het opstellen van de operationele bedrijfsplannen, inclusief meerjarige investeringsprogramma's, en het intern monitoren van de uitvoering van het Masterplan.

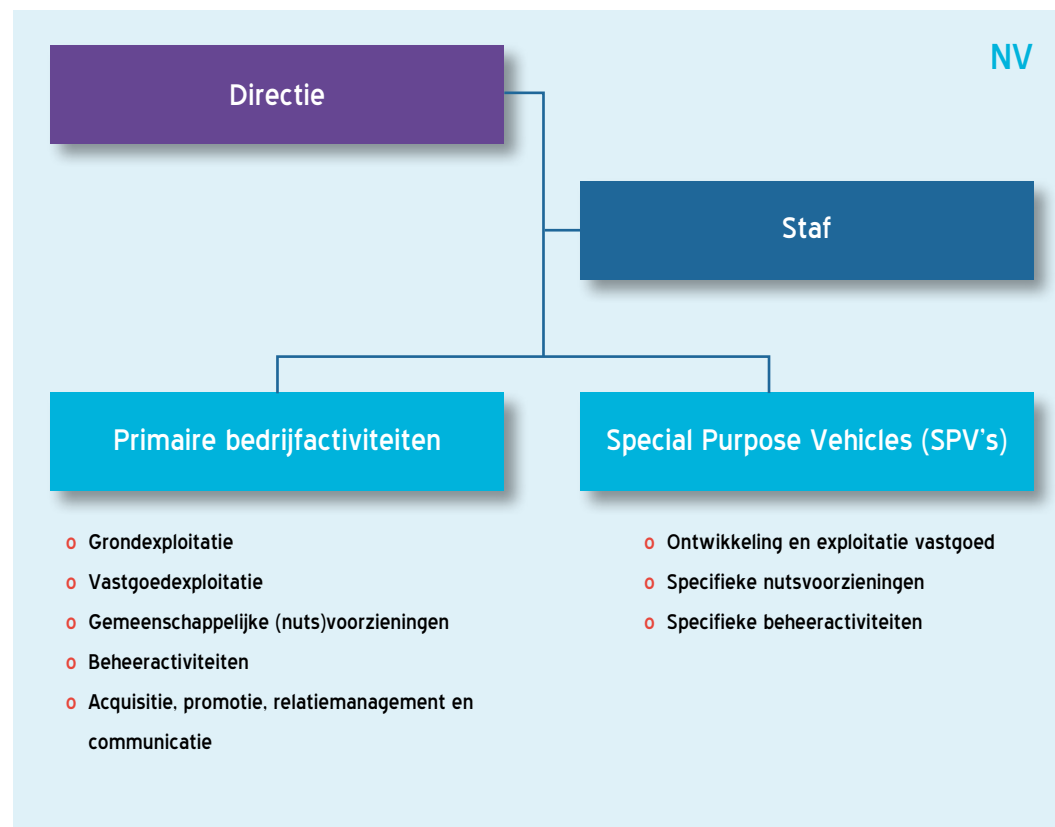
Tevens werkt deze staf aan innovatie en kennisontwikkeling gerelateerd aan het ruimtelijk accommoderen van bedrijvigheid met als inspiratie de C2C-principes.

#### Primaire bedrijfsactiviteiten

De primaire bedrijfsactiviteiten betreffen de uitvoering van de vijf exploitaties van de NV. Binnen de organisatie zijn deze activiteiten functioneel georganiseerd. Dit betekent dat de exploitaties zijn ondergebracht in afzonderlijke bedrijfseenheden. Deze eenheden zijn nevenschikkend gerangschikt en rapporteren aan de Directie.

Daar waar relevant is binnen de bedrijfseenheden sprake van een nadere opdeling van activiteiten. Per exploitatie is deze opdeling als volgt gestructureerd:

- o grondexploitatie: geografisch naar deelgebied en aard van de bedrijvigheid;



- o vastgoedexploitatie: functioneel per categorie (glastuinbouw / agribusiness / etc.);
- o (nuts)voorzieningen: functioneel per voorziening (energie / water / afval / etc.);
- o beheeractiviteiten: functioneel per activiteit (park / facility management / etc.);
- o ontwikkelingsactiviteiten: functioneel per activiteit (promotie / acquisitie / etc.).

Per exploitatie zal de NV jaarlijks een begroting opstellen. Deze begroting bestaat uit een overzicht van kosten, opbrengsten en investeringen. Onderdeel van de begroting zijn een geprojecteerde winst- & verliesrekening, een geprojecteerde balans en een geprojecteerde cash flow statement. Per exploitatie zijn de significante posten apart in beeld gebracht.

### Special purpose vehicles

Voor specifieke activiteiten richt de NV special purpose vehicles (SPV's) op. Deze SPV's zijn volledig, gedeeltelijk of geen eigendom van de NV. In de eerste twee gevallen is sprake van een directe financiering vanuit de NV. In het laatste geval is sprake van een contractuele samenwerkingsrelatie.

De aansturing van de SPV's vindt op afstand plaats op basis van vooraf bepaalde financiële prestatie-indicatoren (omzet / kosten / winst). De SPV's zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de hieraan gerelateerde prestaties. De Directie van de NV ziet er, al dan niet in samenspraak met andere partijen die deelnemen, op toe dat deze prestaties daadwerkelijk gerealiseerd worden. Voor SPV's met een contractrelatie vanuit de NV, is sprake van een opdrachtgever - opdrachtnemer relatie op basis van een concrete opdracht.

Activiteiten die in een SPV ondergebracht kunnen worden, zijn:

- o het ontwikkelen en exploiteren van vastgoed binnen het gebied;
- o het ontwikkelen en exploiteren van (nuts)voorzieningen binnen het gebied;
- o het uitvoeren van beheeractiviteiten binnen het gebied.

Over de aard van en betrokkenheid bij de SPV's zal de NV na oprichting besluiten nemen.

## 7.2 Formatie

De exacte omvang van de formatie is op voorhand slechts globaal in te schatten. Als indicatie geldt dat de NV bij de start zal bestaan uit de volgende formatie:

staf en directie	4 fte
primaire bedrijfsactiviteiten	11 fte
grondexploitatie	4 fte
vastgoedexploitatie	1 fte
(nuts)voorzieningen	2 fte
beheeractiviteiten	1 fte
ontwikkelingsactiviteiten	3 fte
SPV's	n.t.b

De vaste formatie van de organisatie zal bij de start bestaan uit 15 fte. Naast deze vaste formatie zal sprake zijn van inhuur van externen met specifieke expertise. De omvang van deze inhuur zal door de tijd verschillen. De kosten van zowel de vaste als de variabele formatie zijn opgenomen in de business case.



### 7.3 Beloning directie

De NV is een overheidsdeelneming en beweegt zich op het snijvlak van het publiek-private domein. Het rijk heeft voor haar staatsdeelnemingen een beloningsbeleid opgesteld, in de wandelgangen de "Balkenendenorm" genaamd. Dit beleid is in beginsel het vertrekpunt voor het beloningsbeleid van de NV. Daarbij is de aard van de onderneming in acht te nemen: het is een hybride onderneming. De publieke opgaven met het oog op een te bereiken maatschappelijk rendement worden op afstand van de overheden c.q. de oprichters geplaatst, maar op een bedrijfsmatige, zo bedrijfseconomisch mogelijke wijze vervuld. Naast de nadere duiding van de aard en positionering van de onderneming is het zaak om bij de op te stellen beloningscode ook de complexiteit en de omvang van de opgaven in hun samenhang en wisselwerking met de oprichters en marktpartijen te betrekken. Daaruit volgt de vereiste capaciteit, kennis en kunde van de directie. Deze dient vervolgens gespiegeld te worden aan de be-

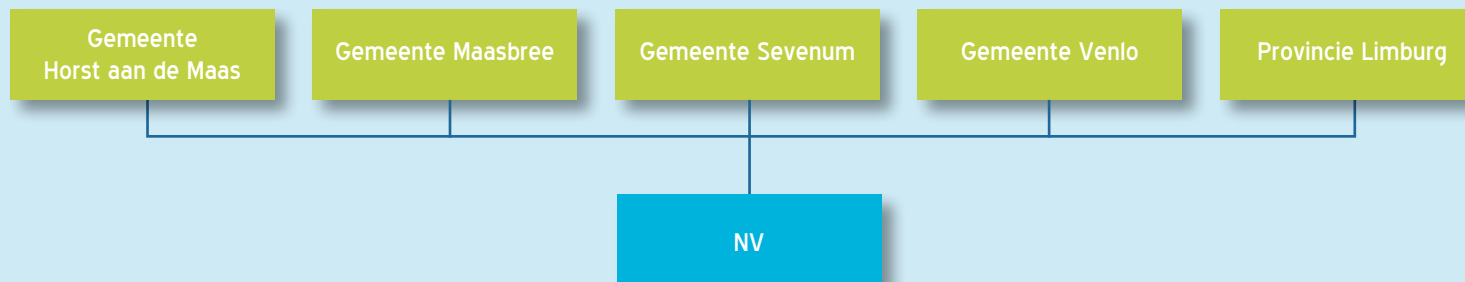
schikbaarheid en condities van het arbeidsaanbod. Bij de beloningscode dient bijzondere aandacht uit te gaan naar het feit dat sprake is van overheidsdeelneming in een nieuw op te richten bedrijf (start up) en niet van een going concern situatie. Dat brengt met zich mee dat de code voor de opstartfase van een andere soort kan zijn dan wanneer de onderneming in een meer stabiele routinematige operatie is geraakt.



### 8.1 Rechtsvorm

De op te richten organisatie krijgt de rechtsvorm van een naamloze vennootschap (NV). De rechtsvorm heeft een aantal belangrijke voordelen boven andere rechtsvormen:

- o een NV is een zakelijke structuur en kent een bedrijfsmatige aansturing, waardoor de organisatie op passende afstand van de politiek en binnen de overeengekomen kaders slagvaardig en flexibel reagerend op nieuwe ontwikkelingen kan opereren;
- o een NV biedt de mogelijkheid om de toegevoegde waarde die gecreëerd wordt ten goede te laten komen aan de aandeelhouders, die deze aan kunnen wenden voor andere doeleinden;
- o een NV biedt publieke en private partijen (bijvoorbeeld andere gemeenten, banken en gebiedsontwikkelaars) de mogelijkheid om toe te treden tot de organisatie door deel te nemen in het aandelenkapitaal, bijvoorbeeld bij uitbreiding van activiteiten en werkgebied;
- o een NV biedt de mogelijkheid om te participeren in andere publieke of private ondernemingen (Special Purpose Vehicles) die een rol vervullen in de gebiedsontwikkeling van K4 / GPV;
- o een NV biedt flexibiliteit in het aantrekken van kapitaal (vreemd vermogen) om haar groei-doelstellingen te bereiken, overnames te financieren en deel te nemen in andere vennootschappen;
- o een NV biedt continuïteit doordat aandelen over te dragen zijn van de ene naar de andere aandeelhouder;
- o een NV zorgt voor een transparante governance structuur met een eenduidige definitie van taken, bevoegdheden en van invloeds- en verantwoordingslijnen;
- o een NV is in juridische zin een rechtspersoon met als gevolg dat de aandeelhouders een beperkte aansprakelijkheid hebben (tot het bedrag waarvoor zij participeren) en hun risico beperkt is;
- o een NV zal, mits de aandelen uitsluitend in handen zijn van publiekrechtelijke rechtspersonen



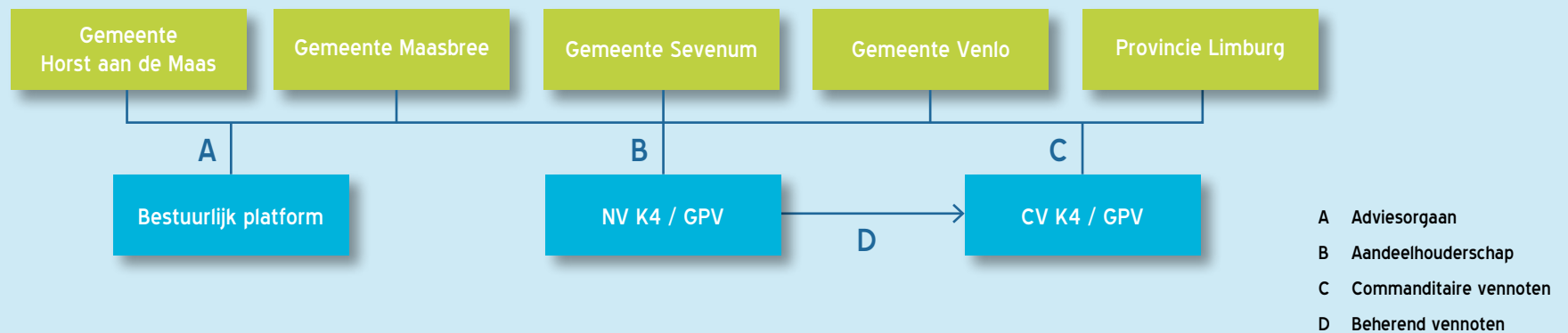
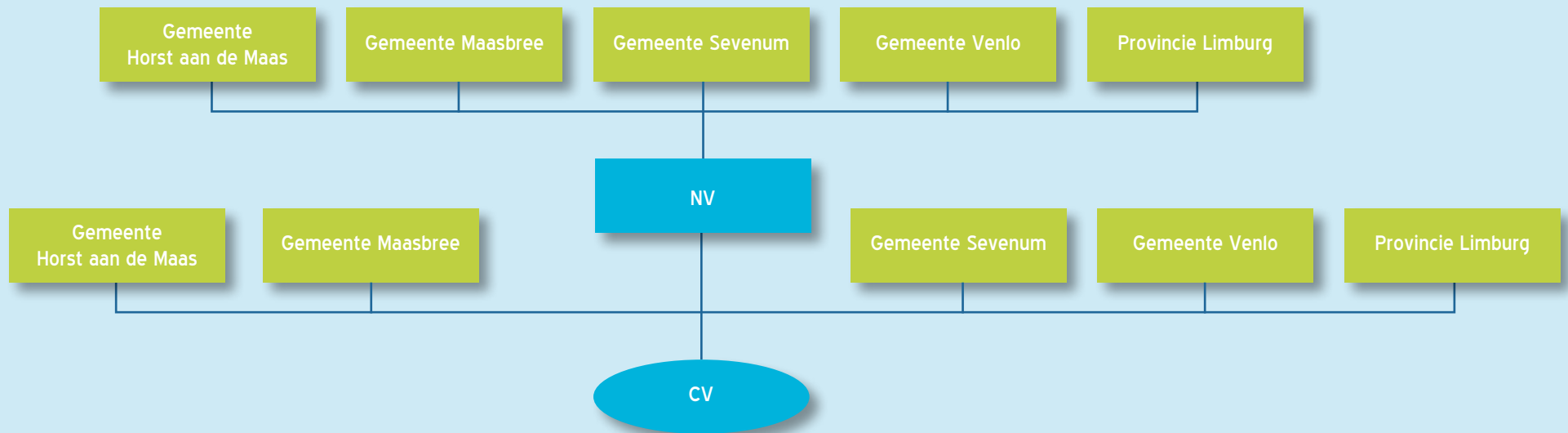
(gemeenten, provincie) en de NV geen handel of nijverheidsactiviteiten ontplooit, niet onderworpen zijn aan vennootschapsbelasting. Een eerste analyse van de voorgenomen activiteiten van de NV geeft aan dat inderdaad geen sprake zal zijn van belastingplicht. Dividenden betaald door een NV zijn weliswaar onderworpen aan 15 % dividendbelasting, echter, provincie en gemeentes kunnen deze dividendbelasting volledig bij de fiscus terugvorderen.

