

Risicomanagement bij de verzakelijking van bedrijventerreinen

Een analyse met behulp van de RISMAN-benadering

Boudewijn Idema



**Bachelorthesis Planologie
Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen
Augustus 2012**

Risicomanagement bij de verzakelijking van bedrijventerreinen

Een analyse met behulp van de RISMAN-benadering

**Bachelorthesis Planologie
Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen
Augustus 2012**

**Auteur: Boudewijn Idema
Studentnummer: s3042278
Begeleider: Drs. Bart Pasmans**

Inhoudsopgave

<u>Onderdeel</u>	<u>Paginanummer</u>
Samenvatting	V
Voorwoord	VIII
Hoofdstuk 1 Inleiding	1
1.1 Projectkader verzakelijking	1
1.1.1 Huidig ontwikkelmodel	1
1.1.2 Nadelen	2
1.1.3 Gewenst model	3
1.1.4 Moeilijkheden	6
1.2 Doelstelling	8
1.3 Relevantie	9
1.4 Onderzoeksmodel	10
1.5 Vraagstelling	11
1.6 Begripsbepalingen	12
Hoofdstuk 2 Theorie	13
2.1 Theoretisch kader	13
2.1.1 Neoklassieke economie	13
2.1.2 Risicomanagement	14
2.2 Conceptueel model	20
Hoofdstuk 3 Methodologie	22
3.1 Onderzoeksstrategie	22
3.2 Onderzoeksmateriaal	23
Hoofdstuk 4 Risicoanalyse Park 15, Overbetuwe	27
4.1 Factsheet	27
4.2 Risico-inventarisatie	28
4.2.1 Gemeente	28
4.2.2 Private investeerder	30
4.3 Risicohiërarchie	31
4.4 Beheersmaatregelen	32
4.5 Risicoverdeling	33
4.6 Algemene lessen	35
Hoofdstuk 5 Risicoanalyse Emmtec I&B, Emmen	36
5.1 Factsheet	36
5.2 Risico-inventarisatie	37
5.2.1 Gemeente	37
5.2.2 Private investeerder	38
5.3 Risicohiërarchie	39
5.4 Beheersmaatregelen	39
5.5 Risicoverdeling	40
5.6 Algemene lessen	41
Hoofdstuk 6 Risicoanalyse Fresh Park, Venlo	42
6.1 Factsheet	42
6.2 Risico-inventarisatie	43
6.2.1 Gemeente	43
6.2.2 Private investeerder	43
6.3 Risicohiërarchie	44
6.4 Beheersmaatregelen	45
6.5 Risicoverdeling	46
6.6 Algemene lessen	47

Hoofdstuk 7 Risicoanalyse De Hoek Noord, Hoofddorp	48
7.1 Factsheet	48
7.2 Risico-inventarisatie	49
7.2.1 Gemeente	49
7.2.2 Private investeerder	50
7.3 Risicohiërarchie	50
7.4 Beheersmaatregelen	51
7.5 Risicoverdeling	52
7.6 Algemene lessen	53
Hoofdstuk 8 Conclusie en kritische reflectie	54
8.1 Conclusie	54
8.2 Kritische reflectie	56
Literatuurlijst	58
Bijlage 1 Vragenlijst gemeenten	62
Bijlage 2 Vragenlijst ontwikkelende beleggers	63
Bijlage 3 Interviewverwerking	64

Samenvatting

De aanleg van bedrijventerreinen in Nederland wordt momenteel gedomineerd door gemeenten. Zij verwerven de gronden, maken deze bouwrijp en verkopen de kavels aan de afzonderlijke eindgebruikers. Dit wordt actief grondbeleid genoemd. Gemeenten zien dit enerzijds als onderdeel van hun taakstelling, anderzijds hopen zij hiermee werkgelegenheid op hun grondgebied aan te trekken. Hierdoor ontstaat er een concurrentiestrijd tussen gemeenten met als doel bedrijven binnen hun grenzen te laten vestigen. De schaduwzijden van dit publieke monopolie zijn duidelijk zichtbaar. Grond wordt inefficiënt gebruikt, doordat gemeenten kavels tegen een lage prijs aanbieden. Bovendien verouderen de bedrijventerreinen in rap tempo, doordat er geen integrale gebiedsontwikkeling wordt toegepast. De versnipperde eigendomsstructuur maakt het lastig een bedrijventerrein in zijn geheel te onderhouden. Deze vlugge veroudering van bedrijventerreinen leidt eveneens tot een lage kapitaalwaarde van het bedrijfstvastgoed, waardoor ondernemers weinig investeringen doen in hun bedrijfspand. Dit probleem heeft de afgelopen jaren veelvuldig aandacht gekregen in termen van verrommeling en verloedering.

Een alternatief ontwikkelmodel is het faciliterende grondbeleid. Hierbij wordt grond verworven door marktpartijen waarna de bedrijfsruimten door hen worden verkocht of verhuurd aan de gebruikers. Ook kunnen kavels worden aangeboden waarop ondernemers zelf een pand bouwen. Gemeenten zijn in dit ontwikkelmodel geen grondexploitant, maar spelen slechts een ondersteunende rol. Een dergelijk beleid zou het inefficiënte grondgebruik en de veroudering van bedrijventerreinen een halt kunnen toeroepen, doordat men integrale gebiedsontwikkeling toepast en de kavels niet tegen een lage prijs aanbiedt. Bedrijventerreinenontwikkeling door marktpartijen noemt men de *verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt*. Dit ontwikkelmodel komt tot op heden weinig voor in Nederland, slechts 2% van het Nederlandse bedrijfstvastgoed is in eigendom van en wordt verhuurd door institutionele beleggers.

De ministeries van Economische Zaken en VROM koesteren eveneens de wens tot de verzakelijking van de ontwikkeling van bedrijventerreinen. In 2010 brachten zij de *Roadmap naar verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt* uit, waarin de achtergrondsituatie wordt geschetst, alsmede het traject dat afgelegd dient te worden teneinde de verzakelijking te bewerkstelligen.

In deze scriptie wordt verondersteld dat er nauwelijks private investeringen op bedrijventerreinen geschieden vanwege de te grote risico's voor marktpartijen, in het bijzonder ontwikkelende beleggers. Deze risico's vormen een belemmering voor verzakelijgingsprocessen. Ook wordt aangenomen dat private partijen meer oog hebben voor de risico- en rendementsaspecten bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen dan gemeenten dat hebben. Betrokkenheid van commerciële partijen op de bedrijventerreinenmarkt zou in dat geval een meerwaarde hebben.

De doelstelling van deze scriptie is de volgende:

Het doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in de risico's omtrent de private ontwikkeling van bedrijventerreinen en de beheersmaatregelen om die risico's ondervangen. Door het opstellen van een risicokader en het uitvoeren van een risicoanalyse vanuit de optiek van ontwikkelende beleggers kan de verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt gestimuleerd worden.

Het onderzoek in deze scriptie omvat twee vormen van relevantie. Enerzijds heeft dit onderzoek een theoretische relevantie, namelijk het vullen van een leemte in de wetenschappelijke kennis. In de *Roadmap* van de Ministeries wordt in ontoereikende mate aandacht geschonken aan de risico's bij private investeringen op bedrijventerreinen. Dit onderzoek is erop gericht dit gebrek aan kennis op te vullen. Anderzijds beoogt deze scriptie de slaagkans van de verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt te verhogen, door de risico's daaromtrent te onderzoeken. Dit is een vorm van praktische relevantie.

Als theoretische achtergrond is in deze scriptie gekozen voor risicomanagement, dit is een theorie afkomstig uit de bedrijfskunde. Risicomanagement behelst verscheidene benaderingen, waarvan in dit onderzoek de RISMAN-benadering is geselecteerd. Met behulp van deze benadering van

risicomanagement kunnen de risico's rond private investeringen op bedrijventerreinen worden geïnventariseerd. Vervolgens kunnen er beheersmaatregelen opgesteld worden om deze risico's te verminderen. Ten slotte kan een risicoverdeling worden gemaakt, waarbij vastgesteld wordt welke ondersteunende rol gemeenten kunnen aannemen teneinde de risico's omtrent de private ontwikkeling van bedrijventerreinen te ondervangen. Hiermee kan het aantrekkelijker worden voor marktpartijen om investeringen te doen op bedrijventerreinen.

Er zijn vier cases geselecteerd om dit scriptieonderzoek uit te voeren. Dit zijn De Hoek Noord in Hoofddorp, Fresh Park Venlo, Park 15 in Oosterhout (Gelderland) en Emmtec in Emmen. Deze terreinen zijn voorbeelden van volledig private ontwikkelingen. Publiek-private samenwerking, een minder vergaande vorm van verzakelijking, wordt in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. De methode voor de gegevensverzameling is een meervoudige casestudy. Voor elk afzonderlijk bedrijventerrein is een interview gehouden met een medewerker van de gemeente, alsook met een vertegenwoordiger van de private investeerder. Aangezien het onderzoeksontwerp uitgaat van een casestudy, is er sprake van kwalitatief onderzoek. De centrale vraag die in deze scriptie wordt gehanteerd luidt als volgt:

Welke risico's bestaan er omtrent de ontwikkeling van vastgoed op bedrijventerreinen voor ontwikkelende beleggers en in hoeverre zijn deze beheersbaar door middel van risicomanagement?

De bevindingen van het onderzoek wijken af van de aanvankelijke veronderstelling. Private investeerders bezigen een andere invalshoek voor risicomanagement dan de RISMAN-methode die in deze scriptie als uitgangspunt werd genomen. De ontwikkelaars inventariseren de risico's en stellen de beheersmaatregelen vast op impliciete wijze. Risico's omtrent private bedrijfstvastgoedontwikkelingen worden als inherent gezien. Men aanvaardt deze risico's als iets vanzelfsprekends, de sturing op de risico's is een routine geworden. Tegelijkertijd kan men wel stellen dat private partijen ten dele meer oog hebben voor de risico- en rendementsaspecten van de ontwikkeling van bedrijventerreinen. Men heeft de rentabiliteit als hoogste doel, hierop stemt men de ontwikkelingswijze voor het bedrijventerrein af. Anderzijds is er juist minder aandacht voor risicoaspecten, omdat er geen expliciete risicoanalyses worden uitgevoerd.

De belangrijkste risico's voor de vier onderzochte bedrijventerreinen waren het financieringsrisico, het vertragarisico, het RO-risico (ruimtelijke-orderingsrisico) en het leegstandsrisico. Minder belangrijk, maar niet onaanzienlijk, waren het planwijzigingsrisico, het vastgoedmarktrisico en het bouwrijpmakingsrisico.

Marktpartijen die actief zijn op de bedrijventerreinenmarkt zijn gebaat bij een gelijkwaardige en harmonieuze samenwerking met de betreffende gemeente. Een beheersmaatregel die door alle ontwikkelaars werd genoemd is de gefaseerde uitgifte van het bedrijventerrein. Hiermee onderscheiden verzakelijkte bedrijventerreinen zich van de traditionele gemeentelijke terreinen, die veelal in één keer bouwrijp worden gemaakt en per kavel aan de eindgebruikers worden verkocht. Dit gemeentelijke ontwikkelmodel levert een groot risico op ingeval van vraaguitval, men heeft dan immers torenhoge voorinvesteringen gedaan die niet terugverdiend worden. Private ontwikkelaars kunnen dat risico niet nemen, daarom maken zij pas een kavel bouwrijp indien een klant zich aandient. Hierdoor is men verzekerd van inkomsten en wordt het risico op verlies in toom gehouden. De ontwikkelplannen worden flexibel opgesteld, zodat de activiteiten aangepast kunnen worden aan de veranderende marktomstandigheden. Deze fasering en flexibiliteit zijn voorbeelden van het impliciete risicomanagement dat private partijen op de bedrijventerreinenmarkt hanteren. In plaats van een expliciete risicoanalyse wordt het plan dusdanig ingericht dat de risico's zoveel mogelijk op voorhand omzeild worden.

Alle vier de ontwikkelende marktpartijen waren tevreden over de invloed die hun gemeente uitoefende op het betreffende project. Meestal namen de marktpartijen de risico's en beheersmaatregelen op hun schouders. De gemeente behield een puur faciliterende rol, zoals het gezamenlijk vaststellen van het bestemmingsplan. In een enkel geval ging de gemeente verder, zoals in Emmen waar bij hoge uitzondering een overlevingskrediet kan worden verleend aan bedrijven

waarvoor een faillissement dreigt. De private investeerders vonden allen dat een faciliterende gemeentelijke rol de juiste is, men verlangde geen andere rol van hun gemeente. Omdat de bedrijfstvastgoedinvesteringen een privaat karakter hebben, verwachten de ontwikkelaars niet dat de gemeente een actievere rol speelt. Bij alle vier de cases was de gemeente tevreden over de private bedrijventerreinenontwikkeling. De gemeenten zijn van mening dat de investeringen in bedrijventerreinen door commerciële partijen een meerwaarde hebben, omdat men oog heeft voor de instandhouding van de kwaliteit op de lange termijn.

Als conclusie kan gesteld worden dat risicomanagement slechts een beperkte waarde heeft voor het stimuleren van de verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt. Risico's vormen weliswaar een belemmering in de toetreding van private partijen in de ontwikkeling van bedrijventerreinen, maar deze risico's zijn inherent aan dergelijke ontwikkelingen. Marktpartijen moeten kans zien en vertrouwen hebben in de winstgevendheid van activiteiten op de bedrijventerreinenmarkt. Risicomanagement kan op de achtergrond een rol spelen wanneer men de inherente risico's op impliciete wijze probeert te managen.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoek *Risicomanagement bij de verzakelijking van bedrijventerreinen: Een analyse met behulp van de RISMAN-benadering*. Deze thesis is het eindresultaat van mijn bacheloropleiding Planologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Tijdens het derde studiejaar werd mijn interesse gewekt voor zowel risicomanagement als de ontwikkeling van bedrijventerreinen. De ontwikkelmodellen en obstinate kwesties als verrommeling en veroudering trokken mijn belangstelling. Deze scriptie vormde de ideale gelegenheid deze onderwerpen bij elkaar te brengen en er onderzoek naar te doen. Tevens sluit deze scriptie goed aan op de master Vastgoed en grondmanagement, waarmee ik na het behalen van mijn bacheloropleiding wil beginnen. Ik zie deze bachelorthesis als de voltooiing van een zeer leerzame en boeiende opleiding.

Graag wil ik mijn begeleider Drs. Bart Pasmans bedanken voor de aanwijzingen en hulp gedurende het onderzoeksproces, evenals Drs. Daan Boezeman die de tweede lezer was bij de beoordeling van mijn scriptie. Daarnaast wil ik mijn dank uitspreken aan de respondenten en alle anderen die op welke manier dan ook hebben bijgedragen aan mijn bachelorthesis.

Boudewijn Idema
Nijmegen, augustus 2012

Hoofdstuk 1 Inleiding

Deze bachelorthesis zal de risico's omtrent private vastgoedinvesteringen op bedrijventerreinen in kaart brengen door middel van risicomanagement. Allereerst wordt er in dit inleidende hoofdstuk een projectkader uitgewerkt dat het huidige ontwikkelmodel van bedrijventerreinen beschrijft, gevolgd door een beschrijving van de gewenste situatie. Vervolgens wordt de doelstelling van dit onderzoek behandeld. Hierop volgt de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van deze thesis, alsmede het onderzoeksmodel. Daarna komt de vraagstelling aan bod. Hoofdstuk 1 wordt afgesloten door de begripsbepalingen.

In hoofdstuk 2 worden het theoretisch kader, de operationalisatie en het conceptueel model aan de orde gebracht. De methodologie komt aan de orde in hoofdstuk 3. Hierop volgen vier hoofdstukken met casusanalyses, waaruit in hoofdstuk 8 een conclusie wordt getrokken.

1.1 Projectkader verzakelijking

1.1.1 Huidig ontwikkelmodel

Het thans dominerende ontwikkelmodel van Nederlandse gemeenten voor bedrijventerreinen biedt beperkt ruimte voor de betrokkenheid van commerciële partijen. Bij de meeste bedrijventerreinen is slechts een rol weggelegd voor gemeenten en eindgebruikers, dit zijn meestal ondernemers. Slechts 2% van het Nederlandse bedrijfsvastgoed is in het bezit van en wordt verhuurd door institutionele beleggers (van der Krabben & Buitelaar, 2011). Dikwijls verwerven gemeenten ruwe bouwgrond van de oorspronkelijke eigenaar en maken het terrein bouwrijp. De eerste fase van de bouwrijpmaking bestaat uit het egaliseren en afwateren van het terrein, wat vaak zeer duur is. Hierna begint de herverkaveling van het terrein, de aanleg van wegen, de aansluiting op nutsvoorzieningen en de aanleg van openbaar groen en parkeerplaatsen. Deze fase in de ontwikkeling van bedrijventerreinen heet de grondexploitatie. Gemeenten in Nederland treden dus op als grondexploitant. Dit is onderdeel van een actief grondbeleid, dat kenmerkend is voor Nederland (Needham, 1997).

Na de bouwrijpmaking wordt de kavel meestal verkocht aan de eindgebruiker, veelal de ondernemer. De eigenaar-gebruiker laat de kavel vervolgens naar eigen wensen en inzichten bebouwen. De openbare ruimte op het bedrijventerrein blijft onder beheer van de gemeente (Louw, Needham, Olden & Pen, 2009). Deze ontwikkelwijze wordt door de meeste ondernemers in Nederland toegepast. In 2005 werd 72% van de markt voor bedrijfsruimten ingenomen door eigenaar-gebruikers. Hurende ondernemers vormden met 27% een minderheid. 1% van de bedrijfsruimtemarkt bestond uit andere eigendomsvormen, zoals leasen (Stec Groep, 2005). Het overgrote deel van de huurbedrijfspanen zijn in handen van kleine bedrijven die min of meer per toeval verhuurder zijn geworden, en niet van institutionele beleggers (van der Krabben & Buitelaar, 2011). Het aandeel hurende ondernemers is het hoogst in West-Nederland, daar is 36% van de gebruikers huurder. Dit kan verklaard worden door het gebrek aan alternatieven en de bovengemiddelde schaarste aan bedrijfsruimte. Daarnaast zijn het hogere percentage aan kantoorvloer en het lagere aandeel producerende bedrijven factoren die leiden tot meer huur van bedrijfspanen in West-Nederland. Noord-Nederland heeft het laagste percentage huurders, namelijk 15%. Oost- en Zuid-Nederland nemen een middenpositie in met respectievelijk 23% en 25% hurende bedrijfsruimtegebruikers (Stec Groep, 2005).

Er bestaan verscheidene redenen voor het feit dat gemeenten bedrijfskavels vaak tegen een lage prijs aanbieden. Ten eerste willen de gemeenten economische bedrijvigheid en werkgelegenheid binnen hun grenzen aantrekken. Er bestaat dus concurrentie tussen gemeenten om arbeidsplaatsen. Gemeenten nemen genoegen met de dekking van de verwerving- en bouwrijpmakingskosten (Needham, 1992). Soms wordt bouwgrond zelfs onder de kostprijs aangeboden (VROM-raad, 2006). De gemeenten zijn bang dat bedrijven zich in een naburige gemeente zullen vestigen wanneer binnen hun eigen gemeente een hogere prijs voor de bouwgrond wordt gevraagd. Om economische bedrijvigheid te faciliteren zorgen gemeenten voor een zogeheten ijzeren voorraad van ruwe bouwgrond die terstond aan ondernemers uitgegeven kan worden. Zo ontstaat er geen tekort aan

bedrijfskavels (Segeren, Needham & Groen, 2005). Met een ijzeren voorraad die als reserve functioneert kunnen gemeenten onverwachte schommelingen in de vraag opvangen (Olden, 2010). Ten tweede zien gemeenten hun actieve rol als een mogelijkheid om stedelijke ontwikkelingen binnen hun gemeentegrenzen te sturen. Door de actieve gronduitgifte hebben gemeenten een stevig verankerde positie bij de implementatie van hun ruimtelijkeordeningsbeleid (Needham, Kruijt & Koenders, 1993).

De derde reden is dat gemeenten het belangrijk vinden dat er te allen tijde voldoende bouwgrond voor bedrijven beschikbaar is. Dat gemeenten zorgen voor een ijzeren voorraad van terstond uitgeefbare bouwgrond is dus niet enkel vanwege hun economische belang, maar wordt door hen ook gezien als een zaak van openbaar nut (Needham, Kruijt & Koenders, 1993).

Een andere oorzaak voor de afwezigheid van private partijen op de bedrijventerreinenmarkt is het versnipperde grondeigendom op bestaande en verouderde terreinen. Doordat er vaak een kavelsgewijze uitgifte plaatsheeft, is het moeilijk tot integrale gebiedsontwikkeling te komen. Integrale gebiedsontwikkeling betekent in dit geval dat de ontwikkeling van een bedrijventerrein in één hand komt te liggen (Ministerie van I&M, 2011). De private betrokkenheid bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen is bovendien beperkt door de heterogeniteit van het bedrijfsvastgoed. De verschillende ondernemers hebben ieder hun eigen wensen en behoeften ten aanzien van hun bedrijfspand. Bedrijfsruimten hebben derhalve vaak een specifiek karakter, wat het lastig maakt een nieuwe huurder te vinden wanneer het pand leeg komt te staan (Olden, 2010).

Dit overaanbod is ongunstig voor de betrokkenheid van commerciële ontwikkelaars bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen. Commerciële ontwikkelaars tonen nauwelijks belangstelling voor de bedrijventerreinenmarkt, omdat zij het niet winstgevend genoeg vinden om kavels aan ondernemers te verkopen of om huurpanden aan institutionele beleggers door te verkopen. Momenteel is er in Nederland dus een gemeentelijk monopolie aan de aanbodkant van bedrijventerreinen (van der Krabben & Buitelaar, 2011). Op 1 januari 2008 was 78% van het beschikbare aanbod van terstond uitgeefbare bedrijventerreinen in het bezit van gemeenten (Olden, 2010). De hegemonie van gemeenten op de bedrijventerreinenmarkt wordt nog eens versterkt door de voorsprong die zij hebben als gevolg van de bevoegdheid van het toekennen van een bestemming aan een stuk grond. Daarnaast kunnen zij gebruikmaken van hun publiekrechtelijk instrumentarium, een mogelijkheid die private partijen niet hebben. Een voorbeeld van een publiekrechtelijk instrument is onteigening (Van Buuren, de Gier, Nijmeijer & Robbe, 2010).

1.1.2 Nadelen

Dit ontwikkelmodel voor de bedrijventerreinenmarkt heeft twee belangrijke nadelen, namelijk inefficiënt ruimtegebruik en een snelle veroudering van bedrijventerreinen.

Het inefficiënte ruimtegebruik ontstaat doordat kavels op bedrijventerreinen onder de vrije marktprijs te koop worden aangeboden (Louw, Needham, Olden & Pen, 2004). Er komt thans weliswaar een prijs tot stand als uitkomst van vraag en aanbod, maar dit mechanisme wordt verstoord door verkeerde gemeentelijke prikkels. Ondernemers kopen meer grond dan ze in eerste instantie nodig hebben, zodat er voldoende uitbreidingsruimte beschikbaar is wanneer dat nodig blijkt te zijn. Zij kunnen zich deze extra ruimte veroorloven door de lage grondprijzen. Vaak blijkt uitbreiding echter niet nodig te zijn, waardoor de restruimte ongebruikt blijft liggen (Louw, Needham, Olden & Pen, 2004).

Het tweede probleem dat een gevolg is van het actieve grondbeleid is de snelle veroudering van bedrijventerreinen. In 2008 was 33% van de bestaande bedrijventerreinen verouderd volgens de gegevens van IBIS. Dit zijn niet alleen oude terreinen; bijna 40% van de verouderde bedrijventerreinen is na 1990 ontwikkeld (van der Krabben & Buitelaar, 2011). Deze snelle veroudering wordt veroorzaakt door de lage grondprijzen van bouwrijpe kavels. Wanneer het oude bedrijfspand niet meer aan de eisen voldoet, is het voor bedrijven aantrekkelijk om een nieuw pand

te laten bouwen. De prijs-kwaliteitverhouding op nieuwe bedrijventerreinen is gunstiger dan op bestaande terreinen. Het renoveren van bestaande bedrijfspanden is doorgaans een dure aangelegenheid. Op nieuwe terreinen kunnen ondernemers een pand laten realiseren dat geheel op hun wensen is afgestemd en waarbij reservegrond voor in de toekomst kan worden vrijgehouden. Vastgoed op oude bedrijventerreinen is meestal specifiek van aard en daarom moeilijk verhuurbaar aan andere ondernemers (Louw, Needham, Olden & Pen, 2004).