Naast de genoemde argumenten sluit de rechtsvorm van een NV aan op de wetgeving zoals die thans geldt en de daarop gebaseerde jurisprudentie.

De aandeelhouders in de op te richten NV zijn de gemeenten Horst aan de Maas, Maasbree, Sevenum, Venlo en de provincie Limburg (zie bovenstaande figuur).

Uit fiscale overwegingen wordt naast de NV een Commanditaire Vennootschap (CV) opgezet. De

aandeelhouders van de NV brengen in deze vennootschap hun kapitaal in, zoals onroerende zaken en liquide middelen. De inbreng van onroerende goederen in de CV leidt ertoe dat geen overdrachtsbelasting betaald dient te worden. Dit zou wel het geval zijn bij inbreng van onroerende goederen in de NV. De NV is de beherend vennoot van de CV. De gemeenten en de provincie zijn commanditaire ("stille") vennoten (zie bovenste figuur op voorgaande pagina). Omdat de vennoten van de CV tevens



aandeelhouder zijn van de NV, ligt het accent in de juridische structuur op de NV. Deze staat in het vervolg van dit hoofdstuk dan ook centraal.

In de onderste figuur op voorgaande pagina is een overzicht opgenomen van de verhouding tussen het eerder beschreven bestuurlijk platform, de aandeelhouders, de commanditaire vennoten en de behorend vennoot.

De aandeelhouders zijn aansprakelijk tot het bedrag dat zij op hun aandelen dienen te storten. Dit is niet het geval indien zij jegens derden zichzelf aansprakelijk stellen voor de schulden van de NV/CV. Onder omstandigheden - op grond van toerekenbare schijn - kunnen aandeelhouders op basis van hun eigen handelen als aansprakelijk worden aangemerkt. Commanditaire vennoten zijn aansprakelijk tot het bedrag van hun inbreng tenzij zij beheersdaden op naam van de CV verrichten.

In de statuten van de NV zal verwezen worden naar de uitvoering van het Masterplan en het Strategisch Businessplan. Naast de statuten van de NV en de bepalingen waardoor de CV wordt geregeerd, worden de afspraken tussen de partijen nader vastgelegd in een Samenwerkingsovereenkomst. In deze Samenwerkingsovereenkomst is een bestuursovereenkomst opgenomen tussen de partijen omtrent

de uitoefening van hun publieke bevoegdheden en een aandeelhoudersovereenkomst in strikte zin.

## 8.2 Vennootschapsorganen

De rechtsvorm voor de NV vertaalt zich in drie vennootschapsorganen:

- o de Algemene Vergadering van Aandeelhouders;
- o de Raad van Commissarissen;
- o de Directie.

In deze paragraaf zijn de taken en bevoegdheden van deze drie vennootschapsorganen beschreven.

### 8.2.1 Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Aan de aandeelhoudersvergadering komt een aantal kernbevoegdheden toe, te weten:

- o de vaststelling van de statuten;
- o besluiten tot fusie;
- o besluiten tot uitgifte nieuwe aandelen;
- o besluiten tot benoeming, schorsing en ontslag van de leden van de Raad van Commissarissen;
- o besluiten tot benoeming, schorsing en ontslag van Directieleden;
- o besluiten tot vaststelling van de jaarrekening.

Met deze bevoegdheden komt aan de aandeelhouders de uiteindelijke zeggenschap over de NV toe.

De aandeelhouders bepalen immers de inrichting van de NV en benoemen en ontslaan de personen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de taken van de NV en de personen die daarop toezicht houden.

### 8.2.2 Raad van Commissarissen

De taken van de Raad van Commissarissen zijn het geven van advies en het houden van toezicht op de bedrijfsvoering door de Directie. De toetsing van het uitvoeren van het Masterplan en Strategisch Businessplan door de Directie is één van deze taken. Voorts worden meer dagelijkse beleidsmatige aspecten voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. De raad zal verder ook de jaarrekening mede ondertekenen alvorens deze door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt vastgelegd. Tot slot zal de raad de kwartaalrapportages, budgetten en operationele plannen goedkeuren. De aandeelhouders ontvangen deze ter informatie.

De Raad van Commissarissen is samengesteld uit commissarissen die benoemd zijn door de verschillende aandeelhouders met een onafhankelijke voorzitter. Het is gewenst dat de leden van de Raad van Commissarissen worden vastgesteld in overeenstemming met vooraf vast te stellen profielschetsen, rekening houdend met de gewenste diversiteit

en deskundigheid voor een evenwichtige samenstelling van de Raad van Commissarissen. Aangezien de leden van de Raad van Commissarissen op persoonlijke titel zitting hebben in de Raad van Commissarissen en niet zozeer "vertegenwoordiger" zijn van de aandeelhouders die hen voorgedragen hebben, hebben alle commissarissen gelijk stemrecht. Er zal geen personele unie bestaan tussen de Raad van Commissarissen en het bestuurlijk platform. Verder zullen geen actuele bestuurders of ambtenaren deel uitmaken van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen zal een bindende voordracht opstellen voor de benoeming van de leden van de Directie. Tevens is de Raad van Commissarissen verantwoordelijk voor het vaststellen van de bezoldiging van de leden van de Directie.

### 8.2.3 Directie

De Directie is operationeel verantwoordelijk voor de uitoefening van de onderneming en heeft de taak om als zodanig onder meer:

- o de vennootschap (binnen de kaders vastgelegd in het Masterplan, Strategisch Businessplan en aandeelhoudersovereenkomst) te besturen;

- o de rechtshandelingen nodig voor de dagelijkse bedrijfsvoering aan te gaan;
- o over te gaan tot het initiëren van de noodzakelijke aanpassingen aan het Masterplan en het Strategisch Businessplan;
- o de noodzakelijke bestemmingsplannen en wijzigingen daarvan te faciliteren;
- o meerjarenprogramma's op te stellen en te schrijven;
- o de activiteiten zoals die zijn opgenomen in de meerjarenplannen te verwezenlijken;
- o begroting en investeringsplannen op te stellen;
- o de jaarrekening op te stellen;
- o te zorgen voor adequate financiering van de vennootschap;
- o alle overige bestuurstaken te verrichten die hiervoor niet zijn benoemd.

Vastgesteld wordt dat specifieke bestuursbesluiten aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen worden onderworpen. Tevens zal de Raad van Commissarissen bevoegd zijn andere bestuursbesluiten aan zijn goedkeuring te onderwerpen. De aandeelhouders benoemen de commissarissen, zodat uiteindelijk de sturende invloed van aandeelhouders geborgd is.

## 8.3 Zeggenschapsverdeling

Een veelheid van factoren weegt mee bij de aandelenverdeling, zoals inbreng van gronden en werklandschap, betrokkenheid in allerlei opzichten bij het project, omvang in oppervlakte en inwonersaantal, de mogelijkheid bestaand werklandschap in te brengen etc. Uiteindelijk is van belang dat tot een zorgvuldige besluitvorming wordt gekomen. Daarbij weegt mee dat met de gemeentelijke herindeling van 1 januari 2010 de gemeenten Horst aan de Maas, Sevenum en de dorpen Meerlo, Swolgen en Tienray samengevoegd zijn tot de nieuwe gemeente Horst aan de Maas. Dit betekent dat na de gemeentelijke herindeling alle partijen 25% van de aandelen bezitten. Ook Maasbree zal te zijner tijd groter worden door een fusie met Helden, Meijel en Kessel tot de nieuwe gemeente Peel en Maas.

Als uitgangspunt geldt dat - wellicht in de toekomst verwaarloosbare afwijkingen daargelaten - de zeggenschap los staat van de winstgerechtigdheid. Op basis van dit uitgangspunt is de aandelenverdeling in de NV als volgt:

Horst a/d Maas	15%
Provincie Limburg	25%
Maasbree	25%
Sevenum	10%
Venlo	25%

Bij deze aandelenverdeling dient een besluit minimaal tweederde meerderheid van stemmen te hebben om te worden aangenomen. Met deze gekwalificeerde meerderheid van tweederde wordt bereikt dat bij vier aandeelhouders altijd drie aandeelhouders moeten meewerken aan de besluitvorming. Bij vijf aandeelhouders is de medewerking van vier partijen vereist, of van drie. Bij deze laatste mogelijkheid dienen echter Maasbree, Venlo en de provincie mee te werken.

De mate van winstgerechtigdheid wordt bepaald door de waarde van de in de CV in te brengen onroerende goederen. De kaders voor deze inbreng vloeien voort uit het Masterplan en het Strategisch Businessplan. Deze kaders zijn door alle betrokkenen aanvaard. Door de winstgerechtigdheid te koppelen aan de waarde van de inbreng wordt een flexibel systeem van winstgerechtigdheid bereikt. Die winstgerechtigdheid muteert immers met de inbreng die in de loop van de tijd conform de afspraken plaatsvindt. Nu de kaders van de inbrengverplichting vaststaan, kan bij de oprichting separaat de verdeling van de zeggenschap worden overeengekomen.

Op termijn kan sprake zijn van toetreding van een of meer nieuwe participanten tot de NV. Deze toe-

trekking leidt tot de uitgifte van nieuwe aandelen en dus een wijziging in de zeggenschapsverhouding tussen de aandeelhouders. Voor nieuwe toetreders is het uitgangspunt dat deze het Masterplan en het Strategisch Businessplan aanvaarden en deelnemen in zowel de NV als de CV.

Om juridische redenen is ook voorzien in een uittredingsregeling voor het geval een participant de NV verlaat. In de praktijk is deze uittreding echter niet goed denkbaar. Het uittreden van een participant betekent de aankoop door de NV van de betreffende aandelen. Daarnaast is sprake van beëindiging van de invloed van de uittredende aandeelhouder op het Masterplan en het Strategisch Businessplan. Tot slot treedt de betrokkene uit de CV en zal het saldo op de kapitaalrekening van de CV worden uitbetaald. Bij deze uitbetaling vindt eventueel een aanpassing plaats voor de mutatiewaarde van het onroerend goed. Nader dient bestudeerd te worden wat de gevolgen in publiekrechtelijke zin zijn indien een participant terugtreedt uit het civielrechtelijke uitvoeringsorgaan en de medewerking aan de uitvoering van het Masterplan beëindigt. De voorwaarden voor toe- en uittreding worden vastgelegd in de aandeelhoudersovereenkomst en de statuten van de NV.



## 8.4 Sturingsmodel

De figuur op de volgende pagina geeft een overzicht van het sturingsmodel van de NV in relatie tot het bestuurlijk platform, de aandeelhouders en de vennootschappelijke organen.

De gemeenten en de provincie stellen het Masterplan unaniem vast. Uit dit Masterplan vloeit het voorliggende Strategisch Businessplan voort. Dit Strategisch Businessplan beschrijft meer gedetailleerd de wijze waarop de inhoud van het Masterplan wordt gerealiseerd. Het Strategisch Businessplan wordt vervolgens unaniem vastgesteld door de gemeenten en de provincie. Na de eerste vaststelling zijn de gemeenten en de provincie de partijen die bevoegd zijn het Masterplan en het Strategisch Businessplan te wijzigen. Hierbij geldt dat alle partijen het unaniem eens dienen te zijn met de wijzigingen. Het kan voorkomen dat een van de aandeelhouders het niet eens is met een voorgestelde wijziging en haar vetorecht hierover uitspreekt. In dit geval kan gebruik worden gemaakt van een redelijkheids-toets. Deze is opgenomen in de aandeelhouders-overeenkomst. De hierboven beschreven rechten en de aandeelhoudersrechten worden in beginsel, afhankelijk van de van toepassing zijnde regelgeving, uitgeoefend door de Raden en Staten.

Na de vaststelling van het Masterplan en het Strategisch Businessplan is de NV verantwoordelijk voor de uitvoering van deze plannen. Daarnaast zorgt de Directie van de NV voor de nodige informatie en het voorwerk voor eventuele aanpassingen van het Masterplan en het Strategisch Businessplan. Op basis van het Masterplan en het Strategisch Businessplan stelt de Directie van de NV, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, de operationele meerjarenplannen op. Uit deze operationele meerjarenplannen vloeien de jaarlijkse begroting en het investeringsplan van de NV voort. De Directie legt ook deze ter goedkeuring voor aan de Raad van Commissarissen.