Een andere factor die bijdraagt aan de snelle veroudering van bedrijventerreinen is de versnipperde eigendomsstructuur en de lage betrokkenheid van ondernemers bij het terrein. Hierdoor wordt er niet gebiedsgericht ontwikkeld, maar ligt de focus op de afzonderlijke kavels en gebouwen. Er is immers niet één centrale instantie die het gebied in zijn geheel beheert. Het onderhoud en beheer komen onvoldoende van de grond, wat een versneld verouderingsproces in de hand werkt (Ministerie van Economische Zaken & Ministerie van VROM, 2010).

Een nadelig effect van deze snelle veroudering is de naar verhouding lage kapitaalwaarde van bedrijfsgrond en –gebouwen. Door de lage grondprijzen op nieuwe bedrijventerreinen is de marktwaarde van de nieuwe bedrijfspercelen ook laag. Dit maakt het voor ondernemers goedkoop om het oude bedrijfspand af te stoten en te verhuizen naar een nieuw gebouw. Hierdoor is er sprake van desinvesteringen op oudere bedrijventerreinen. Bedrijven steken niet of nauwelijks geld in de renovatie van hun bestaande panden, waardoor de ruimtelijke kwaliteit van bedrijventerreinen laag is. Dit resulteert in een snelle daling van de vastgoedwaarde van bedrijventerreinen (Olden, 2010).

Deze uitgiftemethode resulteert in grote leegstand op bestaande bedrijventerreinen en de bebouwing van greenfields oftewel onbebouwde gebieden, voor de aanleg van nieuwe terreinen. Dit leidt tot weerstand onder een groot deel van de Nederlandse bevolking. Men vindt het jammer dat de weidsheid van het landschap wordt aangetast door de ‘lelijke’ bedrijventerreinen. De term die hier de afgelopen jaren veel voor is gebruikt, is *verrommeling*. Vooral de ‘vierkante blokkendozen’ langs snelwegen zijn een bron van ergernis (Boersma & Kuiper, 2006).

1.1.3 Gewenst model

Veel van de huidige problemen rond bedrijventerreinen staan dus in verband met het gemeentelijke monopolie op de bedrijventerreinenmarkt en het daarmee samenhangende publieke ontwikkelmodel dat dominant is. Dit kan gezien worden als een vorm van overheidsfalen. Er gaan daarom stemmen op om de rol van gemeenten te beperken zodat er meer ruimte ontstaat voor commerciële partijen om zich op de bedrijventerreinenmarkt te begeven. In dit onderzoek wordt een passief grondbeleid als ideaalbeeld gezien. Gemeenten laten het initiatief voor de grondexploitatie over aan marktpartijen en behouden slechts een toezichthoudende en voorwaardenscheppende rol, zoals het opstellen van het bestemmingsplan (BOM Bedrijventerreinen & BHB, 2009). Men verwacht meerwaarde van private en professionele betrokkenheid, omdat dit meer vrije marktwerking met zich meebrengt. De marktimperfecties van het huidige, door publieke partijen gedomineerde ontwikkelmodel worden hiermee opgeheven.

Deze tactiek wordt aanbevolen door de Taskforce (her)ontwikkeling bedrijventerreinen (2009) en wordt de verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt genoemd. De kenmerken van de huidige situatie, alsook van een verzakelijkte bedrijventerreinenmarkt zijn weergegeven in figuur 1.

Situatie nu	Perspectief
1. Focus op kavels en gebouwen	Verbreding naar gebieden
2. Vooral eigenaar-gebruikersmarkt	Meer mogelijkheden voor huur
3. Gaandeweg meer parkmanagement, echter weinig gericht op waardebehoud op lange termijn	Bedrijfsleven dat realisatie, beheer, en vernieuwing van bedrijventerreinen doet
4. Gronduitgifte: gemeenten	PPS-constructies van overheden en vastgoedpartijen
5. Grote opgave: 6.500 hectare op korte termijn te herstructureren	Meer particuliere investeringen in oude bedrijventerreinen
6. Sporadisch investeringen van professionele beleggers	Structureel ontwikkelaars- en beleggersdeel

Figuur 1. Dimensies verzakelijking. Bron: Ministerie van Economische Zaken en VROM (2010).

Een verzakelijkte bedrijventerreinenmarkt impliceert integrale gebiedsontwikkeling, meer mogelijkheden tot het huren van bedrijfspand en een grotere betrokkenheid van private partijen. Gemeenten bieden in dit model geen bouwrijpe kavels meer aan, maar spelen slechts een passieve rol bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen. Ontwikkelaars zorgen voor de realisatie van bedrijventerreinen als geheel en hanteren dus een gebiedsgerichte aanpak. Ze denken niet op de korte termijn, maar hebben een strategische marktvisie. Beleggers op een verzakelijkte bedrijventerreinenmarkt richten zich op waardevastheid. De rollen van ontwikkelaars en beleggers vloeien samen wanneer de commerciële partijen langdurig betrokken zijn bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen. Deze *ontwikkende beleggers* investeren in bedrijventerreinen als geheel (Ministerie van Economische Zaken en VROM, 2010).

Bedrijven worden in deze situatie meer gestimuleerd om hun oude bedrijfspand te renoveren wanneer dit pand niet meer aan de eisen voldoet. Het aankopen en bebouwen van een nieuwe kavel zou dan duurder zijn dan het herstructureren van bestaande bedrijventerreinen. Dit komt doordat de gemeenten de bouwrijpe grond niet meer tegen een lage prijs aanbieden, waardoor de ondernemers minder gestimuleerd zullen worden om nieuwe bouw kavels te kopen en bebouwen.

Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2011) onderscheidt drie hoofdvormen van verzakelijking, namelijk private ontwikkelingen, publieke partijen die ‘zakelijk’ opereren en publiek-private samenwerking.

Volledig private ontwikkelingen worden ondernomen door ontwikkelaars, beleggers, ontwikkelende beleggers en soms ook ondernemers. Bedrijventerreinen worden dus door private partijen ontwikkeld en beheerd, althans volgens het ideaalbeeld. Publieke partijen spelen geen actieve maar een passieve rol.

Publieke partijen die zakelijk opereren zijn bijvoorbeeld gemeenten, regionale ontwikkelingsbedrijven (ROB's) of havenbedrijven. In tegenstelling tot de kavelsgewijze uitgifte die momenteel het meest gebruikelijk is, worden in dit geval de bedrijventerreinen integraal ontwikkeld. Men hanteert een gebiedsgerichte visie en er wordt samengewerkt met private partijen. Ook hier moet in acht worden genomen dat dit een ideaalbeeld is. In de praktijk is de volledig integrale ontwikkeling van bedrijventerreinen een zeldzaamheid.

Publiek-private samenwerking tot slot behelst samenwerkingsconstructies tussen gemeenten en private partijen. Men gaat ervanuit dat deze partnerschappen leiden tot meer efficiëntie en *waar voor je geld*, ofwel *value for money* (Adair et al, 2011). Overheden hebben het voordeel dat zij de financiële middelen van private partijen kunnen aantrekken, evenals hun kennis en ervaring. Private partijen kunnen baat hebben bij publiek-private samenwerking doordat de overheid het onrendabele deel van het project financiert en zorgt voor informatievoorziening waarmee men een voorsprong kan behalen op de concurrentie (Terpstra, 1993).

In dit onderzoek worden volledig private ontwikkelingen als het meest wenselijk gezien. Private bedrijfstvastgoedontwikkelingen worden in deze scriptie gezien als 'private investeringsbesluiten in bedrijfstvastgoed door ontwikkelaars, beleggers en ontwikkelende beleggers'. Ondernemers die bedrijfstvastgoed ontwikkelen of beleggen in bedrijfstvastgoed worden in deze thesis niet in ogenschouw genomen, omdat zij vaak per toeval verhuurder van bedrijfsruimte zijn geworden. Zij hebben zich niet speciaal toegelegd op bedrijfstvastgoedontwikkelingen. Volgens Van der Krabben en Buitelaar (2011) is het leeuwendeel van deze bedrijfspanden van lage kwaliteit. Daarom worden in deze thesis alleen de investeringen van ontwikkelaars, beleggers en ontwikkelende beleggers bestudeerd.

Private ontwikkeling van bedrijfstvastgoed houdt dus in dat publieke partijen, in het bijzonder gemeenten, zich niet mengen in de investeringen. De veronderstelling in deze thesis is dat het twijfelachtig is of publieke partijen altijd zakelijk zullen willen opereren. Vanwege de concurrentie tussen de gemeenten om werkgelegenheid bestaat het gevaar dat de publieke partijen terugvallen in hun oude gedrag, het tegen een lage prijs aanbieden van kavels. Bedrijfstvastgoedontwikkeling door publieke partijen die zakelijk opereren wordt in deze thesis dus niet als de ideale ontwikkelwijze gezien.

Publiek-private samenwerking is risicovol omdat er onderling vertrouwen en bereidheid tot samenwerking moet zijn. Er is kans dat één van de partijen zich tijdens het ontwikkelingsproces terugtrekt. Publiek-private samenwerking kan wel een interessant tussenstation wanneer een gemeente niet alle controle wenst los te laten, maar toch meer private betrokkenheid wil bewerkstelligen. Publiek-private samenwerking kan een goede constructie zijn bij de verzakelijking van bedrijventerreinen, maar wordt in deze thesis niet als de meest nastrevenswaardige vorm gezien.

Bij volledig private ontwikkelingen hebben de partijen volgens Van der Krabben en Buitelaar (2011) minder gauw de neiging om grond tegen een dusdanig lage prijs aan te bieden dat er inefficiënt ruimtegebruik en desinvesteringen ontstaan. Wanneer ontwikkelaars een bedrijventerrein ontwikkelen en dit vervolgens verkopen aan beleggers, of wanneer ontwikkelende beleggers het bedrijventerrein in bezit houden en de bedrijfsruimten verhuren aan ondernemers, zal het terrein integraal worden beheerd. De veroudering wordt hiermee vertraagd. Gemeenten hebben bij puur private ontwikkelingen de taak van marktmeester, zij bepalen en handhaven de regels (Segeren, Needham & Groen, 2005). Het huidige overheidsfalen wordt op deze manier gecorrigeerd, waardoor de thans heersende marktimperfecties zullen verminderen. Deze aannames zullen in deze scriptie niet worden onderzocht, ze dienen als achtergrondinformatie voor de gegevensverzameling die hoofdzakelijk gericht is op risicomanagement.

De verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt omvat ook het ontwikkelen van een huurmarkt voor bedrijfstvastgoed. Heden ten dage zijn er nog maar weinig private beleggers die bedrijfstvastgoed in hun portefeuille opnemen, in tegenstelling tot woningen, kantoren en winkels. Slechts 2 tot 3% van de vastgoedmarkt in Nederland bestaat uit de bedrijfsruimtemarkt (van der Krabben & Buitelaar, 2011). Beleggers zien het bedrijfstvastgoed als onrendabel vanwege de snelle veroudering van bedrijfspanden en de specifieke eisen die veel ondernemers stellen aan bedrijfsruimten. Desondanks zijn de topbruto-aanvangsrendementen voor bedrijfstvastgoed hoger dan voor andere soorten vastgoed. In 2010 gold er voor bedrijfsruimten in West-Nederland een rendement van 7,5%. Voor kantoren was dit topbruto-aanvangsrendement 6% en voor winkels en woningen nog geen 5% (DTZ Zadelhoff, 2011). Het feit dat de meeste commerciële partijen de bedrijfstvastgoedmarkt onberoerd laten in weerwil van de gunstige rendementen, onderschrijft het bestaan van een publiek monopolie.

Door een aantal toekomstige trends ontstaan er echter steeds meer mogelijkheden voor een winstgevende huurmarkt voor bedrijfstvastgoed (Ministerie van Economische Zaken & Ministerie van VROM, 2010). Allereerst is er meer behoefte aan een hoogwaardige bedrijfsomgeving en dienstverlening op bedrijventerreinen. Ten tweede worden de productieprocessen van bedrijven steeds meer gestandaardiseerd, waardoor ondernemers minder eisen stellen aan hun pand. Ten

slotte splitsen ondernemers hun panden op en besteden zij hun vastgoed uit om zo kosten te besparen.