De verantwoording over de uitvoering van het Masterplan en het Strategisch Businessplan vindt plaats via de jaarrekening van de NV. De Directie stelt deze jaarrekening op onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt vervolgens de jaarrekening vast.

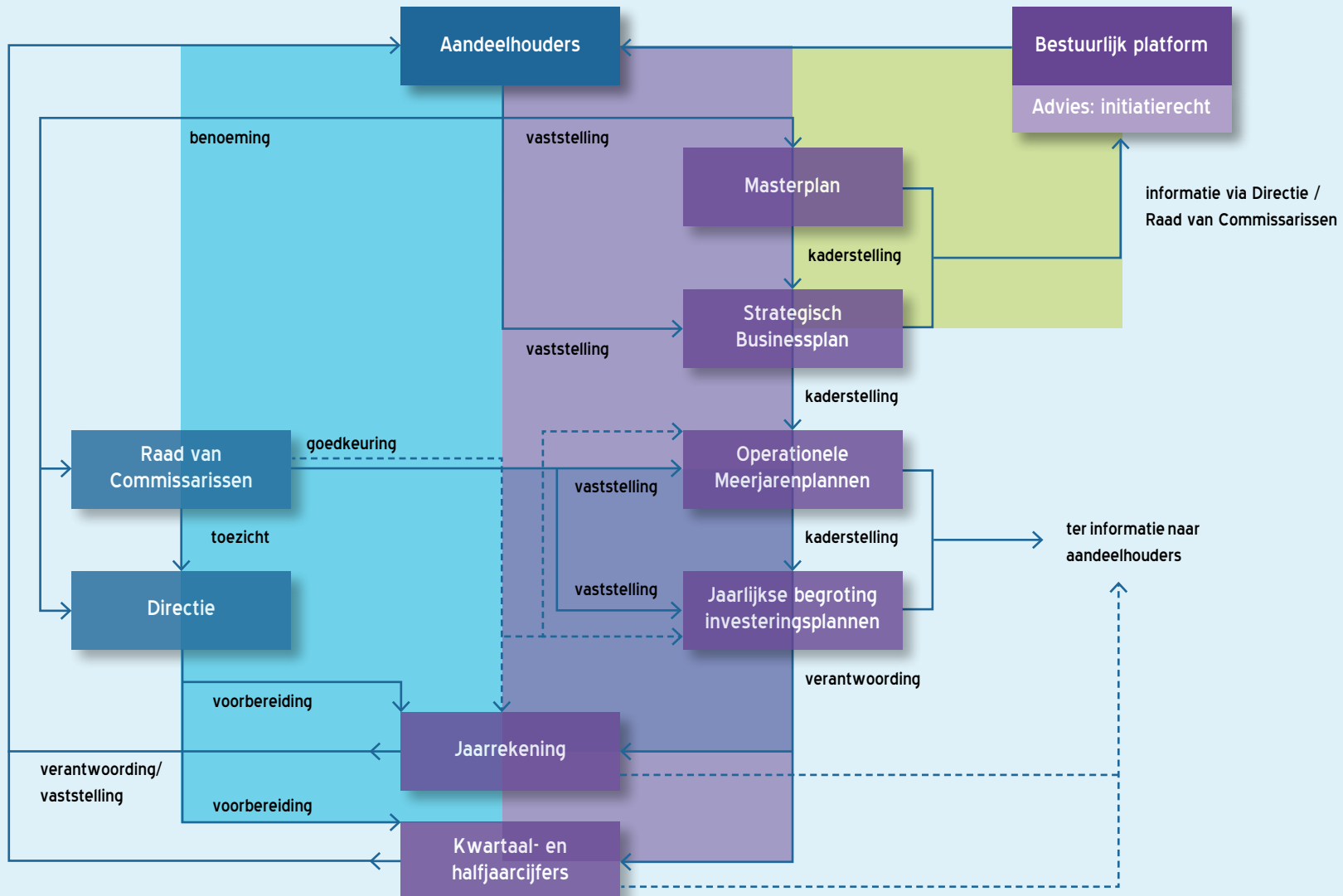
Het bestuurlijk platform is het overleg- en adviesorgaan dat de gemeenten en de provincie adviseert ten aanzien van eventuele aanpassingen van het Masterplan en het Strategisch Businessplan. Het bestuurlijk platform heeft het recht om over deze

aanpassingen te adviseren. Er zullen echter geen publiekrechtelijke bevoegdheden gedelegeerd worden aan dit bestuurlijk platform. Voor het overleg van het bestuurlijk platform zorgt de Directie van de NV voor de nodige informatie en voorwerk.

De provincie en ieder van de gemeenten benoemen elk één lid van de Raad van Commissarissen van de NV. Deze Raad van Commissarissen heeft mede tot taak toezicht te houden op de uitvoering van het Masterplan en het Strategisch Businessplan door de Directie van de NV.

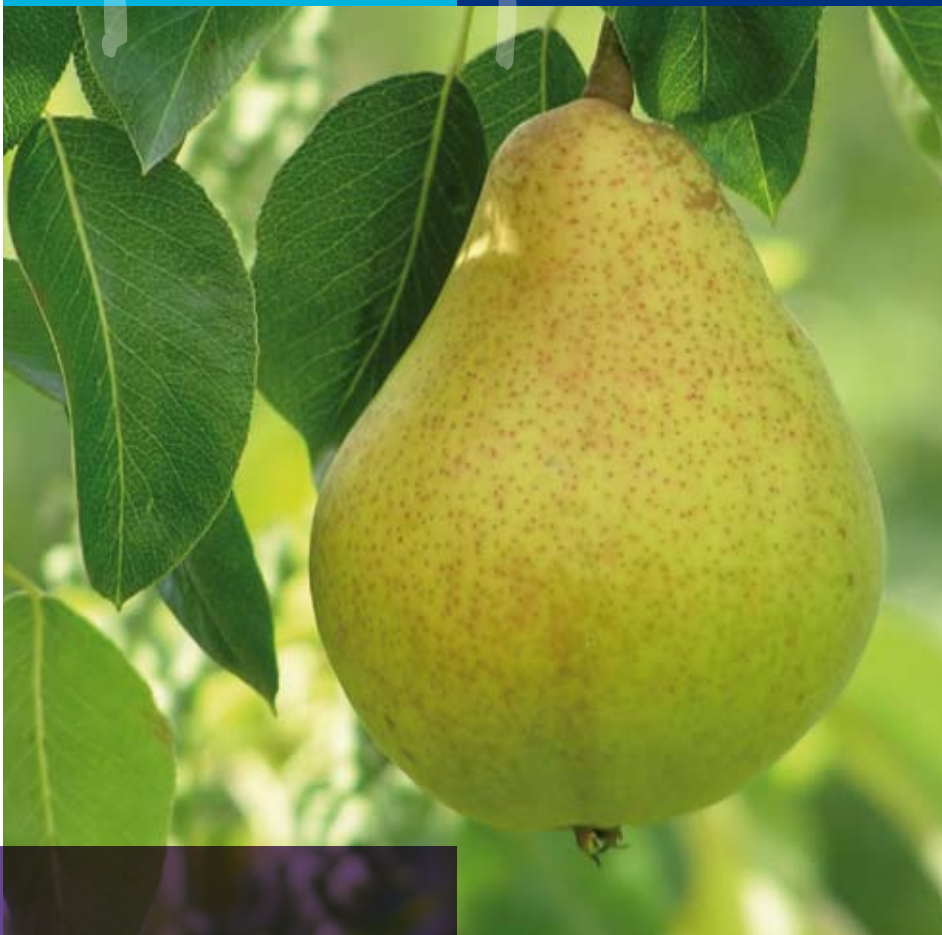


# Sturingsmodel



# Hoofdstuk 9

## Fiscale aspecten



Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van de belangrijkste fiscale aspecten van de gekozen juridische structuur.

Aandacht wordt besteed aan de volgende belastingen:

- o vennootschapsbelasting (VpB);
- o dividendbelasting (DivBel);
- o omzetbelasting (OB);
- o overdrachtsbelasting (OvB).

### 9.1 Vennootschapsbelasting

Voor de vennootschapsbelasting zijn de volgende entiteiten van belang:

- a de participerende gemeenten en de provincie Limburg;
- b de NV, waarvan de aandelen geheel in handen zullen zijn van de participanten; en
- c de commanditaire vennootschap, waarbij de NV zal fungeren als de enige beherende vennoot en de participanten als de commanditaire vennoten.

De vennootschapsbelastingpositie van deze partijen kan, in hoofdlijnen, als volgt worden beschreven.

#### 9.1.1 Participanten

De participanten zijn alle publiekrechtelijke rechtspersonen. Een publiekrechtelijke rechtspersoon is onderworpen aan de VpB indien en voorzover deze een of meer ondernemingen drijft die vallen onder een in de Wet VpB opgenomen limitatieve lijst van belaste ondernemingen:

- 1 landbouwbedrijven;
- 2 nijverheidsbedrijven met uitzondering van die welke uitsluitend of nagenoeg uitsluitend water leveren; Onder nijverheidsbedrijven worden mede begrepen bedrijven die gas, elektriciteit of warmte produceren, transporteren of leveren evenals bedrijven die netten of leidingen aanleggen of beheren ten behoeve van het transport van gas, elektriciteit of warmte;
- 3 mijnbouwbedrijven;
- 4 handelsbedrijven welke niet uitsluitend of nage-

noeg uitsluitend de handel in onroerende zaken of daarop betrekking hebbende rechten tot voorwerp hebben;

5 vervoersbedrijven met uitzondering van bedrijven welke uitsluitend of nagenoeg uitsluitend het vervoer van personen binnen de grenzen van een gemeente tot voorwerp hebben;

6 bouwkassen.

De participanten zullen zelf niet rechtstreeks ondernemingsactiviteiten uitvoeren. Deze zullen uitgevoerd gaan worden door de CV, waarbij de NV de feitelijke werkzaamheden zal verrichten en naar buiten toe zal optreden. De participanten hebben als commanditaire vennoot een passieve rol. Hun betrokkenheid is grotendeels financieel, als voornaamste verschaffer van eigen vermogen aan de CV. Daarnaast zullen de participanten deel hebben aan de interne besluitvorming van de CV. Er wordt uitgegaan van het feit dat de participanten geen 'da-den van beheer' zullen verrichten.

De CV is voor toepassing van de heffing van de VpB transparant; de balans en de resultaten van de CV worden proportioneel aan de participanten en de NV toegerekend (zie hierna).

De participanten worden voor hun aandeel in de

resultaten van de CV alleen dan in de heffing van de VpB betrokken indien en voorzover (i) de activiteiten van de CV te rangschikken zijn onder een van de hiervoor genoemde categorieën, en (ii) het belang in de CV samenhangt met een al bestaande belaste ondernemingsactiviteit van de betreffende participant.

Op basis van het voorliggende plan voor de organisatie van de gebiedsontwikkeling kan voorlopig geconcludeerd worden dat de activiteiten van de CV grotendeels buiten deze categorieën zullen vallen.

Naar verwachting zullen de participanten dan ook niet of slechts in beperkte mate onderworpen zijn aan de VpB voor wat betreft de resultaten behaald als commandite in de CV. Eventuele winstuitkering door de NV aan de participanten zullen evenmin onderworpen zijn aan de heffing van VpB.

#### 9.1.2 NV

De NV is een zogenaamd indirect overheidsbedrijf, nu alle aandelen in handen zijn van de participanten. Ook voor indirecte overheidsbedrijven geldt dat deze slechts aan de VpB onderworpen zijn indien en voorzover zij de eerder genoemde activiteiten uitoefenen.

De NV kan eventueel meedelen in de resultaten van de CV. Daarnaast zal de NV mogelijkerwijs een beperkt resultaat halen op de beheersvergoeding, die ontvangen wordt van de CV. De aanname is dat het totale resultaat van de NV (in vergelijking met het resultaat van de CV) zeer gering is. Te verwachten valt dat alleen voor zover de activiteiten van de CV onder de hiervoor genoemde categorieën vallen, de NV voor haar deel in de resultaten uit deze activiteiten belast zal worden.

#### 9.1.3 CV

De CV is voor toepassing van de heffing van de VpB transparant; de balans en de resultaten van de CV worden proportioneel aan de participanten en de NV toegerekend. Voor een dergelijke transparantie is vereist dat zowel de toetreding van nieuwe commanditaire vennoten als de overdracht van een commanditair belang door zittende commanditaire vennoten onderworpen is aan de voorafgaande toestemming van alle vennoten.

## 9.2 Dividendbelasting

Dividendbelasting is alleen verschuldigd ter zake van winstuitkeringen door bepaalde, in Nederland gevestigde, lichamen, waarvan de meest belangrijke zijn de NV en de BV. Winstuitkeringen door een transparante CV zijn niet onderworpen aan de DivBel.

In de gekozen structuur zullen daardoor alleen de (beperkte) winstuitkeringen door de NV aan de participanten onderworpen zijn aan DivBel. De heffing bedraagt 15 %. De participanten zijn echter gerechtigd de door de NV ingehouden DivBel geheel terug te vorderen.

Per saldo drukt op de voorgestelde structuur dan ook geen dividendbelasting.

## 9.3 Omzetbelasting

Ook voor de Omzetbelasting zijn de volgende entiteiten van belang:

- o de participanten;
- o de NV;
- o de CV.

Omzetbelasting is verschuldigd wanneer een ondernemer in Nederland goederen of diensten levert, tenzij deze levering is vrijgesteld. Een ondernemer

kan de aan hem door andere ondernemers in rekening gebrachte OB verrekenen c.q. terug ontvangen, tenzij deze zgn. voorbelasting verband houdt met vrijgestelde leveringen door de ondernemer.

### 9.3.1 Participanten

De participanten zullen slechts in beperkte mate goederen leveren aan de op te richten onderneming. In het bijzonder de levering van onroerende goederen aan de CV kan, afhankelijk van de status van deze onroerende goederen, onderworpen zijn aan OB.

De levering van onroerende goederen is echter in beginsel vrijgesteld van OB, tenzij sprake is van:

- I de levering van een gebouw of een gedeelte van een gebouw en het erbij behorende terrein vóór, op of uiterlijk twee jaren na het tijdstip van eerste ingebruikneming,
- II de levering van een bouwterrein;
- III de levering, andere dan die bedoeld onder 1°, aan personen die de onroerende zaak gebruiken voor doeleinden waarvoor een volledig of nagenoeg volledig recht op aftrek van belasting op de voet van artikel 15 bestaat, mits de ondernemer die de levering verricht en degene aan wie wordt geleverd, volgens de notariële akte van levering daarvoor hebben gekozen of in an-

dere gevallen gezamenlijk een verzoek daartoe aan de inspecteur hebben gedaan en overigens voldoen aan bij ministeriële regeling te stellen voorwaarden.

Bij elke levering van onroerend goed door een participant aan de CV dient beoordeeld te worden (i) of de betreffende participant deze levering pleegt in de hoedanigheid van ondernemer, en (ii) of de levering vrijgesteld is of belast, al dan niet op basis van de gezamenlijke optie onder III.

### 9.3.2 NV

Zolang de NV uitsluitend optreedt in de hoedanigheid van behorende vennoot van de CV zal de NV niet als een ondernemer worden aangemerkt. Daardoor zal de NV over de door haar verrichte leveringen en diensten, voornamelijk de beheersactiviteiten ten behoeve van de CV, geen OB verschuldigd zijn.

### 9.3.3 CV

Voor de OB wordt de CV wel, in tegenstelling tot de VpB, als een aparte entiteit aangemerkt. De CV zal in beginsel ook als ondernemer voor de OB worden aangemerkt. Daardoor zal de CV voor de door haar geleverde goederen en diensten OB aan haar afnemers in rekening brengen, tenzij er sprake is van

vrijgestelde prestaties. Verwacht mag worden dat de omzet van de CV voornamelijk zal bestaan uit het leveren van onroerend goed evenals de verhuur daarvan. De verhuur van onroerend goed is eveneens in het algemeen vrijgesteld van OB, tenzij sprake is van de verhuur van onroerende zaken, andere dan gebouwen en gedeelten daarvan welke als woning worden gebruikt, aan personen die de onroerende zaak gebruiken voor doeleinden waarvoor een volledig of nagenoeg volledig recht op aftrek van de belasting op de voet van artikel 15 bestaat mits de verhuurder en de huurder zoals blijkt uit de schriftelijke huurovereenkomst daarvoor hebben gekozen of in andere gevallen gezamenlijk een verzoek daartoe aan de inspecteur hebben gedaan en overigens voldoen aan bij ministeriële regeling te stellen voorwaarden. Onder verhuur van onroerende zaken wordt mede verstaan iedere andere vorm waarin onroerende zaken voor gebruik, anders dan als levering, ter beschikking worden gesteld.

Per individuele prestatie zal beoordeeld dienen te worden of de CV OB in rekening dient te brengen. Aan de hand van de uitkomst hiervan kan dan bepaald worden of de CV recht heeft op verrekening van voorbelasting, de aan de CV in rekening gebrachte OB.

## 9.4 Overdrachtsbelasting

De verwerving van onroerend goed door de CV zal niet onderworpen zijn aan overdrachtsbelasting, aangezien participanten alle publiekrechtelijke lichamen zijn, die zowel de economische eigendom als de juridische eigendom van de onroerende goederen zullen verwerven. Daardoor kan gebruik worden gemaakt van een specifieke vrijstelling van de overdrachtsbelasting.

Leveringen van onroerend goed door de CV aan marktpartijen zal in het algemeen wel onderworpen zijn aan 6 % overdrachtsbelasting. Alleen in geval er sprake is van een belaste levering voor de OB, zie hiervoor, zal er in het algemeen sprake zijn van een vrijstelling van overdrachtsbelasting bij levering door de CV aan marktpartijen.

De Overdrachtsbelasting is in beginsel verschuldigd door de verkrijger.



# Hoofdstuk 10

## Business case



Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van de uitkomsten van de doorrekening van de business case van de NV. Het vertrekpunt voor de doorrekening zijn de vijf exploitaties:

- o (her)ontwikkelen, realiseren en exploiteren van nieuw werklandschap;
- o (her)ontwikkelen, realiseren en exploiteren van vastgoed;
- o (her)ontwikkelen, realiseren en exploiteren van gebiedsbrede (nuts)voorzieningen;
- o uitvoeren van beheeractiviteiten;
- o uitvoeren van ontwikkelingsactiviteiten.

De ondernemingsexploitatie heeft geen betrekking op de grondexploitatie van bestaande werklandschappen. De bedrijventerreinen Trade Port Noord en Venlo GreenPark zijn in de doorrekening van de exploitatie dus niet meegenomen.

De business case is opgesteld op basis van de accounting- en financieringsprincipes die gebruikelijk zijn voor een dergelijke gebiedsontwikkeling. Deze principes liggen ook ten grondslag aan andere grootschalige gebiedsontwikkelingen, zoals die van de Schiphol Area Development Company, het Havenbedrijf Rotterdam en Schiphol Real Estate. Alhoewel de gebiedsontwikkelingen van deze organisaties qua omvang, integraliteit en diversiteit aan functies niet vergelijkbaar zijn met de ontwikkeling van K4 / GPV, komen de genoemde principes wel overeen. Deze principes zijn de best professional means.

Onderstaand zijn de uitkomsten van de business case op hoofdlijnen beschreven. Een meer gedetailleerde uitwerking is opgenomen in een separaat document. Hierin zijn tevens de gehanteerde uitgangspunten beschreven, evenals de inzichten in de gevoeligheden in de doorrekening.

## 10.1 Uitgangspunten

De business case is gebaseerd op twee belangrijke uitgangspunten. Ten eerste is uitgegaan van een bedrijfsmatige grondslag voor het opereren van de NV (binnen de kaders van het Masterplan). Het doel van de NV is, eenmaal opgericht, om op eigen benen te staan. Elke exploitatie en activiteit van de NV is in principe rendabel. Indien dit niet mogelijk is, worden vooraf aanvullende afspraken gemaakt over de financiering.

Ten tweede investeert de NV haar rendement primair in permanent formulebeheer. Het rendement resterend na investeringen in permanent formulebeheer, staat ter beschikking van de aandeelhouders. Dit rendement is binnen de NV te houden of uit te keren. Het uitgangspunt hierbij is het instandhouden van de benodigde weerstandscapaciteit en de solvabiliteit van de NV.

## 10.2 Individuele exploitaties

Alvorens in te gaan op de totale ondernemingsexploitatie van de NV bevat deze paragraaf een beschrijving van de individuele exploitaties.

### 10.2.1 Grondexploitatie

Een belangrijk uitgangspunt voor de grondexploitatie is de voor ontwikkeling beschikbare hoeveelheid grond. De gronden zijn opgenomen in de onderstaande tabel.

Functie	Oppervlakte te verwerven (in ha)	Percentage uitgeefbaar	Oppervlakte uit te geven (in ha)
Glastuinbouw	448	80%	358
Bedrijven en agribusiness	182	70%	127
Greenportlane	75		
Groen	470	100%	470
Wonen	15	100%	15
Subtotaal	1.190		970
Herontwikkeling	144	88%	126
<b>Totaal</b>	<b>1.334</b>		<b>1.096</b>

De uitkomsten van de doorrekening van de grondexploitatie zijn samengevat in de bovenste tabel op de volgende pagina. Voor rente laat de exploitatie een resultaat zien van EUR 91 miljoen. Het overgrote deel van dit resultaat realiseert de NV door de herontwikkeling van gronden van glastuinbouw naar bedrijventerrein. Zonder deze herontwikkeling realiseert de NV een negatief resultaat van EUR 1 miljoen.

### 10.2.2 Vastgoedexploitatie

Het (her)ontwikkelen, realiseren en beheren van vastgoed is niet de primaire doelstelling van de NV. Op dit moment zijn er dan ook nog geen concrete plannen ten aanzien van vastgoedactiviteiten. Indien de NV/CV vastgoedactiviteiten zal uitvoeren, zal dit vooral betrekking hebben op tijdelijk beheer of de ontwikkelingen van vastgoed in het kader van het versterken van de economische structuur. De vastgoedactiviteiten zullen alleen uitgevoerd worden indien de activiteiten rendabel zijn.

Aangezien er nog geen vastomlijnde plannen voor de vastgoedexploitatie bestaan is uitgegaan van uit te voeren investeringen voor een bedrag van EUR 50 miljoen gedurende de periode 2009 tot en met 2018. Hiertegenover staan verhuuropbrengsten vanaf 2010 gebaseerd op een oplopende bezettingsgraad tot 90% bezetting en een verhuurbedrag van

EUR 3,2 miljoen per jaar op basis van 100% bezetting. Dit levert de exploitatieresultaten (voor rente) die zijn opgenomen in de tabel op de volgende pagina.

### 10.2.3 Gebiedsbrede (nuts)voorzieningen

Een van de doelstellingen van de NV is het (her)ontwikkelen, realiseren en beheren van gebiedsbrede (nuts)voorzieningen, waarbij de C2C-principes als inspiratie hebben gediend. Om de continuïteit van de NV te waarborgen, zal de NV deze activiteiten uitvoeren onder de voorwaarde dat deze rendabel zijn.

Evenals voor de vastgoedexploitatie geldt ook voor de gebiedsbrede (nuts)voorzieningen dat nog geen sprake is van vastomlijnde plannen. Wel is helder dat de energievoorziening binnen het plangebied een belangrijke activiteit van de NV zal zijn. Aangenomen is vooralsnog dat de NV investeert in een energienetwerk voor een bedrag van EUR 25 miljoen en een vergoeding ontvangt van partijen die gebruik maken van dit netwerk. Aanvullend zal de NV binnen deze exploitatie in de periode van 2009 tot 2011 per jaar EUR 1,5 miljoen investeren in de kennisontwikkeling in het gebied. Dit bedrag zal vooral besteed worden aan het ontwikkelen van nieuwe inzichten rond C2C-voorzieningen. De resultaten voor rente van de exploitatie zijn opgenomen in de tabel op de volgende pagina.

### 10.2.4 Beheer- en ontwikkelingsactiviteiten

De NV zal zich actief gaan bezighouden met beheer- en ontwikkelingsactiviteiten binnen het gebied. Het uitgangspunt is dat de beheeractiviteiten starten in 2012. De activiteiten op het gebied van ontwikkeling starten direct vanaf de oprichting van de NV. Het jaarlijkse budget voor beheerdiensten is EUR 1,5 miljoen per jaar. Voor de ontwikkelingsactiviteiten is dit EUR 0,5 miljoen per jaar. De kosten worden doorbelast aan de externe en interne afnemers met een marge van 15%. De resultaten op de exploitatie voor rente staan in de onderstaande tabel op de volgende pagina.



Grondexploitatie			
Functie	Opbrengsten (x miljoen Euro)	Kosten (x miljoen Euro)	Resultaat (x miljoen Euro)
Glastuinbouw	133	125	8
Bedrijven en agribusiness	135	84	51
Greenportlane	67	93	(26)
Groen	22	80	(58)
Wonen	24	-	24
Subtotaal	381	382	(1)
Herontwikkeling	254	162	92
Totaal	635	544	91

Vastgoedexploitatie			
Exploitatie	Opbrengsten (x miljoen Euro)	Kosten (x miljoen Euro)	Resultaat (x miljoen Euro)
Vastgoed	135	59	76

Voorzieningen			
Exploitatie	Opbrengsten (x miljoen Euro)	Kosten (x miljoen Euro)	Resultaat (x miljoen Euro)
Voorzieningen	83	35	48

Beheer en ontwikkeling			
Exploitatie	Opbrengsten (x miljoen Euro)	Kosten (x miljoen Euro)	Resultaat (x miljoen Euro)
Beheer en ontwikkeling	108	102	6



### 10.3 Ondernemingsexploitatie

De doorrekening van de volledige ondernemingsexploitatie (de vijf exploitaties gezamenlijk) is opgenomen in de hiernaast weergegeven tabel.

Het resultaat van de NV (voor rente) bedraagt EUR 218 miljoen. Het resultaat van de NV rekeninghoudend met de inleg van eigen vermogen (uitgaande van een solvabiliteit van 30%) en het optreden van rentelasten en -baten is EUR 259 miljoen (zie de hiernaast weergegeven tabel).

Exploitatie	Opbrengsten (x miljoen Euro)	Kosten (x miljoen Euro)	Resultaat (x miljoen Euro)
Grondexploitatie	635	544	91
Vastgoedexploitatie	135	59	76
Voorzieningen	83	35	48
Beheer en ontwikkeling	108	102	6
Subtotaal	961	739	221
Corporate kosten	-	3	(3)
Totaal	961	743	218

Resultaatpost	Bedrag (x miljoen Euro)
Inleg eigen vermogen (zie hoofdstuk 11)	40
Resultaat exploitatie	218
Resultaat rente	41
Subtotaal	299
Minus: inleg eigen vermogen	40
Totaal rendement eigen vermogen	259

De gepresenteerde uitkomsten zijn gevoelig voor aanpassingen in de uitgangspunten onder de business-case. Op basis van de sensitiviteitsanalyse is bepaald dat de bandbreedte voor het rendement van de onderneming (berekend op 7,1%) uiteen loopt van 5,7% tot 9,0%. De hieraan gerelateerde resultaten voor rente bedragen respectievelijk EUR 150 miljoen en EUR 262 miljoen.