De kansen voor een verzakelijkte bedrijventerreinenmarkt doen zich voornamelijk voor bij de lichte industrie. In dit marktsegment zijn er mogelijkheden tot standaardisatie en hebben de ondernemers belang bij de *branding* (het aanprijzen als een merk) van bedrijventerreinen en de bijbehorende dienstverlening (Ministerie van Economische Zaken & Ministerie van VROM, 2010). Ook in het logistieke segment zijn er interessante kansen voor verzakelijking. Dit komt doordat er binnen deze branche schaalvergroting plaatsvindt, waardoor er sprake is van massa. Verder kunnen logistieke bedrijfsruimten aan veel ondernemers worden verhuurd, omdat het een standaardproduct is. In de logistieke sector en de lichte industrie is er dus minder kans op relatieve veroudering van het bedrijfstvastgoed. Bovendien geldt er op de logistieke markt enige schaarste, waardoor er marktdruk optreedt (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2011).

Verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt biedt verschillende kansen voor de sleutelspelers. Gemeenten krijgen locaties met toekomstwaarde, kunnen investeringen uitlokken op oude bedrijventerreinen, verankeren bedrijvigheid en hebben minder vermogens- en beheerrisico's. Ontwikkelaars kunnen een waardesprong realiseren, de winst optimaliseren en krijgen meer afzetmogelijkheden onder beleggers door meer huurpanden en waardevastheid. Beleggers profiteren direct en indirect van het rendement en kunnen participeren in fondsen voor risicospreiding. Ten slotte krijgen ondernemers meer flexibiliteit, betere locaties en voorzieningen en meer keuzemogelijkheid (Ministerie van Economische Zaken & Ministerie van VROM, 2010).

Uit onderzoek van de Stec Groep/NVB (2005) blijkt dat 7% van de eigenaar-gebruikers heeft besloten tot het kopen van een bedrijfspand omdat er onvoldoende mogelijkheden voor het huren van bedrijfsruimte waren. Het ligt in de lijn der verwachting dat er op een verzakelijkte bedrijventerreinenmarkt meer huurbedrijfspanden beschikbaar zullen komen, waarmee aan de wens van deze ondernemers tegemoetgekomen kan worden. In het Verenigd Koninkrijk is de commerciële bedrijfsruimtemarkt een stuk verder ontwikkeld. 14,6% van alle Britse vastgoedinvesteringen bestaat uit investeringen in bedrijfstvastgoed. In Nederland is dit slechts 2,5% (ROZ/IPD, 2008).

Ook de overheid is ervan overtuigd dat private partijen meer betrokken moeten worden bij de ontwikkeling, het beheer en het onderhoud van bedrijventerreinen. Daarom doet de overheid pogingen om de verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt te stimuleren. Op 1 december 2010 maakte minister Schultz van Haegen van Infrastructuur en Milieu bekend dat er zes bedrijventerreinen als pilots voor verzakelijking worden aangewezen. Deze pilots zijn gelegen in Breda, Deurne, Heerlen, Oost-Groningen, Koggenland en de Metropoolregio Amsterdam. De looptijd bedraagt ten hoogste anderhalf jaar. Het doel van deze pilots is de betrokkenheid van marktpartijen te vergroten, praktijkkennis op te doen en leereffecten te bewerkstelligen (SKBN, n.d.).

1.1.4 Moeilijkheden

Het is lastig een omslag van een actieve rol voor gemeenten naar een passieve rol tot stand te brengen. De huidige ontwikkelwijze van bedrijventerreinen waarin gemeenten als monopolistische grondexploitant optreden is diep verankerd in de Nederlandse praktijk. De overheid en het bedrijfsleven zijn gewend aan een actieve gemeentelijke rol. Dit patroon noemt men ook wel *padafhankelijkheid*, dat wil zeggen dat de gevestigde praktijken van actoren in een diep spoor zijn gesleten waar men moeilijk uit kan komen (North, 1990). Het is daarom niet gemakkelijk een nieuw pad in te slaan en te kiezen voor een passieve rol voor gemeenten.

In 2010 brachten het Ministerie van Economische Zaken en het Ministerie van VROM de *Roadmap naar verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt* uit. Later dat jaar fuseerde het Ministerie van VROM met het Ministerie van Verkeer en Waterstaat tot het nieuwe Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Het Ministerie van Economische Zaken ging op in het Ministerie voor Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (NRC Handelsblad, 8 oktober 2010). In deze Roadmap wordt een aantal

bedreigingen uiteengezet die samenhangen met de huidige randvoorwaarden en de diepgewortelde praktijken. Onder eindgebruikers heerst angst voor kunstmatige schaarste en wordt het bezit van een bedrijfspand als norm gezien. Beleggers zijn juist bang voor overaanbod van bedrijventerreinen. Ontwikkelaars en beleggers hebben een negatief beeld over de bedrijventerreinenmarkt. Verder hebben beleggers weinig kennis over de bedrijventerreinenmarkt en een gebrek aan goede voorbeelden van verzakelijking. Tevens is er een gebrek aan vertrouwen tussen gemeenten en vastgoedmarktpartijen. Ten slotte ontbreekt het aan vakontwikkeling ten aanzien van de bedrijfsruimtemarkt bij gemeenten en private partijen.

Deze Roadmap richt zich dus vooral op de risico's rondom de huidige randvoorwaarden en de cultuuromslag. De Ministeries laten in het midden voor welke partijen deze randvoorwaarden gelden. Er wordt een strategie ontwikkeld om deze twee factoren in goede banen te leiden. Dit is een optimistische visie over de risico's van de verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt. De onderbouwing van de risico's omtrent verzakelijking is ontoereikend. Er wordt slechts ingegaan op het in gang zetten van het verzakelijgingsproces. Wellicht is dit een strategische zet geweest. Het is mogelijk dat men door de risico's te bagatelliseren, de verzakelijking van bedrijventerreinen sneller ingang wil doen vinden. Mogelijk is er dus opportunisme in het spel, maar in ieder geval een gebrek aan kennis.

Ook in *Praktijkvoorbeelden Verzakelijking Bedrijventerreinen* van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2011) wordt weinig aandacht geschonken aan eventuele risico's. Er worden randvoorwaarden genoemd bij de vier fasen van verzakelijking. Deze randvoorwaarden zijn echter ideaaltypen, in de praktijk zullen zij wellicht nooit volledig vervuld worden.

Bij de eerste fase, de uitgangsituatie/context, moet er een locatie of omgeving zijn met marktdruk en potentieel. Voorts moeten er gemotiveerde partijen aanwezig zijn. Verder dienen er financiële middelen te zijn en zicht op opbrengsten en rendement.

De tweede fase is de planontwikkeling. Een vereiste is een heldere doelstelling en aanpak van de sleutelspelers en de beschikking over het juiste instrumentarium. Tevens moeten de planexploitatie en de businesscase in orde zijn.

Realisatie en uitvoering vormen de derde fase die onderscheiden wordt. Dit vergt een dekkende financiering en een heldere organisatie. Daarnaast dient er een logische rolverdeling tussen de sleutelspelers te zijn.

De afsluitende fase bestaat uit exploitatie en beheer. Er moeten voldoende opbrengsten en rendement zijn, alsmede duurzaam onderhoud en beheer. Een andere randvoorwaarde is het behoud en de groei van de waarde van bedrijventerreinen.

Het Ministerie erkent dat deze randvoorwaarden noodzakelijk zijn voor de verzakelijking van een bedrijventerrein. Er wordt echter met geen woord gesproken over wat er eventueel fout kan gaan bij deze voorwaarden. De aandacht voor de risico's van verzakelijking is dus tamelijk oppervlakkig. Enkel de VROM-raad (2006) stelt dat marktpartijen meer oog hebben voor rendement- en risicoaspecten. Op dit moment is de markt voor commerciële bedrijfsvastgoedontwikkeling onaantrekkelijk voor ontwikkelende beleggers. Kennelijk zijn de risico's te groot en de rendementen te laag of onzeker. Indien het Ministerie van Infrastructuur en Milieu op serieuze wijze de verzakelijking van bedrijventerreinen wil aanvangen, dan zullen zij de risico's en de beheersing daarvan in ogenschouw moeten nemen. Het huidige perspectief van het Ministerie is echter te beleidsmatig en omvat te weinig marktdenken. Een ander probleem is dat de kennis eenvoudigweg ontbreekt.

In deze scriptie zal onderzoek verricht worden vanuit het marktdenken, zodat er kennis over dit onderwerp wordt gegenereerd. Door het Ministerie worden er bij de afzonderlijke praktijkvoorbeelden weliswaar geleerde lessen genoemd, maar deze worden niet gegeneraliseerd tot verzakelijgingsprocessen in het algemeen. De cases die in deze scriptie worden bestudeerd kennen ook beperkingen met betrekking tot de generaliseerbaarheid, maar leveren wel specifiekere en concretere oplossingsrichtingen op. Deze bevindingen kunnen gebruikt worden om de risico's voor ontwikkelende beleggers op de bedrijventerreinenmarkt beheersbaarder te maken. Er wordt onder de loep genomen in hoeverre de theorie van risicomanagement een bijdrage kan leveren aan het

ondervangen van deze risico's. Daarenboven zal worden gekeken of de aanname juist is dat private partijen meer oog hebben voor de risicoaspecten van verzakelijking, zoals de VROM-raad stelt.

Bij de verzakelijking van bedrijventerreinen doen zich desalniettemin aanzienlijke financiële en andersoortige risico's voor. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen de intrinsieke risico's van verzakelijking en de risico's bij de implementatie van de private investeringen. Een intrinsiek risico is bijvoorbeeld een te lage rentabiliteit van een vastgoedontwikkeling voor ontwikkelende beleggers. Een voorbeeld van een implementatierisico is het plotseling wegvallen van de financieringsbron van de private partij.

Van Vark (2009) noemt onder andere budgetoverschrijdingen, vergunningen, protesten en onderhoudskosten als verzakelijgingsrisico's. Bovendien zijn er bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen meerdere sleutelspelers betrokken die wederzijds afhankelijk van elkaar zijn. De vier sleutelspelers zijn de overheid, beleggers, ontwikkelaars en eindgebruikers. Elk van deze actoren speelt een belangrijke rol bij één of meer van de eerder genoemde fasen van verzakelijking. Er spelen dus ook risico's rond de samenwerking tussen de actoren. Deze risico's verlagen de kans op investeringen in bedrijfspvastgoed door ontwikkelende beleggers. Door deze risico's te analyseren en oplossingen te zoeken, kan de faalkans bij de verzakelijking van bedrijventerreinen worden verkleind. In deze thesis zal de risicoanalyse worden uitgevoerd vanuit het perspectief van de ontwikkelende belegger. De bevindingen zijn daarentegen niet alleen voor deze ontwikkelende beleggers bedoeld. Ook gemeenten, ondernemers en andere commerciële partijen hebben baat bij een onderzoek naar de risico's rond verzakelijgingsprocessen, omdat zij betrokken zijn bij deze processen.

1.2 Doelstelling

In het voorgaande projectkader werd beschreven dat de verzakelijking van bedrijventerreinen kan bijdragen aan het efficiëntere gebruik van grond. Tevens levert het een bijdrage aan de bestrijding van de veroudering van bedrijventerreinen en de verrommeling van het landschap. Een risicoanalyse zal de onzekerheden betreffende de private ontwikkeling van bedrijfspvastgoed in kaart brengen en beheersbaarder maken. Het voert te ver om private investeringen op de bedrijventerreinenmarkt in zijn geheel te onderzoeken, omdat dit tot een te breed onderzoeksterrein zou leiden. De empirie reikt niet ver en er is behoefte aan kennis over nieuwe ontwikkelmodellen voor bedrijventerreinen. Er moet een afbakening worden gemaakt opdat er voldoende diepgang wordt verkregen.

Van de verschillende private partijen zijn ontwikkelende beleggers geselecteerd, omdat zij zowel de ontwikkeling als de verhuur, het beheer en het onderhoud van bedrijfspvastgoed op zich nemen. Zij hebben een langetermijnperspectief, wat de integrale ontwikkeling van bedrijventerreinen ten goede komt. Ontwikkelende beleggers houden het vastgoed gedurende lange tijd in bezit, in tegenstelling tot niet-beleggende ontwikkelaars die het bedrijfspvastgoed na de realisatie verkopen.