De exploitatieresultaten (en de hieraan gerelateerde renteresultaten) lopen voor de perioden van 2009 tot 2018 en van 2018 tot 2042 sterk uiteen:

Resultaat exploitatie (2009 - 2018, excl. rente)	(29)
Resultaat exploitatie (2018 - 2042, excl. rente)	247
Rentelasten (2009 - 2018)	(19)
Rentebaten (2018 - 2042)	60

Uit de tabel blijkt dat de NV in de periode tot 2018 een verlies laat zien en dat dit verlies in de periode tot 2042 ruimschoots wordt goedgemaakt. Dit betekent dat de business case sterk afhankelijk is van de herontwikkeling van 180 hectare van glastuinbouw naar bedrijvigheid in de periode na 2018. Het rendement op het ondernemingsvermogen bedraagt 7.1%. De benodigde cash flow bij piekbelasting is EUR 133 miljoen, waarvan EUR 40 miljoen in de vorm van eigen vermogen (zie hoofdstuk 11).

De netto contante waarde (NCW) van de NV met een optimale ondernemingsfinanciering bedraagt nu EUR 12.7 miljoen. Per individuele exploitatie kan de NCW als volgt worden weergegeven:

Grondexploitatie	11.6
Vastgoedexploitatie	0.0
Gebiedsbrede (nuts)voorzieningen	0.8
Beheer en ontwikkeling	0.1
Corporate kosten	(3.5)

De ondernemingsexploitatie is te verbeteren door het doorvoeren van optimalisaties en het nemen van beheersmaatregelen. Het gaat hier om aanpassingen in de fasering en planning van activiteiten, het maken van logische combinaties, het maken van werk met werk, etc. Het is aan de Directie van de NV om deze maatregelen uit te voeren. De verwachting is dat hiermee mogelijk nog een beperkt positief effect op de uitkomsten van de business case gerealiseerd kan worden.



# Hoofdstuk 11

## Financiële structuur



### 11.1 Uitgangspunten

In de praktijk zullen vreemd vermogenverschaffers niet de volledige kosten en risico's van de NV willen financieren. De onderneming zal dus een bepaald bedrag aan eigen vermogen beschikbaar moeten hebben om de exploitaties te kunnen financieren. Dit vermogen kunnen de aandeelhouders inbrengen door storting in liquide middelen of inbreng van gronden. Het eigen vermogen is de basis voor het verkrijgen van vreemd vermogen, benodigd voor de uitvoering van alle activiteiten.

De uiteindelijke financieringsstructuur van de NV is afhankelijk van de volgende factoren:

- o de financieringsbehoefte op basis van de uitkomsten van de business case;
- o de zekerheden die verstrekt kunnen worden aan de vreemd vermogenverschaffers, waarbij activiteiten met hoge risico's en weinig zeker-

heden grotendeels met eigen vermogen gefinancierd dienen te worden:

- o de door vreemd vermogenverschaffers vereiste ratio's, zoals het solvabiliteitsratio, zijnde de verhouding van het eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen;
- o het maximaal te verkrijgen vreemd vermogen met acceptabele financieringslasten;
- o de waarde van de in te brengen gronden ten behoeve van het nieuwe werklandschap;
- o de door eigen vermogenverschaffers maximaal gewenste inbreng;
- o het vereiste rendement van eigen vermogenverschaffers.

Zoals hiervoor beschreven, gaat de ondernemingsexploitatie niet uit van de inbreng van bestaande werklandschappen. Deze bestaande werklandschappen brengen een eigen vermogensbehoefte met zich mee, die afzonderlijk beoordeeld dient te worden.

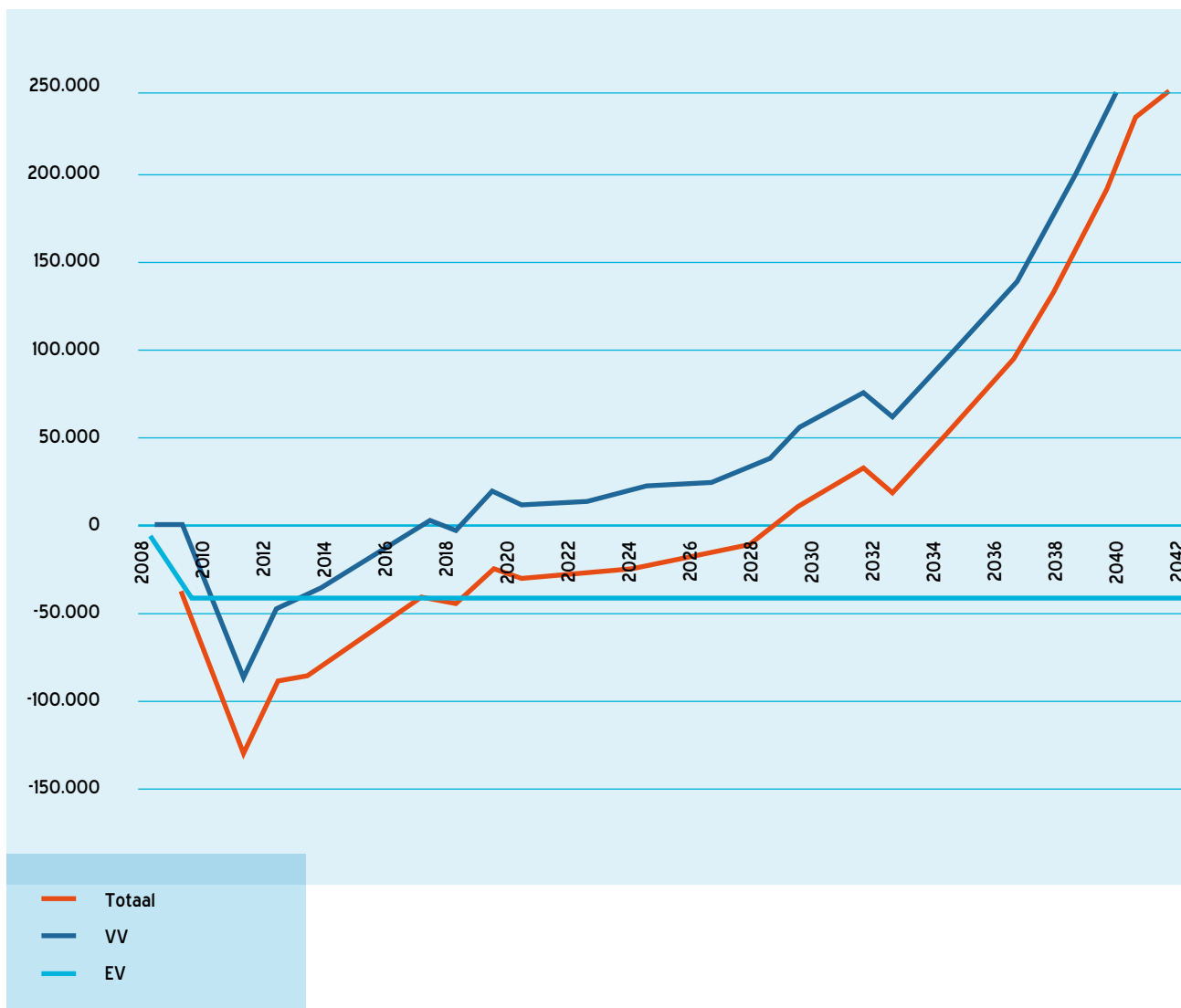
Rekening houdend met de beschikbaarheid van voldoende eigen vermogen om vreemd vermogen aan te trekken en met een weerstandsvermogen voor het opvangen van de belangrijkste risico's (zie hoofdstuk 12), is uitgegaan van een solvabiliteitsratio van 30%.

## 11.2 Vermogensbehoefte

De vermogensbehoefte is afhankelijk van de uitwerking van het Strategisch Businessplan en van de na te streven financieringsstructuur. Zoals beschreven in voorgaand hoofdstuk, bedraagt de vermogensbehoefte van de ondernemingsexploitatie EUR 133 miljoen. Afgaand op een solvabiliteit van 30%, betekent dit dat de onderneming behoefte heeft aan EUR 40 miljoen aan eigen vermogen, zijnde de inbreng van risicodragend vermogen door de commanditaire vennoten in de CV. Het overig benodigde vermogen dient gefinancierd te worden door ((converteerbare) achtergestelde) leningen.

De hiernaast weergegeven grafiek geeft een overzicht van de vermogensbehoefte van de NV in de tijd. De figuur laat zien dat de piekbelasting in de vermogensbehoefte plaatsvindt in 2011.

Verloop vermogensbehoefte onderneming (bedragen in euro x 1000)



### 11.3 Inbreng eigen vermogen

De betreffende partijen kunnen het eigen vermogen als volgt inbrengen:

- o inbreng van liquide middelen en gezamenlijke gronden vanuit het reeds bestaande en in werking zijnde gezamenlijke aankoopplan;
- o inbreng van liquide middelen vanuit het Pact van Vaeshartelt;
- o inbreng van gronden in het nieuwe werkland-schap, die reeds in eigendom zijn van de betreffende partijen

De inbreng van gronden en liquide middelen op basis van bovenstaande punten is weergegeven in de onderstaande tabel.

De belangrijkste uitgangspunten ten aanzien van onderstaand overzicht zijn:

- o de grondoppervlakten als basis voor de waardering van gronden zijn gebaseerd op externe gegevens van januari 2009;
- o de aanname is dat de inbrengwaarde van de gronden conform de afspraken in het aankoopplan EUR 4 per m<sup>2</sup> is;
- o de herwaardering van de waarde van de gronden is gebaseerd op de bestemmingswijziging van agrarisch gebruik naar de desbetreffende functie conform het Masterplan.

Volgens onderstaand overzicht kan door de aandeelhouders een bedrag van EUR 42 miljoen aan eigen vermogen worden ingebracht.

Aandeelhouder (bedragen in EUR x 1.000)	Inbreng gronden	Inbreng aankoopplan	Additionele inbreng	Inbreng Pact van Vaeshartelt	Totaal
Gemeente Horst a/d Maas	996	1.832		450	3.278
Gemeente Maasbree	71	916		200	1.187
Gemeente Sevenum		916		100	1.016
Gemeente Venlo	688	4.579		750	6.017
Provincie Limburg		9.158	10.000	2.500	21.658
Gezamenlijk eigendom	1.600				1.600
Totaal inbreng	3.355	17.400	10.000	4.000	34.755
Herwaardering	7.551				7.551
Totaal eigen vermogen	10.905	17.400	10.000	4.000	42.305

## 11.4 Winstverdeling

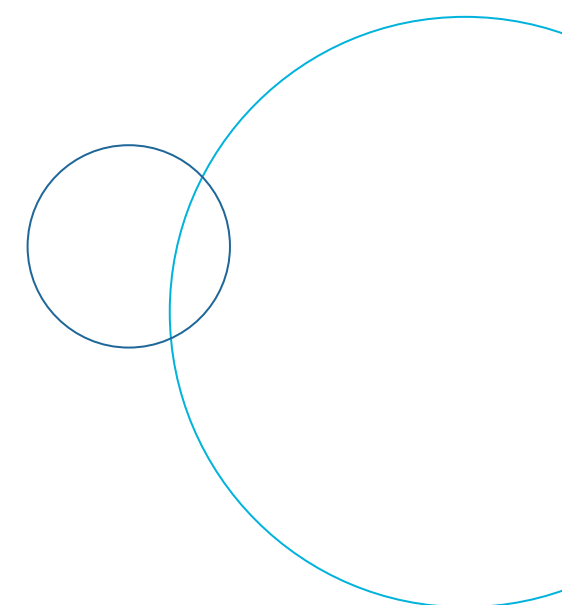
Zoals beschreven heeft de NV/CV tot doel een hoogwaardige gebiedsontwikkeling te realiseren. Haar bedrijfseconomische rendement investeert de NV dan ook primair in het permanent formulebeheer binnen het plangebied. In aanvulling hierop dient het rendement van de NV/CV om de weerstandscapaciteit op peil te brengen en te houden. Dit is de capaciteit die de NV/CV nodig heeft om risico's op te vangen.

De NV verricht haar werkzaamheden volledig voor rekening en risico van de CV. De NV zal in de CV slechts voor een gering bedrag participeren. De winst van de NV zal (zeer) gering zijn, in het totaal verwaarloosbaar. De aandeelhouders zijn naar rato

van hun aandelenbezit gerechtigd tot de winst van de NV. Het resultaat van de CV zal verdeeld worden naar rato van de saldi van de kapitaalrekeningen van de vennoten van de CV. Dit betekent dat de werkelijke verdeling van het resultaat in de CV plaatsvindt. De bepalingen waardoor de CV wordt geregeerd zullen de regeling van de winstverdeling in de CV omvatten.

De basis voor de verdeling van het rendement van de CV is de verhouding in de vermogensinbreng in de CV (exclusief herwaardering). Deze verdeling is opgenomen in de onderstaande tabel. Hierbij is de waarde van het gezamenlijke eigendom naar rato van de inleg in het aankoopplan verdeeld over de aandeelhouders.

In het geval het rendement van de CV groter is dan het vermogen benodigd voor de investeringen en de weerstandscapaciteit overschrijdt, kan het aanvullende rendement worden uitgekeerd aan de commanditaire vennoten. Het eigen vermogen van de CV neemt met het bedrag van de winstuitkering af.



Aandeelhouder (bedragen in EUR x 1.000)	Eigen inbreng	Toedeling gezamenlijk eigendom	Eigen vermogensinbreng als basis voor winstverdeling	
Gemeente Horst a/d Maas	3.278	168	3.446	10%
Gemeente Maasbree	1.187	84	1.271	4%
Gemeente Sevenum	1.016	84	1.100	3%
Gemeente Venlo	6.017	421	6.438	19%
Provincie Limburg	21.658	842	22.500	65%
Gezamenlijk eigendom	1.600	(1.600)		
Totaal	34.755	0	34.755	100%

# Hoofdstuk 12

## Analyse en management van risico's



Dit hoofdstuk bevat een risico-inventarisatie en de daaruit voortvloeiende kwalificatie van de risico's. Deze risico-inventarisatie en kwalificatie wordt aangeduid met de term risicoanalyse. De beschrijving van de risico's is gegeven in bijlage 4. Vervolgens wordt weergegeven hoe de risico's gemanaged kunnen worden door de NV. Zowel bij de risicokwalificatie als bij het risicomangement zijn de kansen en effecten bekeken. Een korte beschrijving van de gehanteerde systematiek is opgenomen in bijlage 5.

### 12.1 Waarneming en kwalificatie risico's

In deze paragraaf volgt de waarneming en kwalificatie van de risico's. De risico's zijn naar de volgende categorieën gegroepeerd:

- 1 risico's ten aanzien van grondverwerving;
- 2 risico's ten aanzien van gebiedsontwikkeling;

3 risico's ten aanzien van gronduitgifte;

4 generieke risico's.

In de risico-inventarisatie zijn de aspecten prijs, tijd en hoeveelheid meegenomen. De risico's zijn op volgorde van grootte weergegeven. In de volgende matrix zijn de resultaten van de waarneming en kwalificatie van de risico's weergegeven.

De belangrijkste risico's zijn meegenomen in de sensitiviteitsanalyse van de business case zoals beschreven in hoofdstuk 10. Bij het inrichten van de financiële structuur is met deze risico's rekening gehouden.



### 12.1.1 Risico's ten aanzien van grondverwerving

De risico's bij de grondverwerving en de bijbehorende risicokwalificaties zijn hieronder weergegeven:

#### 1. Minder grondverwerving

Minder grondverwerving dan de beoogde ca. 1.190 ha vormt een zeer groot risico voor de financiële resultaten van de NV. Zowel de kans dat dit optreedt als het effect hiervan is groot.

#### 2 Herontwikkeling gronden

Het herontwikkelen van 180 ha glasgrond naar bedrijvigheid vormt een zeer groot risico als gevolg van de complexiteit rond de verwerving en de afzetmogelijkheden op de lange termijn. Zowel de kans dat dit optreedt als het effect hiervan is groot.

Risicoanalyse				
Effect	Groot	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hogere kosten voor hoofdinfrastructuur buiten exploitatiegebied</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hogere kosten voor GPL</li> <li>Hogere vermogenskostenvoet</li> <li>Minder uitgifte dan beoogd</li> <li>Vertraging van de gronduitgifte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minder grondverwerving</li> <li>Herontwikkeling gronden</li> <li>Hogere kostenstijgingen</li> </ul>
	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hogere grondaankoopkosten</li> <li>Hogere planontwikkelingskosten</li> <li>Terugtrekking van een aandeelhouder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitgifte tegen lagere prijs</li> <li>Hogere kosten voor bouw- en woonrijpmaken</li> <li>Vertraging van de gebiedsontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertraging van de grondverwerving</li> </ul>
	Klein	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hogere notaris-, onteigenings- en overige verwervingskosten</li> <li>Hogere projectkosten organisatie K4</li> <li>Hogere milieukosten</li> </ul>		
		Klein	Gemiddeld	Groot
Kans				

### 3 Vertraging van de grondverwerving

Vertraging van de grondverwerving vormt een groot risico voor de financiële resultaten van de NV. De kans dat dit optreedt is groot en het effect hiervan is gemiddeld.

### 4 Hogere grondaankoopkosten

Hogere grondaankoopkosten vormen een klein risico voor de financiële resultaten van de NV. De kans dat dit optreedt is klein en het effect hiervan is gemiddeld.

### 5 Hogere notaris- en onteigeningskosten

Hogere notaris- en onteigeningskosten vormen een zeer klein risico voor de financiële resultaten van de NV. Zowel de kans dat dit optreedt als het effect hiervan is klein.

### 12.1.2 Risico's ten aanzien van gebiedsontwikkeling

De risico's bij de gebiedsontwikkeling en de bijbehorende risicokwalificaties zijn hieronder weergegeven:

#### 1 Hogere kosten voor Greenportlane

Hogere kosten voor de Greenportlane vormen een groot risico voor de financiële resultaten van de NV. De kans dat dit optreedt is gemiddeld en het effect hiervan is groot.

#### 2 Hogere kosten voor bouw- en woonrijp maken

Hogere kosten voor het bouw- en woonrijp maken vormen een gemiddeld risico voor de financiële resultaten van de NV. Zowel de kans dat dit optreedt als het effect hiervan is gemiddeld.

#### 3 Vertraging van de gebiedsontwikkeling

Vertraging van de gebiedsontwikkeling vormt een gemiddeld risico voor de financiële resultaten van de NV. Zowel de kans dat dit optreedt als het effect hiervan is gemiddeld.

#### 4 Hogere kosten voor hoofdinfrastructuur buiten exploitatiegebied

Hogere kosten voor de hoofdinfrastructuur buiten het exploitatiegebied vormen een gemiddeld risico voor de financiële resultaten van de NV. De kans dat dit optreedt is klein en het effect hiervan is groot.

#### 5 Hogere planontwikkelingskosten

Hogere planontwikkelingskosten vormen een klein risico voor de financiële resultaten van de NV. De kans dat dit optreedt is klein en het effect hiervan is gemiddeld.

#### 6 Hogere projectkosten organisatie K4 / GPV

Hogere projectkosten organisatie K4 / GPV vormen een zeer klein risico voor de financiële resultaten van de NV. Zowel de kans dat dit optreedt als het effect hiervan is klein.

#### 7 Hogere milieukosten

Hogere milieukosten vormen een zeer klein risico voor de financiële resultaten van de NV. Zowel de kans dat dit optreedt als het effect hiervan is klein.

#### 8 Hogere sloopkosten

Wat het risico is van hogere sloopkosten is nader te bepalen.

### 12.1.3 Risico's ten aanzien van gronduitgifte

Bij een groter marktaanbod dan marktvraag zijn er drie mogelijkheden. Er kan vertraging optreden in de gronduitgifte, gronduitgifte kan alleen tegen een lagere prijs en er wordt minder grond uitgegeven.

Uit de marktanalyse is gebleken dat, in de situatie dat geen flankerend vestigingsbeleid wordt uitgevoerd, de ruimtebehoefte achterblijft bij het ruime aanbod. Daarom bestaan de volgende subrisico's uit minimaal een gemiddelde kans. Naast een tekort aan marktvraag bestaat het risico dat het gebied te maken krijgt met een krimp van de beroepsbevolking. De risico's bij de gronduitgifte en de bijbehorende risicokwalificaties zijn hieronder weergegeven:

#### 1 Minder uitgifte dan beoogd

Minder uitgifte dan beoogd vormt een groot risico voor de financiële resultaten van de NV. De kans dat dit optreedt is gemiddeld en het effect hiervan is groot.

## 2 Vertraging van de gronduitgifte

Vertraging van de gronduitgifte vormt een groot risico voor de financiële resultaten van de NV. De kans dat dit optreedt is gemiddeld en het effect hiervan is groot.

## 3 Uitgifte tegen lagere prijs

Noodzakelijke uitgifte tegen een lagere prijs vormt een gemiddeld risico voor de financiële resultaten van de NV. Zowel de kans dat dit optreedt als het effect hiervan is gemiddeld.

### 12.1.4 Algemene risico's

De algemene risico's en de bijbehorende risicokwalificaties zijn hieronder weergegeven:

## 1 Hogere kostenstijgingen

Hogere kostenstijgingen vormen een zeer groot risico voor de financiële resultaten van de NV. Zowel de kans dat dit optreedt als het effect hiervan is groot.

## 2 Hogere vermogenskostenvoet

Een hogere vermogenskostenvoet vormt een groot risico voor de financiële resultaten van de NV. De kans dat dit optreedt is gemiddeld en het effect hiervan is groot.

## 3 Terugtrekking van een aandeelhouder

Terugtrekking van een aandeelhouder vormt een klein risico voor de NV. Zowel de kans dat dit optreedt als het effect hiervan is gemiddeld.

## 12.2 Risicomanagement

Voor de zeer grote, grote en gemiddelde risico's worden in de volgende paragrafen mitigerende maatregelen beschreven waarmee zowel de kans als het effect van het risico gemitigeerd kunnen worden.

### 12.2.1 Mitigerende maatregelen voor zeer grote risico's

Risicoanalyse		
Risico	Kans	Effect
Hogere kosten voor hoofdstructuur buiten exploitatiegebied	Gemiddeld	Groot
Hogere kosten voor GPL*	Gemiddeld	Groot
Hogere vermogenskostenvoet	Gemiddeld	Groot
Minder uitgifte dan toegevoegd	Gemiddeld	Groot
Vertraging van de gronduitgifte	Gemiddeld	Groot
Hogere grondkosten	Gemiddeld	Groot
Uitgifte tegen lagere prijs	Gemiddeld	Groot
Hogere kosten voor bouw- en woonruimte	Gemiddeld	Groot
Vertraging van de gebiedsontwikkeling	Gemiddeld	Groot
Minder grondvererving	Gemiddeld	Groot
Herontwikkeling gronden	Gemiddeld	Groot
Hogere kostenstijgingen	Gemiddeld	Groot
Vertraging van de grondvererving	Gemiddeld	Groot
Hogere grondkosten	Gemiddeld	Groot
Hogere kosten voor bouw- en woonruimte	Gemiddeld	Groot
Vertraging van de gebiedsontwikkeling	Gemiddeld	Groot
Hogere notaris, ontzorgings- en overige verwerkingskosten	Gemiddeld	Groot
Hogere projectkosten organisatie K4	Gemiddeld	Groot
Hogere misstanden	Gemiddeld	Groot
Klein	Gemiddeld	Groot
	Kans	

Risico's	Mitigerende maatregelen	
	Kans vermindering	Effect vermindering
Zeer grote risico's		
Grote risico's		
Kleine risico's		

Zeer grote risico's	Mitigerende maatregelen	
	Kans vermindering	Effect vermindering
Minder grondvererving	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mogelijkheid bieden aan huidige grondbezitters tot alternatieve gronden buiten regio</li> <li>Mogelijke ontwikkelingsgebieden buiten huidig gebied verwerven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regeling voor Investeringscompensatie treffen met overheden voor GPL en Groen</li> <li>Regeling voor opbrengstcompensatie treffen met genoemde partijen o.b.v. ha. verwervingstekort</li> <li>Focus aanbrengen in ontwikkelgebied</li> </ul>
Herontwikkeling gronden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Richten op 'ondernemers nieuwe stijl'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ntb.</li> </ul>
Hogere kostenstijgingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deze kans is niet te beïnvloeden aangezien het wordt veroorzaakt door de inflatie</li> <li>Note: In de meest realistische business case een ruime marge hanteren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hogere kosten gemiddeld over alle kavels doorberekenen</li> <li>Hogere kosten op specifieke kavels doorberekenen (bijv. kavels met grotere marktbehoefte)</li> </ul>

## 12.2.2 Mitigerende maatregelen voor grote risico's

Grote risico's	Mitigerende maatregelen	
	Kans vermindering	Effect vermindering
Hogere vermogenskostenvoet	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Ntb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Ntb.</li> </ul>
Minder uitgifte dan beoogd	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Instroom van nieuwe bedrijven in Noord-Limburg vestigen in K4 / GPV. Met gemeenten afspraak maken om dit te realiseren.</li> <li>o Vergroten concurrentievoordeel</li> <li>o Sterke profilering van USP's van gebied (zie risico 'vertraging van de gronduitgifte')</li> <li>o Pro-actief wervingsbeleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Focussen en vertragen ontwikkelingsactiviteiten</li> </ul>
	Note: zie voor nadere uitleg van maatregelen risico 'vertraging van de gronduitgifte'	
Hogere kosten voor GPL	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Second opinion in kostenraming</li> <li>o Maximale aannamesom inclusief maximale bandbreedte met hoofdaannemer afspreken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Met overheden contractuele afspraken vastleggen omtrent verdeling van meerkosten</li> <li>o Deelproject georiënteerd bouwen en opleveren</li> <li>o Note: In meest realistische business case rekening houden met meest waarschijnlijke bandbreedte</li> </ul>
Vertraging van de gronduitgifte	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Concurrentievoordeel van K4 / GPV versterken door beoogde unique selling points verder te concretiseren (gebiedsfaciliteiten, bereikbaarheid, multi-modaliteit, C2C principe, samenwerking met NRW, innovatie-platform)</li> <li>o Vraag creëren in markt door sterke profilering, zowel nationaal als internationaal, van USP's van het gebied</li> <li>o Pro-actief wervingsbeleid voeren</li> <li>o Adequaat proces voor gronduitgifte vooraf vastleggen en laten accorderen door partijen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Bij vertraging door gebrek aan marktvraag is het mogelijk om ontwikkelingsactiviteiten te focussen en te vertragen</li> <li>o Bij vertraging door één van de stakeholders regeling hanteren waarbij de veroorzaker betaalt</li> </ul>
Vertraging van grondverwerving	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Adequaat proces voor grondverwerving vooraf vastleggen en laten accorderen door partijen</li> </ul>	

### 12.2.3 Mitigerende maatregelen voor gemiddelde risico's

Gemiddelde risico's	Mitigerende maatregelen	
	Kans vermindering	Effect vermindering
Hogere kosten voor hoofdinfrastructuur buiten exploitatiegebied	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Vooraf clause opnemen dat buiten een bepaalde afstand extra noodzakelijke hoofdinfrastructuur voor rekening is van provincie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Afspraken maken met betreffende gemeenten dat extra infrastructurele investeringen worden gedeeld naar rato van verkeersdruk</li> </ul>
Uitgifte tegen lagere prijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Instroom van nieuwe bedrijven in Noord-Limburg vestigen in K4 / GPV. Met gemeenten afspraak maken om dit te realiseren.</li> <li>o Vergroten concurrentievoordeel</li> <li>o Sterke profilering van USP's van gebied (zie risico 'vertraging van de gronduitgifte')</li> <li>o Pro-actief wervingsbeleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Focussen en vertragen ontwikkelingsactiviteiten</li> </ul>
	Note: zie voor nadere uitleg van maatregelen risico 'vertraging van de gronduitgifte'	
Hogere kosten voor bouw- en woonrijp maken	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Ruimtelijk ontwerp en bouwplannen laten accorderen door gemeenten en provincie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Met overheden contractuele afspraken vastleggen omtrent verdeling van meerkosten</li> <li>o I.v.m. beheersbaarheid en complexiteit van deelprojecten, geografisch georiënteerde uitvoering en oplevering van de projecten</li> </ul>
Terugtrekking van een aandeelhouder	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Stevig draagvlak creëren voor MP en SBP</li> <li>o Clause opstellen met en accorderen door alle aandeelhouders waarin financiële consequenties geregeld zijn</li> <li>o Vooraf gekozen mediator inschakelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Meer aandeelhouders aantrekken</li> <li>o Opzeggingsclausule met daarin de financiële consequenties opstellen met en accorderen door de aandeelhouders</li> </ul>
Vertraging van de gebiedsontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Inspraak van omwonenden vooraf coördineren</li> <li>o Stakeholders en omwonenden informeren omtrent bouwproces, ruimtelijk ontwerp en bouwplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Indien oorzaak ligt bij deelprojectuitvoering dan overige deelprojecten versnellen</li> <li>o Note: In meest realistische business case rekening houden met vertraging van 1 jaar</li> </ul>

# Bijlage 1

## Begrippenlijst

### Gebied K4 / GPV

Klavertje 4, hart van Greenport Venlo.