Ook ten aanzien van de bedrijventerreinenmarkt moet een keuze worden gemaakt in de afbakening. De bedrijventerreinenmarkt bestaat uit de grondmarkt en de vastgoedmarkt. In dit onderzoek is ervoor gekozen zowel de vastgoedmarkt als de grondmarkt onder de loep te nemen. Ontwikkelende beleggers begeven zich zowel op de grondmarkt als op de vastgoedmarkt, de ene markt kan in deze scriptie niet los van de andere worden onderzocht. De integrale ontwikkeling van bedrijventerreinen wordt als pluspunt gezien. Deze thesis richt zich dus op de risico's rondom de ontwikkeling van bedrijventerreinen door ontwikkelende beleggers. Dit komt in de praktijk neer op een groot aandeel huurpanden, hoewel er ook private partijen zijn die koopbedrijfsruimten aanbieden aan eigenaars-gebruikers.

Dit leidt tot de volgende doelstelling: *Het doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in de risico's omtrent de private ontwikkeling van bedrijventerreinen en de beheersmaatregelen om die risico's ondervangen. Door het opstellen van een risicokader en het uitvoeren van een risicoanalyse vanuit de optiek van ontwikkelende beleggers kan de verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt gestimuleerd worden.*

In deze thesis wordt bij enkele succesvolle cases geanalyseerd hoe met de risico's is omgegaan en hoe hierop gestuurd is teneinde een privaat investeringsbesluit te genereren. Voor de risicoanalyse zal gebruikgemaakt worden van de nader te omschrijven RISMAN-methode. De gekozen optiek is die van de ontwikkelende beleggers, hoewel de resultaten van dit onderzoek interessant zijn voor alle partijen die betrokken zijn bij de verzakelijking van bedrijventerreinen.

1.3 Relevantie

Het onderwerp van deze bachelorthesis bezit een grote mate van wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie. Dit hangt samen met het zowel praktijkgerichte als theoriegerichte karakter van het onderzoek.

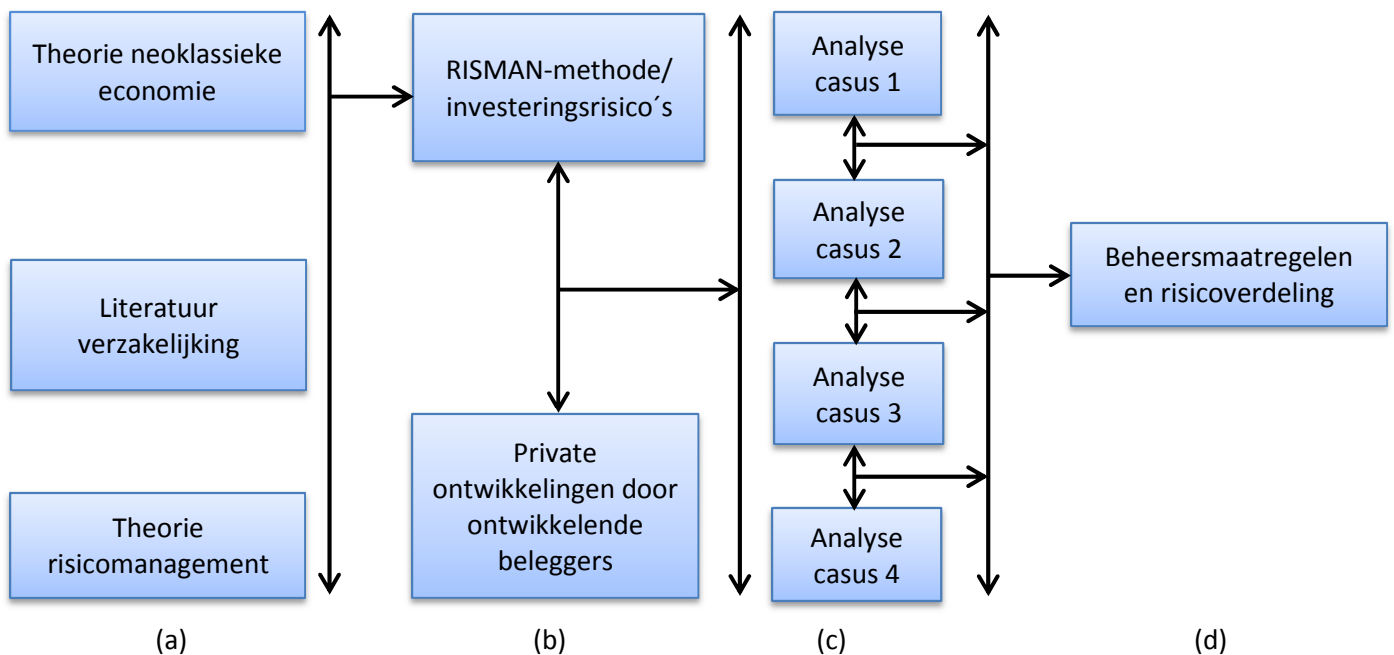
Het onderzoek is praktijkgericht omdat het een bijdrage levert aan de oplossing van een beleidsprobleem, en daarmee een maatschappelijk probleem. De kennis die in deze thesis wordt gegenereerd biedt inzicht op welke wijze ontwikkelende beleggers denken en handelen en hoe gemeenten deze partijen kunnen ondersteunen. Ontwikkelende beleggers zijn een relatief nieuwe actor op de bedrijventerreinenmarkt. Met behulp van risicomanagement kan het juiste kader gevormd worden door de risico's te analyseren en een verdeling te maken. Daarmee helpt deze kennis de slaagkans van verzakelijkingsprocessen te vergroten, waardoor het voor de ontwikkelende beleggers aantrekkelijker wordt om zich op de bedrijventerreinenmarkt te begeven.

De maatschappelijke relevantie komt voort uit de vele actoren die belang hebben bij een geslaagde verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt. Met behulp van het genereren van kennis over de risico's kan hieraan een bijdrage worden geleverd. Zowel de overheid, ontwikkelaars, beleggers en eindgebruikers hebben baat bij het reduceren van de faalkans van verzakelijkingsprocessen. Indirect heeft ook de gehele Nederlandse samenleving belang bij een succesvolle verzakelijking van bedrijventerreinen. De nodeloze veroudering en het inefficiënte ruimtegebruik op bedrijventerreinen kan worden teruggedrongen wanneer bedrijventerreinen op een zakelijker manier worden ontwikkeld. Dit zal de verrommeling van het Nederlandse landschap beteugelen. Veel Nederlanders zullen dit als iets positiefs zien, omdat het bebouwen van open gebieden hen een doorn in het oog is.

Daarnaast is er een theoretische component. Er is nog weinig kennis en theorie over de risico's rond verzakelijkingsprocessen bij bedrijventerreinen. In dit onderzoek zal de waarde van risicomanagement worden getoetst in een grotendeels onontgonnen onderzoeksveld, namelijk de risico's omtrent private investeringen in bedrijfspandgoed. Deze toetsing levert nieuwe kennis op die gebruikt kan worden om de theoretische leemte te vullen. Hiermee kan worden vastgesteld wat de waarde van de theorie van risicomanagement is voor dit specifieke onderwerp.

De wetenschappelijke relevantie heeft te maken met de kennislacune rond dit onderwerp. Er zijn nog niet veel praktijkvoorbeelden van private ontwikkelingen van bedrijventerreinen in Nederland. Daardoor is er momenteel weinig kennis over nieuwe ontwikkelingsprocessen en –modellen, privaat investeringsgedrag en verzakelijking van de ontwikkeling van bedrijventerreinen. De onderzoeken die wel beschikbaar zijn, besteden nauwelijks aandacht aan de specifieke risico's omtrent de verzakelijking van bedrijventerreinen. Ook in het eerdergenoemde beleidsdocument *Roadmap naar verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt* worden de risico's rondom private investeringen op bedrijventerreinen in onvoldoende mate belicht. Deze thesis tracht de risico's en beheersmaatregelen van vastgoedontwikkeling door ontwikkelende beleggers vast te stellen. Dit vergroot de hoeveelheid kennis over verzakelijkingsrisico's, wat bijdraagt aan het corpus van wetenschappelijke kennis.

1.4 Onderzoeksmodel



Figuur 2. Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel in figuur 2 toont de stappen die in dit onderzoek zullen worden gezet om de doelstelling te bereiken. Een (a) bestudering van de literatuur over de verzakelijking van bedrijventerreinen, theorie over de neoklassieke economie en theorie over risicomanagement leidt tot de (b) toepassing van de RISMAN-methode op de private ontwikkelingen van bedrijventerreinen door ontwikkelende beleggers. Hierbij worden investeringsrisico's als meetinstrument gehanteerd. Het empirisch onderzoek vindt plaats (c) door middel van een risicoanalyse voor vier verschillende cases. Uiteindelijk resulteert dit in (d) beheersmaatregelen en de hiermee gepaard gaande risicoverdeling.

Ad (a)

Als theoretisch kader wordt de literatuur over de verzakelijking van bedrijventerreinen en de theorie over de neoklassieke economie bestudeerd. Samen met de bestudering van theorie over risicomanagement zorgt dit voor een theoretische basis van dit onderzoek.

Ad (b)

Uit de theorie vloeit de toepassing van de RISMAN-methode voort. Hierbij wordt een onderverdeling van investeringsrisico's gebruikt, dit fungeert als meetinstrument. Deze methode wordt getoetst aan private bedrijfstvastgoedontwikkelingen door ontwikkelende beleggers.

Ad (c)

De toetsing van de theorie aan de empirie geschiedt in de vorm van vier cases. Voor deze cases wordt een risicoanalyse met behulp van de RISMAN-methode uitgevoerd.

Ad (d)

De laatste stap uit het onderzoek bestaat uit de bepaling van de onaanvaardbare risico's. Voor deze risico's moeten beheersmaatregelen worden genomen om de faalkans van de verzakelijgingsprocessen te verminderen. Dit zijn aanbevelingen voor de betrokken partijen. Tevens wordt er een risicoverdeling opgesteld, waarmee de beheersmaatregelen tussen de private en publieke partijen worden onderverdeeld.

1.5 Vraagstelling

Voor dit onderzoek zijn naast één centrale vraag vijf deelvragen opgesteld. De antwoorden op deze deelvragen dragen bij aan de beantwoording van de centrale vraag.

Het uitgangspunt in deze thesis is dat de verzakelijking van bedrijventerreinen niet van de grond komt doordat de risico's voor private investeerders kennelijk te groot zijn. Men vindt de risico's van investeringen te groot in verhouding tot het potentiële rendement. De centrale hypothese in deze thesis is dat de risico's bij de praktijkvoorbeelden van verzakelijking minder groot waren zodat een investeringsbesluit mogelijk werd. De centrale vraag van deze bachelorthesis luidt daarom als volgt:
Welke risico's bestaan er omtrent de ontwikkeling van vastgoed op bedrijventerreinen voor ontwikkelende beleggers en in hoeverre zijn deze beheersbaar door middel van risicomanagement?

In deze bachelorthesis wordt er dus onderzocht welke risico's zich zouden kunnen voordoen bij de ontwikkeling van vastgoed op bedrijventerreinen door ontwikkelende beleggers. Allereerst zal er aandacht besteed worden aan de theorie van risicomanagement. Vervolgens wordt de empirie van de risico's rondom bedrijfsvastgoedontwikkeling door ontwikkelende beleggers onder de loep genomen, alsmede de grootte van deze risico's ten opzichte van elkaar. Hierna wordt onderzocht welke risico's dusdanig groot zijn dat er maatregelen dienen te worden opgesteld en wat hierbij de risicoverdeling tussen private en publieke partijen zou kunnen zijn. Ten slotte wordt hieruit geconcludeerd wat deze uitkomsten betekenen voor de verzakelijking van bedrijventerreinen.

De vijf deelvragen luiden als volgt:

1. *Wat houdt risicomanagement in?*

Risicomanagement functioneert in deze thesis als theorie. Deze deelvraag zal daarom behandeld worden in het theoretisch kader.