### Greenport Venlo

Duurzaam en innovatief economisch netwerk en concept.

### POL

Provinciaal OmgevingsPlan Limburg.

### Werklandschap

Unieke aanduiding voor een gebied waar landschap en bedrijvigheid in elkaar overgaan. Het is een landschap waarin mensen werken, maar waarin mensen ook recreëren, wandelen, fietsen en verblijven. Daarmee heeft het werklandschap een maximaal positief effect op milieueffectiviteit en leefbaarheid (door het combineren van groene en blauwe functies en de scheiding van verschillende verkeersstromen).

### Werklandschap in K4 / GPV

Werklandschap geïnspireerd door de C2C-filosofie met de focus op bedrijvigheid in de vorm van agribusiness, glastuinbouw, (vers)logistiek, bijpassende

industrie en dienstverlening en onderzoeks- en onderwijsinstellingen.

### Bestaand werklandschap

Bestaande bedrijventerreinen en glastuinbouw onder de beleidswerking van het Masterplan- oude naam: 'inliggende pitten'.

### Nieuw werklandschap

Werklandschappen ontwikkeld onder de beleidswerking van het Masterplan.

### Agribusiness in K4 / GPV

Agrarische, bedrijfsmatige activiteiten die hoofdzakelijk toeleverend zijn aan de primaire productie. In de gebiedsontwikkeling K4 / GPV valt glastuinbouw niet onder agribusiness. Het zijn veelal bedrijven die zich op dit moment wat betreft doelgroep, omvang en prijsstelling niet kunnen vestigen op de reguliere bedrijventerreinen. Te denken valt aan loonwerkersbedrijven, composteringsbedrijven, et cetera. Het ministerie van LNV en de provincie Limburg (in de vorm van de POL-aanvulling 'Gebiedsontwikkeling Klavertje 4') hebben gelijksoortige omschrijvingen van de term agribusiness.

### Cradle2Cradle (C2C)

Ambitieuze economische filosofie waarin duurzaam ontwikkelen, realiseren, beheren en transformeren uitgangspunt is. C2C gaat uit van het sluiten van kringlopen (biologisch, technisch), waarbij geen verlies optreedt. Het doel is waardetoevoeging: niet recycelen, maar upcyclen.

### Greenportlane

De nieuwe gebiedsontsluitingsweg. Het werklandschap wordt ontsloten door de Greenportlane, die zelf aansluit op zowel de A67 als de A73.

# Bijlage 2

## SAMENVATTING RAPPORT

### PROJECT GREENPORT VENLO KLAVERTJE 4

Een voorstel tot bestuurlijke samenwerking

Door Drs. R. Bemer, april 2008.

Note vooraf: Basis voor deze notitie is Visie Nota (VN) daterend uit september 2006. Het uitgangspunt in de VN was dat er een Grondbank opgericht zou moeten worden.



## Inleiding

- o Hoofdlijnen van deze notitie zijn met de desbetreffende burgermeesters en gedeputeerde besproken.
- o Een Gebiedsvisie en een regionaal ontwikkelingskader zullen de basis vormen voor de activiteiten van de Grondbank, werkorganisatie, etc.
- o VN beschrijft dat de huidige samenwerkingsstructuur ontoereikend is. Een nieuw te ontwikkelen organisatie moet ontwikkelkracht, sturingskracht en daadkracht hebben.
- o Het is de bedoeling om op basis van een meerjarenprogramma:
  - één publiek-publieke grondbank op te richten voor de totale gebiedsontwikkeling;
  - publieke taken te bundelen in een Program-mabureau (reeds functionerend);
  - gemandateerd door de gemeenten & provincie;
  - een publiek-publieke investeringsmaatschap-pij op te richten, gemandateerd door de ge-meenten & provincie;
- o R. Bemer heeft zijn opdracht als volgt gedefi-nieerd: “opleveren van één of meerdere voor-stellen hoe de beoogde intensieve en vooral bovenlokale samenwerking kan worden vorm-

gegeven”:

- Fase 1: inventarisatie van de huidige ambities van stakeholders;
- Fase 2: formuleren van gedeelde visie en richting en doen van voorstel(len) t.b.v. de beoogde samenwerking.

### De inventarisatiefase

- o Er is bereidheid om verder te integreren op gebied van beleid maar over het hoe (vorm, aard en reikwijdte) zijn de partijen afwachting:
  - Alle partijen zijn positief over een snel te starten gemeenschappelijke aanpak om “er iets moois van te maken”;
  - Er is geen draagvlak voor een “gebieds- autoriteit” en een gemeenschappelijke rege- ling (Wgr+).

### Intermezzo: meer waarde

- o Doelstelling van het gebied Greenport Venlo / Klavertje 4: “meer economische activiteit met een grote innovatieve potentie”;
- o De partijen zijn afzonderlijk niet in staat om een zo groot en kwalitatief hoogwaardig gebied met innovatieve concepten te ontwikkelen en te onderhouden.

### Visie oplossingsrichtingen

- o Hoofduitgangspunt: vergaande samenwerking met de partijen voor de integrale gebiedsont- wikkeling van Greenport Venlo / Klavertje 4;
- o Hiertoe zou een organisatie opgezet moeten worden waarin publieke taken en investeringen worden gecombineerd;
- o Conceptueel zijn er twee opties: het integratie- model en het coördinatiemodel;
- o In beide modellen: een werkorganisatie richt zich op het operationele niveau en de partijen op het strategische niveau. Dit laatste behelst o.a.: ontwikkelen gebiedsvisie en bieden van optimale voorwaarden. Het bieden van opti- male voorwaarden gaat over: beschikbaarheid terreinen, kwaliteitseisen t.a.v. de omgeving, in- frastructuur en opleidingsketen. Cruciaal bij de modellen: gezamenlijk vastgelegde visie, doel- stellingen, mandaat en verantwoordelijkheden;
- o In beide modellen geldt dat de partijen op af- stand gaan functioneren.

### Integratiemodel

- o Er wordt een gemeenschappelijk ontwikkelings- bedrijf opgericht met daarin bestaande en nog te ontwikkelen projecten;

- o Een zakelijke constructie wordt opgezet, met daarin gebundeld publieke taken en investerin- gen;
- o De NV heeft: alleen publieke aandeelhouders, evt. een onafhankelijke voorzitter en een be- perkt aantal bestuurders in de RvC;
- o Dit model heeft, door een redelijke afstand van de politiek, een sterke doorzettingsmacht en een continue garantie op hoge kwaliteit van het gehele gebied;
- o De NV functioneert en rapporteert o.b.v. meer- jarenplan (afgestemd op een langere termijnvi- sie) en brengt jaarlijks een Jaarrekening uit;
- o Evt. kan de NV geleidelijk al ingerichte terreinen opkopen, verhuren, leasen etc;
- o Wat de meerwaarde is van een extra Investe- ringsmaatschappij is onduidelijk;
- o Naast het integratiemodel is het coördinatio- model geopperd. Het integratiemodel is gekozen.

Note: De ambitie kan alleen voor het gehele gebied van Greenport Venlo / Klavertje 4 gerealiseerd wor- den door middel van een professioneel bedrijf dat acteert als kartrekker.

# Bijslage 3

## SAMENVATTING RAPPORT

### “POSITION PAPER GREENPORT VENLO / KLAVERTJE 4”

Door F. Lintmeijer, juni 2008

## Een gedeelde strategische visie

- Greenport Venlo / Klavertje Vier staat voor het versterken van de economische en ruimtelijke structuur van Noord-Limburg;
- Werk, economie en leven hebben baat bij een investering in kwaliteit;
- De markt is goed, bedrijven en ruimte zijn aanwezig, de ligging is gunstig en het bestuurlijk draagvlak is groot. De regio is sterk in bulk en logistiek in de agro- en foodsector;
- Om sterk te blijven is hogere waardecreatie nodig. Hiertoe dienen bedrijven, onderwijs- en onderzoeksinstellingen te investeren in samenwerking t.b.v. agro- en logistieke innovatie;
- Een strakke regie is nodig om partijen bij elkaar te brengen en de besluitvorming te versnellen;
- Een heldere bestuurlijke en strategische visie geeft de kaders voor de ruimtelijke invulling;
- Een slagvaardige NV zorgt binnen die kaders voor een hoge kwaliteit van ruimteontwikkeling, vestiging van hoogwaardige en innovatieve bedrijven en optimaal rendement voor aandeelhouders.

## Achtergrond

- Er is behoefte aan verhelderende strategische internationale positionering:
  - Deze maakt externe partijen als de EU, het rijk, investeerders en organisaties in de wereld van onderzoek en onderwijs duidelijk waar Greenport Venlo / Klavertje Vier voor staat, dit helpt bij het binnengaan van deze partijen;
  - Binnen de regio helpt deze provincie, gemeenten en ondernemers om vanuit een gemeenschappelijk perspectief gezamenlijk en ieder op zijn eigen terrein beslissingen te nemen;
- In dit basisdocument ligt de horizon voor de strategische visie op een periode van ca. 4 jaar;
- De volgende factoren spelen een rol bij het bepalen van de visie en de strategie voor Greenport Venlo / Klavertje Vier:
  - Noodzaak tot innovatie en hoogwaardige waardecreatie. De toekomst van de Europese economie zit in innovatie en hoogwaardige waardecreatie. Om de huidige sterke positie van het gebied te handhaven is bijsturing van gebiedsontwikkeling, naar innovatie en hoogwaardige waardecreatie, op termijn nodig;

- Noodzaak tot brede samenwerking. Greenport Venlo / Klavertje Vier is een interessante hub voor Mainport Rotterdam, Brainport Eindhoven en NRW. Samenwerken met kenniscentra en met de agro-foodclusters in NRW zorgt voor een impuls op het gebied van kennis, onderwijs en vergroot draagvlak voor de Duitse markt;
- Pijlers zijn: Leren leren, quality of life (cradle to cradle), waarde creëren. Deze verbinden en geven richting aan sociaal-maatschappelijke, economische en ruimtelijke visie, doelen en beslissingen;
- Huidige situatie. Er is geld, ruimte, ondernemers, goede netwerken en bestuurlijk draagvlak. Er zijn echter te veel partijen en overlegvormen om snel en daadkrachtig te opereren. Het midden- en kleinbedrijf heeft weinig capaciteit om zelf te kunnen investeren in samenwerking t.b.v. innovatie met brede impact;
- Noodzakelijke invulling. Om samenwerking voor elkaar te krijgen is slagvaardige regie nodig. Dit kan door de bestuursstructuur te versimpelen;
- Huidige status. Voor de gebiedsontwikkeling is er een ruimtelijke visie. Voor de realisatie hier-

van is een publiek ontwikkelingsbedrijf in oprichting dat instrument én waarborg moet zijn voor het duurzaam en rendabel ruimtelijk accommoderen van uiteenlopende activiteiten.

### Het wenkend perspectief in 2012

- Onderscheidend vermogen Greenport Venlo / Klavertje Vier:
  - Zij is de hoogwaardige economische motor in Noord-Limburg en onmisbaar voor Mainport Rotterdam, Brainport Eindhoven en Niederrhein;
  - Zij onderscheidt zich in de agribusiness en glastuinbouw door middel van kennis, kunde en kwaliteit;
  - De hoge toegevoegde waarde van het gebied zit in onderzoek, onderwijs, innovatie en distributie;
  - Er is samenwerking tussen sectoren, tussen publieke en private partijen en naburige regio's;
  - Een economisch speerpuntenbeleid zorgt voor innovatie van agribusiness en glastuinbouw en hoogwaardige gebiedsontwikkeling;
  - De inrichting van het gebied straalt kwaliteit uit met aantrekkelijke gebiedsarchitectuur;
- Positionering Greenport Venlo / Klavertje Vier:
  - Door middel van ontwikkelingen als de Innovatoren en de Floriade profileert het gebied zich;

- Een internationaal bekend merk waarin overheden, bedrijfsleven en onderwijs investeren richting alle betrokken partijen;
- Het merk staat voor kernwaarden als toegankelijk wonen en werken waarbij geïnvesteerd wordt in een aantrekkelijk leefgebied en een innovatieve werkomgeving;
- Het bedrijfsleven investeert, de overheid regisseert en de ontwikkelings NV realiseert en beheert;
- Er is een adequate planning met het rijk voor onderhoud van de hoofdinfrastructuur.