2. *Welke soorten risico's bestaan er omtrent vastgoedontwikkeling op bedrijventerreinen door ontwikkelende beleggers, en hoe groot zijn deze risico's ten opzichte van elkaar?*

In deze deelvraag wordt begonnen met de feitelijke risicoanalyse. Bij het uitvoeren van de risicoanalyse wordt gebruikgemaakt van de RISMAN-methode. Deze deelvraag komt overeen met de tweede en derde stap uit deze methode. Eerst moet worden vastgesteld wat de verschillende risico's zijn en tot welke categorie deze risico's behoren. Na de vaststelling van de risico's dient de ernst te worden geconstateerd. Met deze uitkomst kan een hiërarchie worden aangebracht, waardoor zichtbaar wordt welke risico's het grootst zijn en welke het kleinst.

3. *Voor welke risico's kunnen beheersmaatregelen opgesteld te worden teneinde deze risico's te ondervangen?*

Ten slotte wordt vastgesteld welke risico's zodanig groot zijn dat de betrokken partijen beheersmaatregelen dienen te nemen om de risico's te reduceren. Er wordt een scheidslijn getrokken tussen onaanvaardbare risico's en aanvaardbare risico's. Deze deelvraag behoort tot stap drie uit de RISMAN-methode.

4. *Wat is de risicoverdeling tussen private en publieke partijen?*

Na de risicoanalyse is het nodig een risicoverdeling te maken. Hierin wordt vastgesteld hoeveel en welke inspanningen publieke en private partijen moeten doen om de risico's rond private bedrijfsvastgoedontwikkeling aanvaardbaar te maken. Deze kennis kan gebruikt worden door gemeenten in hun beleid voor bedrijventerreinen. Met deze informatie weten zij wat hun verantwoordelijkheden zijn en hoe zij private partijen dienen aan te sturen. Dit moet niet verward worden met publiek-private samenwerking, waarbij gemeenten en commerciële partijen samenwerken bij de ontwikkeling, het beheer en het onderhoud van bedrijventerreinen. Het gaat in deze thesis om een passieve rol van gemeenten voor volledig private investeringen op de bedrijventerreinenmarkt.

5. *Wat betekenen deze uitkomsten voor de verzakelijking van bedrijventerreinen?*

Ten slotte zal geconcludeerd worden welke beheersmaatregelen en risicoverdeling stimulerend zijn voor de verzakelijking van bedrijventerreinen. Uit de individuele cases kunnen algemene lessen worden getrokken die ontwikkelende beleggers kunnen prikkelen om over te gaan tot een privaat investeringsbesluit in bedrijfspandgoed.

1.6 Begripsbepalingen

In de voorgaande paragrafen zijn onder meer het projectkader en de doel- en vraagstelling behandeld. De volgende stap in dit onderzoek is het vaststellen van de betekenis van de relevante begrippen. Hierdoor wordt duidelijk wat er in deze scriptie onder deze begrippen wordt verstaan. Dit is van belang voor de manier waarop de gegevens worden verzameld. Dit onderzoek is empirisch, dat wil zeggen dat het gestoeld is op zintuiglijke waarneming. Bij het definiëren van een begrip wordt er een indicator opgesteld. Een indicator is een zintuiglijk waarneembaar fenomeen dat informatie verschaft over het begrip dat wordt gedefinieerd (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Verzakelijking

Bij verzakelijking wordt in dit onderzoek gebruikgemaakt van de definitie van het Ministerie van Economische Zaken en VROM (2010, p. 10). Deze definitie luidt: 'Verzakelijking is een langetermijnstrategie, gericht op behoud en groei van de waarde van bedrijventerreinen door een professionele en gebiedsgerichte aanpak, via een grotere (financiële) betrokkenheid van private partijen (beleggers, ontwikkelaars, eindgebruikers, regionale ontwikkelingsbedrijven) in samenspraak met overheden'. In deze thesis gaat het om de betrokkenheid van ontwikkelende beleggers, in het bijzonder de investeringsbesluiten die zij nemen voor bedrijfspandgoed.

Bedrijventerrein

Voor het begrip bedrijventerrein wordt de definitie van IBIS gehanteerd. Deze luidt als volgt: 'Een terrein dat vanwege zijn bestemming bestemd en geschikt is voor gebruik door handel, nijverheid, commerciële en niet-commerciële dienstverlening en industrie' (Louw, Needham, Olden & Pen, 2009, p. 62).

Bedrijventerreinenmarkt

De bedrijventerreinenmarkt bestaat uit zowel de grondmarkt als de bedrijfspandgoedmarkt (Segeren, Needham & Groen, 2005). Daarom luidt de definitie van de bedrijventerreinenmarkt in dit onderzoek 'het geheel van vraag en aanbod met betrekking tot de grond en het pandgoed voor bedrijven'. Men moet beseffen dat er niet één bedrijventerreinenmarkt is, maar dat deze uit verschillende deelmarkten bestaat.

Bedrijfspandgoedmarkt

Voor dit wordt een stipulatieve definitie gebruikt. Een stipulatieve definitie is een definitie die op een specifiek onderzoek toegesneden is (Verschuren & Doorewaard, 2007). In dit onderzoek wordt onder de bedrijfspandgoedmarkt het volgende verstaan: 'De markt voor de verkoop of verhuur van bedrijfspanden door private partijen.'

Ontwikkelende beleggers

Dit begrip is opgebouwd uit 'ontwikkelaars' en 'beleggers'. Eerst zullen deze termen los van elkaar gedefinieerd worden. De definities van deze twee begrippen zullen overgenomen worden van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2011, p. 23).

Een ontwikkelaar oftewel projectontwikkelaar 'ontwikkelt risicodragend een bedrijfsgebouw op bouwrijpe kavels'. Een belegger 'belegt in onroerend goed teneinde door middel van de verhuur van (bedrijfs)gebouwen geldopbrengsten te realiseren'. Ontwikkelende beleggers worden in dit onderzoek gedefinieerd als 'private partijen die projectontwikkelende activiteiten combineren met beleggende activiteiten' (Brounen & Eichholz, 2001, p. 828).

Hoofdstuk 2 Theorie

In paragraaf 2.1 wordt een theoretisch kader voor dit scriptieonderzoek uitgewerkt. Vervolgens komt het conceptueel model aan bod in paragraaf 2.2.

2.1 Theoretisch kader

Deze paragraaf zal de theorieën beschrijven die het perspectief van dit onderzoek bepalen. Het doel van een theoretisch kader is tweeledig. Enerzijds geeft een theoretisch kader sturing aan het onderzoek, omdat het bepaalt vanuit welk perspectief er wordt gekeken. Anderzijds helpen theorieën het onderzoek in een bredere context te plaatsen. Voor deze thesis is één primaire theorie gekozen en één theorie die als achtergrond fungeert. Zoals in figuur 3 te zien is, is voor verzakelijking de neoklassieke economie als benadering gekozen, dit is de secundaire theorie. Voor de risicoanalyse is risicomangement de bijbehorende benadering, dit is de primaire theorie in deze thesis.

Fenomeen	Theoretische benadering
Verzakelijking	Neoklassieke economie
Risicoanalyse	Risicomangement

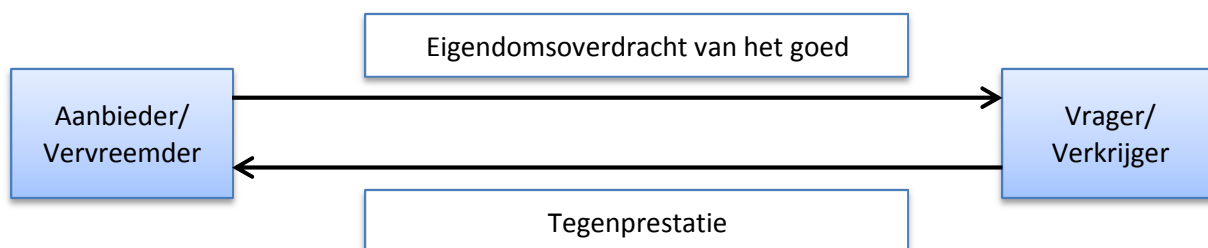
Figuur 3. Geselecteerde theorieën

2.1.1 Neoklassieke economie

Om een goed begrip te krijgen van de verzakelijking van bedrijventerreinen, is het nodig te kijken naar de relevante markten. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen de grondmarkt en de vastgoedmarkt. Deze markten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Vastgoed moet gebouwd worden op een stuk grond. Andersom wordt de waarde van een stuk grond bepaald door wat erop staat.

Markten zijn onderdeel van de economie. Een veelgebruikte definitie van economie luidt als volgt: 'De wetenschap die menselijk gedrag bestudeert als een relatie tussen doelen en schaarse middelen die alternatieve toepassingen hebben' (Robbins, 1935, p. 16).

Binnen de economie bestaan verschillende benaderingen. Een van deze benaderingen is de neoklassieke economie. Deze benadering gaat terug op de ideeën van Adam Smith uit de achttiende eeuw. Men gaat ervanuit dat de markt wordt bepaald door het prijsmechanisme. Een aanbieder wil een goed verkopen, terwijl een vrager een goed wil kopen. Wanneer vraag en aanbod elkaar tegenkomen, vindt er een ruilovereenkomst plaats (Segeren, Needham & Groen, 2005). In figuur 4 is de totstandkoming van een ruilovereenkomst schematisch weergegeven. De markt is het geheel van vraag en aanbod. De neoklassieke economie gaat ervanuit dat mensen winstmaximalisatie nastreven en dus rationeel handelen. Adam Smith beweerde dat wat gunstig is voor het individu ook gunstig is voor de maatschappij. Dit komt door de onzichtbare hand, die zorgt dat vrije marktwerking voor iedereen een zo groot mogelijke welvaart oplevert (Wiersma & van der Leek-Oudt, 2004).



Figuur 4. Ruilovereenkomst tussen aanbieder en vrager

De neoklassieke economische theorie is enigszins simplistisch. Er wordt van uitgegaan dat de mens rationeel is, terwijl in werkelijkheid ook emoties en andere irrationaliteiten invloed uitoefenen op het

menselijk gedrag. Een voorbeeld is de eerdergenoemde padafhankelijkheid. Dit is niet rationeel, omdat gewoontegedrag er soms de overhand heeft. Toch is er in deze thesis voor de neoklassieke economie gekozen, omdat ontwikkelende beleggers een financieel perspectief hebben. Pas als er voldoende uitzicht op rendement op de bedrijfstvastgoedmarkt is, zullen ontwikkelende beleggers een investeringsbesluit nemen. Het prijsmechanisme is daarom een bruikbaar concept om de marktimperfecties en het investeringsgedrag te begrijpen.

Het huidige actieve beleid brengt een grote mate van overheidsbetrokkenheid met zich mee. De overheid handelt als dominante marktspeler of zelfs als monopolist. Hierdoor wordt het prijsmechanisme deels verstoord door ongunstige overheidsprikkels en is er geen volledige vrije marktwerking. Gemeenten bieden bouwrijpe kavels tegen een lage prijs aan, waardoor er inefficiënt met ruimte wordt omgesprongen (Van der Krabben & Buitelaar, 2011). De vraag wordt groter omdat de grondprijs laag is. Wanneer commerciële partijen de mogelijkheid zouden krijgen om grond aan te bieden voor een hogere prijs, zouden bedrijventerreinen efficiënter ontwikkeld en beheerd worden. De introductie van een verzakelijke bedrijventerreinenmarkt leidt tot meer ruimte voor vrije marktwerking, doordat de marktimperfecties van het huidige ontwikkelmodel worden opgeheven. Marktpartijen hebben meestal meer kennis van de marktvraag en hebben vaak oog voor rendements- en risicoaspecten. Door de betrokkenheid van commerciële partijen zal het aanbod beter aansluiten op de vraag (VROM-raad, 2006).

De rol van de overheid in een verzakelijke bedrijventerreinenmarkt is beperkter dan nu het geval is, maar nog steeds cruciaal voor het functioneren van de markt. Gemeenten en andere overheden dienen regels op te stellen waarbinnen de partijen tot ruilovereenkomsten kunnen komen. Commerciële partijen worden bijgevolg niet gehinderd om private ontwikkelingen in gang te zetten.

2.1.2 Risicomanagement

Na de neoklassieke economie die als secundaire theorie wordt gebruikt, zal de primaire theorie in deze thesis behandeld worden, namelijk het risicomanagement. Deze theorie is relevant voor dit onderzoek omdat de risico's voor ontwikkelende beleggers bij investeringen in bedrijfstvastgoed onder de loep worden genomen. Onder risicomanagement wordt in dit onderzoek verstaan 'het geheel van activiteiten en maatregelen gericht op het omgaan met risico's ter beheersing van een project' (Van Well-Stam, Lindenaar & van Kinderen, 2003, p. 11).

De afgelopen jaren is risicomanagement steeds meer in de belangstelling komen te staan. Deze bedrijfskundige benadering komt tegemoet aan de steeds grotere behoefte aan transparantie in organisaties. Belanghebbenden roepen de organisatie in het openbaar ter verantwoording indien de zaken niet naar wens verlopen. Een andere factor is de grotere concurrentie op wereldschaal. De prijs-kwaliteitverhouding wordt belangrijker, waardoor de kostprijs zo laag mogelijk wordt gehouden. Dit leidt tot smalle marges en dus ernstige gevolgen wanneer er een afwijking optreedt (INK, 2009). Tevens is er de afgelopen tijd meer vraag naar publieke verantwoording van de besteding van gemeenschapsgeld. Wanneer men inefficiënt heeft gehandeld kan dit behoorlijke consequenties hebben. Ten slotte vergroten innovatieve ontwikkelingen de roep om risicomanagement. Wanneer men op het punt staat investeringen te doen in nieuwe ontwikkelingen, moet men een weloverwogen beslissing nemen (INK, 2009).

Ook voor de verzakelijking van bedrijventerreinen is het belangrijk om risico's te analyseren. Zoals al eerder gezegd werd, vinden de verzakelijkingsprocessen plaats in een multi-actoromgeving, waardoor de kans op falen aanzienlijk is. In paragraaf 1.5 is reeds genoemd dat ontwikkelende beleggers de risico's van private investeringen te hoog achten om zich op de bedrijfstvastgoedmarkt te begeven. De rendementen worden juist als te laag beschouwd. Volgens de Haas (2010) dienen marktpartijen de voordelen van investeringen in bedrijfstvastgoed in te zien en moeten zij een aantrekkelijk rendement op de investeringen, ontwikkelactiviteiten en bouwactiviteiten kunnen behalen. De overheid zou hierbij haar publiekrechtelijke middelen moeten inschakelen om marktpartijen te faciliteren bij de investeringen. Het uitvoeren van een risicoanalyse en het opstellen van een risicoverdeling tussen publieke en private partijen kan helpen de investeringsrisico's

beheersbaarder te maken. Doordat de bedrijventerreinenmarkt aantrekkelijker wordt voor private investeerders zal de betrokkenheid van ontwikkelende beleggers toenemen.

Rondom projecten spelen vaak risico's. Het project verloopt anders dan men had voorzien ten gevolge van onverwachte gebeurtenissen. Om de gevolgen van mogelijke risico's te beperken, is het risicomanagement ontwikkeld. Risicomanagement is een ondersteunend instrument voor projectmatig werken dat een bedrijfskundige achtergrond heeft. Risicomanagement bestaat uit twee elementen. Het eerste is het inventariseren van mogelijke onverwachte gebeurtenissen die kunnen optreden bij het project. Het tweede element is het opstellen en uitvoeren van beheersmaatregelen om deze gebeurtenissen te voorkomen of te verminderen.

Het toepassen van risicomanagement heeft vier voordelen. Ten eerste wordt een ononderbroken voortgang van het project bevorderd, als er zich hindernissen voordoen kunnen deze sneller worden opgeheven. Een tweede voordeel van risicomanagement is het stimuleren van vertrouwen in het project, binnen het projectteam maar ook daarbuiten. Ten derde komt risicomanagement de communicatie binnen het project ten goede. Het laatste voordeel is de ondersteuning van het beslissingsproces binnen het project (Van Well-Stam, Lindenaar, van Kinderen & van den Bunt, 2003).

Ondanks de vele voordelen die de uitvoering van risicomanagement heeft, wordt het nog lang niet altijd toegepast. Dit wordt onder andere veroorzaakt door onbekendheid met risicomanagement, men kent de voordelen onvoldoende. Tevens bestaat er bij projectleiders en managers vaak onwil om mogelijke risico's te erkennen omdat men zich daardoor kwetsbaar opstelt. Bovendien stellen veel organisaties dat zij een gebrek aan geld, tijd en capaciteit hebben (Van Well-Stam, Lindenaar, van Kinderen & van den Bunt, 2003).

In andere vastgoedontwikkelingen wordt risicomanagement in beperkte mate toegepast. De Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed Nederland (2010) heeft een handleiding opgesteld waarin risicomanagement aan de orde komt. Deze handleiding heeft een sterk organisatorische en procedurele inslag en gaat nauwelijks in op de inhoudelijke risico's van vastgoedontwikkeling. Deze handleiding behandelt dus voornamelijk de wijze waarop een risicoanalyse uitgevoerd dient te worden, maar maakt geen indeling van de verschillende soorten risico's van vastgoedontwikkeling. Adviesbureau Metrum, dat gespecialiseerd is in gebiedsontwikkeling en vastgoedeconomie, voert risicoanalyses uit voor projecten. Zij doen dit onder andere met behulp van de RISMAN-methode (2010).

Er bestaan verscheidene methoden om een risicoanalyse mee uit te voeren. Voorbeelden zijn de What-if-methode, de visgraatmethode, de RISMAN-methode, het INK-managementmodel en de foutenboom. Deze methoden zullen kort worden toegelicht alvorens een keuze wordt gemaakt voor dit onderzoek.

De What-if-methode is een brainstormsessie uitgevoerd door een groep deskundigen. Men bedenkt wat er zou kunnen gebeuren wanneer een bepaalde situatie zich voordoet. Er kleven behoorlijke nadelen aan de What-if-methode. Voor complexe vraagstukken is de methode ongeschikt en er is weinig structurering. De visgraatmethode kan worden gebruikt om ideeën tijdens een brainstormsessie te ordenen. Hierbij worden de betrokken factoren onderzocht (Ponnet, Van de Laer, Lamotte & Van Emelen, 2002). Deze twee methoden zijn niet geschikt voor deze thesis, omdat er in dit onderzoek geen gebruik wordt gemaakt van brainstorming.

Het INK-managementmodel is grotendeels gericht op de processen binnen organisaties (INK, 2009). Dit is voor de verzakelijking van bedrijventerreinen minder relevant, omdat het hier voornamelijk om de verzakelijgingsopgave gaat en niet om de interne organisatieprocessen.

De foutenboom is een methode waarbij een ongeval of centrale gebeurtenis als uitgangspunt wordt genomen. Hier worden oorzaken of combinaties van oorzaken bij gezocht. De foutenboom is vooral geschikt voor het analyseren van calamiteiten, zoals een gaslek (Ponnet, Van de Laer, Lamotte & Van Emelen, 2002). In deze thesis is dat niet relevant, omdat private investeringen geen calamiteiten zijn.

De RISMAN-methode is gericht op projecten en heeft als voordeel dat het zeer algemeen is. Het kan derhalve universeel toegepast worden op alle soorten projecten (Van Well-Stam, Lindenaar & van Kinderen, 2003). Een mogelijk nadeel hiervan is dat de methode te weinig sturing geeft bij de risicoanalyse, juist door het algemene karakter. Het onderzoek zou hierdoor te breed kunnen worden, wat kan leiden tot oppervlakkigheid.

Bij het selecteren van een geschikte benadering voor het toepassen van risicomanagement op de verzakelijking van bedrijventerreinen is er nog onvoldoende precedentvorming, simpelweg omdat er nog niet of nauwelijks volledige risicoanalyses zijn uitgevoerd voor verzakelijgingsprocessen. Er zal dus een weldoordachte keuze moeten worden gemaakt uit de beschikbare methoden. In dit onderzoek is er gekozen voor de RISMAN-methode. De verzakelijking van bedrijventerreinen een projectmatige ontwikkeling, wat de RISMAN-methode geschikt maakt voor dit onderwerp.

RISMAN-methode

De RISMAN-methode is een methode voor risicomanagement geschikt voor projecten, organisaties en programma's. Deze methode kan worden uitgevoerd aan de hand van de vijf beheeraspecten van tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie. Bij het toepassen van de RISMAN-methode doorloopt men vier stappen.

De eerste stap is het vaststellen van het doel van de risicoanalyse. Een risicoanalyse wordt in dit onderzoek gedefinieerd als 'de inventarisatie van de risico's van een bepaald project'. Het doel van de risicoanalyse in deze scriptie is het in beeld brengen van de risico's omtrent investeringen in bedrijfstvastgoed door ontwikkelende beleggers.

Er moet een bepaalde optiek worden gekozen, een overheid zal immers andere doelen hebben dan een private investeerder. Bovendien moet men zich afvragen of er sprake is van een kwantitatieve of een kwalitatieve analyse. Kwalitatieve analyses hebben als doel inzicht te verstrekken in de belangrijkste risico's. Een kwalitatieve analyse geeft vaak een aanduiding van de orde van grootte om te bepalen wat de belangrijkste risico's zijn. Het voordeel hiervan is dat dit een snel en duidelijk beeld van de risico's geeft.

Een kwantitatieve analyse daarentegen beschrijft risico's in termen van kansen en gevolgen. Hiermee worden berekeningen uitgevoerd waarmee de haalbaarheid van een planning of raming kan worden aangetoond. Het voordeel hiervan is dat het effect van maatregelen beter in kaart kan worden gebracht projecten (Van Well-Stam, Lindenaar & van Kinderen, 2003).

In dit onderzoek is het doel een betere projectbeheersing. De optiek is die van de ontwikkelende beleggers. Doordat de risico's bij private bedrijfstvastgoedontwikkeling inzichtelijk worden gemaakt, wordt de markt aantrekkelijker voor ontwikkelende beleggers. De bedrijfstvastgoedmarkt moet voor ontwikkelende beleggers aantrekkelijk genoeg zijn. Deze risicoanalyse is kwalitatief van aard, omdat onderzocht wordt op welke wijze private investeringen in bedrijfstvastgoed haalbaar kunnen worden gemaakt. Het kwalitatieve karakter van de risicoanalyse vloeit voort uit het feit dat gepoogd wordt inzicht in de belangrijkste risico's te verkrijgen.

Een tweede stap is het in beeld brengen van de risico's. Bij het formuleren van een risico moet men concreet en duidelijk zijn. Oorzaak en gevolg moeten worden genoemd. Risico's kunnen gevisualiseerd worden, bijvoorbeeld door middel van een oorzaak-gevolgdiagram, een foutenboom of een gebeurtenissenboom. In deze thesis zullen de bestaande risico's schematisch worden weergegeven in de vorm van tabellen.

De derde stap is het vaststellen van de belangrijkste risico's, dus het aanbrengen van een hiërarchie in de risico's. Wanneer dit op een kwantitatieve manier geschiedt, hanteert men meestal een risicografiek waarin de verwachtingswaarde (het gemiddelde) en de spreiding (standaardafwijking) in wordt weergegeven. Hoe groter de spreiding rond het gemiddelde is, des te groter is het risico (Van Well-Stam, Lindenaar & van Kinderen, 2003).

Er kan een grens worden getrokken die aangeeft welke risico's wel of niet aanvaardbaar zijn. Voor de niet-aanvaardbare risico's moeten er maatregelen worden uitgewerkt.

De vierde stap is het opstellen van beheersmaatregelen. Dit zijn 'maatregelen om risico's aan te pakken, waardoor een project beter beheerst kan worden' (Van Well-Stam, Lindenaar & van Kinderen, 2003, p. 36). Enerzijds kan men de risico's zelf dragen. De mogelijkheden hiervoor zijn vermijden, verminderen en accepteren. Anderzijds kunnen risico's worden overgedragen aan anderen. Deze andere partijen kunnen onder andere verzekeraars, opdrachtnemers en derden zijn (Van Well-Stam, Lindenaar & van Kinderen, 2003). Het accepteren van risico's zal in de bedrijfstvastgoedmarkt niet veel voorkomen. Private partijen zullen pas een investeringsbesluit nemen als de risico's beheersbaar zijn gemaakt.

Na de vaststelling van de beheersmaatregelen zal er een risicoverdeling worden gemaakt. Een risicoverdeling wordt ook wel risicoallocatie genoemd. Onder een risicoverdeling wordt in dit onderzoek 'de beleidsmatige spreiding van risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen over verschillende partijen' verstaan (Van Well-Stam, Lindenaar & van Kinderen, 2003, p. 53). In deze thesis gaat het om een verdeling tussen publieke en private partijen.