### Van IST situatie naar het wenkend perspectief

- Regie op samenwerking in een dynamisch netwerk is noodzakelijk;
  - In het midden- en kleinbedrijf is relatief weinig kapitaal, tijd en capaciteit om te innoveren en samenwerkingsverbanden te zoeken en ligt de focus op korte termijn resultaten. Om deze reden ligt er een regietaak bij de overheid om de gewenste netwerkpartijen samen te brengen;
  - Dynamische afstemming tussen deze partijen is wenselijk;
- Een herkenbaar bestuurlijk platform is noodzakelijk;

- Het bedrijfsleven investeert, de overheid regisseert en faciliteert ruimtelijk en de NV realiseert en beheert. Gezamenlijk investeren deze partijen in het merk en de marketing;
- De integrale sturing op de gebiedsontwikkeling is gemeenteverstijgend en heeft nationale en internationale betekenis. Eén bestuurlijk platform waarin gemeenten, provincie, rijk en EU samenwerken en de strategische kaders vaststellen is onontbeerlijk;
- Een NV met een helder mandaat is noodzakelijk:
  - De NV bevindt zich met haar ruimtelijke ontwikkeltaken in de positie om binnen de strategische kaders de publieke sturing en de kracht van de markt aan elkaar te verbinden;
  - Binnen de strategische kaders presenteert de NV zich met een helder mandaat en businessplan naar de markt en heeft zij de ruimte om ook met private partijen deelnemingen aan te gaan.



# Bijslage 4

BESCHRIJVING RISICO'S

EN ONDERBOUWING  
RISICOPROFIELEN

## Risico's ten aanzien van grondverwerving

### 1 Minder grondverwerving

#### o Beschrijving & onderbouwing

Indien huidige grondbezitters of een deel van de grondbezitters hun grond niet wil afstaan zal de verwerving van grondoppervlak minder zijn dan de beoogde 100%. De resultaten van de NV zullen hierdoor aanzienlijk lager uitvallen omdat investeringen en kosten van de NV onveranderd blijven terwijl de opbrengsten minder zijn. Een realistischer verwervingspercentage is 70%.

#### o Bepaling risicoprofiel

Grote kans x Groot effect = Zeer groot risico

### 2 Herontwikkeling gronden

#### o Beschrijving & onderbouwing

Tuinders zijn graag eigenaar van de grond waarop hun bedrijf gevestigd is. De oorzaak hiervan is dat eigen grond een zekerheid is voor het pensioen van de tuinder en de bedrijfsfinanciering aantrekkelijk maakt. Het risico dat de betreffende gronden niet worden verworven is daarom groot. De impact die dit heeft op de business case is groot.

#### o Bepaling risicoprofiel

Grote kans x Groot effect = Zeer groot risico

### 3 Vertraging van de grondverwerving

#### o Beschrijving & onderbouwing

Er bestaat een risico dat de grondverwerving vertraging oploopt en de beoogde fasering van de grondverwerving niet gerealiseerd wordt. Deze vertraging leidt tot vertraging van de inkomstenstroom terwijl de kostenstroom van met name de aanleg van de Greenportlane en de financieringskosten ongewijzigd blijven. Dit zal leiden tot een negatieve impact op de financiële resultaten van de NV.

Aangezien grond wordt verworven van meerdere partijen met diverse belangen, is er vanuit meerdere factoren een vertraging mogelijk.

#### o Bepaling risicoprofiel

Grote kans x Gemiddeld effect = Groot risico

### 4 Hogere grondaankoopkosten

#### o Beschrijving & onderbouwing

Indien huidige grondbezitters niet akkoord gaan met de aankoopprijs bestaat de kans dat er meer geboden dient te worden. Er zullen tevens kavels zijn die tegen grondprijzen worden aan-

gekocht die lager zijn dan begroot. Daarnaast is er in de business case gerekend met een gemiddelde marktprijs. De kans dat de grondaankoopkosten hoger zijn dan begroot lijkt daarom gering. Indien aankooprijzen hoger uitvallen zal dit een duidelijk negatieve impact hebben op de financiële resultaten van de NV.

#### o Bepaling risicoprofiel

Kleine kans x Gemiddeld effect = Klein risico

### 5 Hogere notaris-, onteigenings- en overige verwervingskosten

#### o Beschrijving & onderbouwing

Indien huidige grondbezitters niet akkoord gaan met de aankoopprijs bestaat de kans dat de verwervings- en de onteigeningskosten, als gevolg van gedwongen onteigening, hoger uitvallen. Aangezien de gehanteerde opslag van 5% ruim is, is de kans klein dat deze kosten hoger uitvallen. De verwervings- / onteigeningskosten zijn een klein deel van de totale verwervingskosten.

#### o Bepaling risicoprofiel

Kleine kans x Klein effect = Zeer klein risico

## Risico's ten aanzien van gebiedsontwikkeling

### 1 Hogere kosten voor Greenportlane

#### o Beschrijving & onderbouwing

Gezien de grootte van de post zal de absolute impact van meerkosten groot zijn op de financiële resultaten van de NV. Aangezien Oranjestad een post onvoorzien van slechts ca. 5% heeft gehanteerd is de kans groot dat de Greenportlane meer kosten met zich meebrengt dan begroot.

#### o Bepaling risicoprofiel

Gemiddelde kans x Groot effect = Groot risico

### 2 Hogere kosten voor bouw- en woonrijp maken

#### o Beschrijving & onderbouwing

In het meest realistische scenario bestaat er nog steeds een redelijke kans dat de kosten voor bouw- en woonrijp maken hoger uitvallen dan begroot.

Gezien de hoge infrastructurele impact van onvoorzien wijzigingen in het Ruimtelijk Ontwerp en in bouwplannen brengen deze wijzigingen hoge meerkosten met zich mee. In de BC is voor het bouw- en woonrijp maken een post van 15% onvoorzien opgenomen. Mogelijke meerkosten

zouden hierin goed opgevangen kunnen worden indien de kosten voor bouw- en woonrijp maken realistisch begroot zouden zijn.

#### o Bepaling risicoprofiel

Gemiddelde kans x Gemiddeld effect = Gemiddeld risico

### 3 Vertraging van de gebiedsontwikkeling

#### o Beschrijving & onderbouwing

Er bestaat een risico dat de gebiedsontwikkeling vertraging oploopt en de beoogde fasering niet gerealiseerd wordt. Deze vertraging leidt tot uitstel van de inkomstenstroom terwijl de kostenstroom van de bouw van de Greenportlane en de financieringskosten ongewijzigd blijven. Dit zal leiden tot een negatieve impact op de financiële resultaten van de NV. Aangezien de beoogde gebiedsontwikkeling uniek is, denk aan het C2C-principe en een integrale ontwikkeling, is er een redelijke kans dat er vertraging wordt opgelopen tijdens de gebiedsontwikkeling.

#### o Bepaling risicoprofiel

Gemiddelde kans x Gemiddeld effect = Gemiddeld risico

### 4 Hogere kosten voor hoofdinfrastructuur buiten exploitatiegebied

#### o Beschrijving & onderbouwing

De BC bevat een stelpost voor infrastructuur buiten het exploitatiegebied van EUR 7,5 miljoen. Vooralnog wordt aangenomen dat deze post ruim is ingeschat aangezien er momenteel geen plannen zijn om infrastructuur buiten het exploitatiegebied aan te leggen.

#### o Bepaling risicoprofiel

Kleine kans x Groot effect = Gemiddeld risico

### 5 Hogere planontwikkelingskosten

#### o Beschrijving & onderbouwing

De gebruikte 30% voor planontwikkelingskosten zijn licht aan de hoge kant. Daarnaast zijn de planontwikkelingskosten berekend over kosten voor BWRM én voor milieu. Deze laatste dient niet gebruikt te worden. De begrote kosten in de base case voor planontwikkeling zijn daarom minimaal EUR 1,3 miljoen te hoog. De impact van eventueel hogere planontwikkelingskosten is, gezien het aandeel van kosten voor BWRM van ca. 26% van de totale kosten, redelijk.

#### o Bepaling risicoprofiel

Kleine kans x Gemiddeld effect = Klein risico

### 6 Hogere projectkosten organisatie K4 / GPV

#### o Beschrijving & onderbouwing

De geraamde kosten voor het laten functioneren van de projectorganisatie zijn EUR. 3 mio. Dit is aan de ruime kant aangezien de planvoorbereidingskosten ook dekkend zijn voor de organisatiekosten<sup>7</sup>.

#### o Bepaling risicoprofiel

Kleine kans x Klein effect = Zeer klein risico

### 7 Hogere milieukosten

#### o Beschrijving & onderbouwing

De milieukosten zijn gebaseerd op een gemiddelde oppervlakteprijs vermenigvuldigd met het totale oppervlak terwijl slechts een deel van het gebied in aanmerking zal komen voor milieukosten. Daarnaast dekken de planontwikkelingskosten van 30% de milieukosten. Er zit daarom aanzienlijke ruimte in de ingeschatte milieukosten. De milieukosten zijn een klein deel van het cumulatieve kosten van de NV en hogere milieukosten hebben derhalve een klein effect op de NV.

#### o Bepaling risicoprofiel

Kleine kans x Klein effect = Zeer klein risico



## 8 Hogere sloopkosten

- o Beschrijving & onderbouwing  
De sloopkosten zijn in de bijgestelde kostenraming van Oranjewoud niet opgenomen en niet in de BC van de NV. In de praktijk zullen er wel enige sloopwerkzaamheden nodig zijn.
- o Bepaling risicoprofiel  
Kans hierop en effect hiervan moeten inzichtelijk gemaakt worden

## Risico's ten aanzien van gronduitgifte

Indien de marktbehoefte kleiner is dan het markt-aanbod ontstaan er vier mogelijke subrisico's. De eerste is dat de gronduitgifte tegen een lagere prijs wordt gerealiseerd. De tweede is dat er minder grond wordt uitgegeven dan begroot. De derde is dat de gronduitgifte later wordt gerealiseerd. De vierde is de combinatie van deze drie.

### 1 Minder uitgifte dan beoogd

- o Beschrijving & onderbouwing  
Door minder marktvraag versus -aanbod is er een kans dat er minder grond zal worden uitgegeven dan beoogd. De business case zal aanzienlijk lager uitvallen als gevolg van minder gronduitgifte.

- o Bepaling risicoprofiel  
 $\text{Gemiddelde kans} \times \text{Groot effect} = \text{Groot risico}$

### 2 Vertraging van de gronduitgifte

- o Beschrijving & onderbouwing  
De ruimtebehoefte in de markt is groter dan het ruimteaanbod. Er is echter een redelijke kans dat de fasering van de gronduitgifte vertraging loopt op door bijvoorbeeld tegenvallende marktomstandigheden. Het resultaat van een mogelijke vertraging van de gronduitgifte is dat de business case aanzienlijk lager uitvalt.

- o Bepaling risicoprofiel  
 $\text{Gemiddelde kans} \times \text{Groot effect} = \text{Groot risico}$

### 3 Uitgifte tegen lagere prijs

Er is een gemiddeld risico dat de business case minder positief uitvalt doordat de beoogde uitgifteprijs niet gerealiseerd kan worden.

- o Beschrijving & onderbouwing  
Door minder marktvraag versus -aanbod is er een kans dat de beoogde verkoopprijs niet wordt gerealiseerd. Daarnaast is de verwachting dat een C2C gebied geen positieve impact heeft op grondprijzen<sup>8</sup>. Indien grond wordt uitgegeven tegen een lagere prijs dan beoogd heeft dit een redelijk grote impact op de business case.

- o Bepaling risicoprofiel  
 $\text{Gemiddelde kans} \times \text{Gemiddeld effect} = \text{Gemiddeld risico}$

## Overige risico's

### 1 Hogere kostenstijgingen

- o Beschrijving & onderbouwing  
De kostenstijgingen zijn moeilijk in te schatten. Er is een reële kans dat de kostenstijgingen na 2013 hoger uitvallen dan de begrote 2,3%. Een realistisch scenario zijn de kostenstijgingen van ca. 3% over de gehele looptijd. Het effect van deze hogere kostenstijging is groot.
- o Bepaling risicoprofiel  
 $\text{Groot kans} \times \text{Groot effect} = \text{Zeer groot risico}$

### 2 Hogere vermogenskostenvoet

- o Beschrijving & onderbouwing  
Gezien de huidige situatie op de kredietmarkt is er een redelijke kans dat de vermogenskostenvoet hoger uitvalt dan de beoogde 6%. Indien de vermogenskostenvoet hoger uitvalt heeft dit een sterk negatief effect op de financiële resultaten (op EBT en op NCW) van de NV.
- o Bepaling risicoprofiel  
 $\text{Gemiddelde kans} \times \text{Groot effect} = \text{Groot risico}$

### 3 Terugtrekking van een aandeelhouder

- o Beschrijving & onderbouwing  
Er is een kans dat een aandeelhouder zich terugtrekt. Gezien de waarborgclausule die opgesteld zal worden en overige reeds genomen dempende maatregelen is de kans dat dit optreedt klein.
- o Bepaling risicoprofiel  
 $\text{Kleine kans} \times \text{Gemiddeld effect} = \text{Klein risico}$

<sup>7</sup> Bron: Metrum

<sup>8</sup> Interview Rabobank Sector Management, november 2008

# Bijlage 5

## Systematiek van de risicoanalyse

Door middel van de volgende formule worden de risico's berekend:

$$\text{Kans (K)} \times \text{Effect (E)} = \text{Risico (R)}$$

In de tabel hiernaast staat hoe het risico voor de verschillende mogelijke scores op kans en effect berekend worden.

Kans		X	Effect		=	Risico	
Klein	1		Klein	1		1	Zeer klein
Gemiddeld	2	Gemiddeld	2	2	Klein		
Groot	3	Groot	3	3	Gemiddeld		
				4			
				6	Groot		
				9	Zeer groot		

	Kans	Effect
Klein	Kans dat gebeurtenis zich voordoet is minimaal tot niet aanwezig	Geen tot geringe impact op de bedrijfsresultaten
Gemiddeld	Kans dat gebeurtenis zich voordoet is niet ondenkbeeldig	Duidelijke impact op de bedrijfsresultaten
Groot	Kans dat gebeurtenis zich voordoet is groot	Zeer grote impact op de bedrijfsresultaten

Note: Kans en effect zijn beoordeeld op basis van beschikbare informatiebronnen en interviews. Indien opgenomen in de gevoeligheidsanalyse is de beoor-

deling van het effect gebaseerd op de delta's van het cumulatief Jaarsaldo, de NCW OW en de Financieringsbehoefte.