Door het uitvoeren van deze benadering voor risicomanagement kunnen de risico's omtrent de verzakelijking van bedrijventerreinen worden ondervangen. Hierdoor wordt de slaagkans van de verzakelijgingsprocessen vergroot. In de huidige ontwikkelwijze van bedrijventerreinen worden risico's niet of nauwelijks geïnventariseerd en benoemd. De overheid denkt vanuit een beleidsmatig verzakelijgingsperspectief, terwijl private partijen meer aandacht hebben voor financiële risico's. Momenteel sluit het perspectief van de overheid dus niet aan op dat van de ontwikkelende beleggers. Dit vormt een barrière die de verzakelijking van bedrijventerreinen in de weg staat. Wanneer private en publieke partijen een gezamenlijk risikokader voor private bedrijfstvastgoedontwikkelingen hebben, kan er een verdeling van beheersmaatregelen worden gemaakt die de risico's reduceert. Het publiekrechtelijk instrumentarium van de gemeenten dat nu nog het monopolie ondersteunt, zou gebruikt kunnen worden om de risico's van verzakelijgingsprocessen in te perken. Door het toekennen van de beheersmaatregelen aan de verschillende betrokken partijen zal de kans op succesvolle private bedrijfstvastgoedontwikkeling toenemen waardoor private partijen vaker aan de bedrijfstvastgoedmarkt zullen deelnemen.

Definitie risico

In dit hoofdstuk zal allereerst een algemene definitie van het begrip 'risico' worden gegeven. Vervolgens worden de risico's voor ontwikkelende beleggers met betrekking tot de private ontwikkeling van bedrijventerreinen gespecificeerd.

Volgens MacCrimmon en Wehrung (1986) is een risico een potentieel verlies of potentiële schade. Er moet een kans op verlies of schade zijn, een zeker verlies of schade is geen risico. Tevens kan een beleidsmaker actie ondernemen om de kans of de gevolgen van het risico te beperken. Een risico impliceert dus de mogelijkheid tot een keuze. Een andere definitie luidt: 'De kans van optreden van een gebeurtenis maal het effect dat een gebeurtenis heeft'. Wanneer er dus een kleine kans en een klein effect is, is het risico minimaal. Bij een hoge kans van optreden én een groot effect is er een zeer groot risico (INK, 2009, p. 8).

In dit onderzoek wordt een stipulatieve definitie van een risico gebruikt die een combinatie is van de bovengenoemde definities. Onder een risico wordt in deze thesis 'de kans van optreden van verlies of schade maal het effect dat dit verlies of deze schade teweegbrengt' verstaan.

Er kunnen tijdens een project zeer uiteenlopende risico's optreden. Het begrip 'risico' kan verder wordt uitgesplitst in risiconiveaus. In dit onderzoek wordt de indeling van Scheven (2004) voor risico's bij stedelijke vernieuwing als uitgangspunt genomen voor de risico's die bij projecten kunnen optreden. Ten eerste zijn er omgevingsrisico's. Deze kunnen onderverdeeld worden in politieke, bestuurlijke en maatschappelijke risico's, economische risico's, wet- en regelgeving en risico's in verband met financiële parameters. Bij politieke, bestuurlijk en maatschappelijke risico's kan gedacht

worden aan het politieke en maatschappelijke draagvlak voor het project, (nieuw) overheidsbeleid en maatschappelijke weerstand tegen de gebiedsontwikkeling (Van Ommen, 2009). Voorbeelden van economische risico's zijn de ontwikkeling van de kantorenmarkt, van de woningmarkt en van de grondprijzen in de regio. Bij wet- en regelgeving kunnen wijzigingen gevolgen hebben voor de randvoorwaarden waarbinnen het project verwezenlijkt moet worden, zoals milieunormen. Daarenboven kan een projectleider te maken krijgen met bezwaarprocedures, claims van derden en dergelijke. Bij risico's in verband met financiële parameters moet gedacht worden aan wijzigingen in bijvoorbeeld de rentestand en inflatiecijfers, waardoor de financiële aspecten van een gebiedsontwikkeling worden beïnvloed.

Het tweede risiconiveau bestaat uit projectrisico's. De bijbehorende risicosoorten zijn plankwaliteit en ruimtelijke en technische risico's. Plankwaliteit is van belang omdat aan een uitgewerkt plan met een financiële vertaling in een exploitatieberekening verschillende aannames ten grondslag liggen, zoals de tijdsplanning en de verhouding kosten-opbrengsten. Er hangen risico's samen met de kwaliteit van het plan en de exploitatieberekening en de betrouwbaarheid van de aannames. Voorbeelden van ruimtelijke en technische risico's zijn bodemgesteldheid, archeologische vondsten, kabels en leidingen en de ontsluiting van een gebied.

Tot slot bestaan er organisatierisico's, die uitgesplitst kunnen worden in structuur, processen, cultuur, samenwerkingsrisico's, PPS-constructierisico's en personeel. De structuur betreft een adequate verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de projectorganisatie en van de deelnemende partijen. Een organisatiecultuur kan risico's met zich meedragen rond de binnen de projectorganisatie heersende normen en waarden, managementstijl en besturingsfilosofie. Samenwerkingsrisico's ontstaan door ontbrekend commitment of te grote belangentegenstellingen tussen de private en publieke partijen binnen een PPS-samenwerking. PPS-constructierisico's kunnen hiermee samenhangen, bijvoorbeeld doordat er tegengestelde belangen zijn die de samenwerking onder druk zetten of doordat de samenwerkingsovereenkomst onvolkomenheden bevat. Risico's omtrent personeel worden beïnvloed door de kwaliteit en capaciteit van de projectmedewerkers, de continuïteit en de externen (Van Ommen, 2009). De onderverdeling van risico's is in figuur 5 gevisualiseerd.

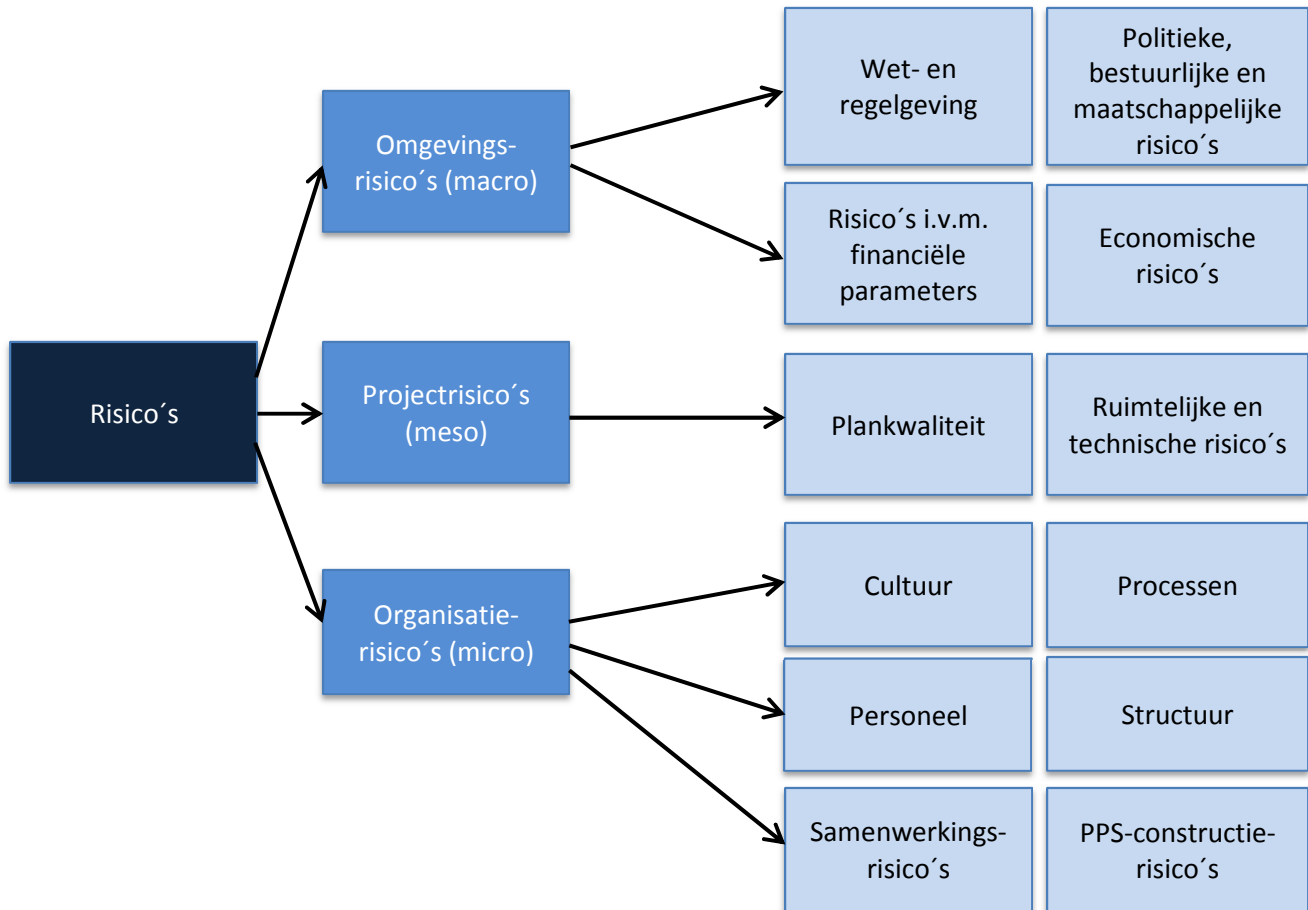
Het Kenniscentrum PPS (2004) categoriseert deze risico's tevens per niveau. De omgevingsrisico's worden ook wel macrorisico's genoemd. Projectrisico's spelen op mesoniveau, terwijl organisatierisico's als microrisico's kunnen worden beschouwd.

Deze driedeling van risico's zal gebruikt worden om de risico's omtrent vastgoedontwikkelingen op bedrijventerreinen door ontwikkelende beleggers te categoriseren. Vanwege het algemene karakter van deze onderverdeling en het specifieke karakter van deze vastgoedmarkt, is er een operationalisatie vereist die hierop volgend zal worden behandeld.

Operationalisatie

Bij deze risicoanalyse zullen organisatierisico's minder van belang zijn, omdat deze weinig te maken hebben met projecten. Organisatierisico's zijn gericht op de interne opbouw van een organisatie, terwijl in deze thesis generieke projecten centraal staan. De organisatierisico's worden in sterke mate bepaald door de cultuur in individuele organisaties, terwijl dit onderzoek gericht is op universele factoren rond risicomangement. Deze factoren zijn toepasbaar op verschillende projecten, wat tot een grotere generaliseerbaarheid leidt.

De ontwikkelmodellen en concrete ontwikkeling van bedrijventerreinen zijn projectmatig, daarom zijn de projectrisico's wel van belang. Van de subrisico's hiervan zijn PPS-constructierisico's niet van toepassing, omdat dit onderzoek zich richt op volledig private ontwikkelingen en niet op publiek-private samenwerking. Plankwaliteit is wel van belang, evenals ruimtelijke en technische risico's. Voorts zijn alle omgevingsrisico's van toepassing op private vastgoedontwikkelingen, omdat de externe omstandigheden grote invloed kunnen hebben op vastgoedontwikkelingen. Aangezien deze thesis een planologische invalshoek heeft, zijn risico's rondom wetgeving, regelgeving, politieke en bestuurlijke factoren het meest relevant voor dit onderzoek.



Figuur 5. Onderverdeling risico's

Private investeringsrisico's

De risico-indeling van Scheven is echter nog te abstract om te hanteren voor de gegevensverzameling. Bij de casestudy's zal een categorisering aangehouden moeten worden die meer toegespitst is op private bedrijfstvastgoedinvesteringen. Er is gekozen voor de indeling van Gehner (2003), die in figuur 6 te zien is.

In deze thesis worden de risico's van private bedrijfstvastgoedontwikkelingen geanalyseerd door middel van tabellen. Voor iedere casus worden de aanwezige risico's opgesomd en daarachter de inhoud vermeld. Er is voor deze methode gekozen omdat dit een duidelijke en bondige weergave is, die geen voorkennis vereist.

Risicogroepen
- Grondprijrisico - Bouwrijp maken
- Planwijzigingsrisico - Vervangingsrisico adviseurs - Aanbestedingsrisico - Vertraging
- Meerwerkrisico - Kwaliteitsrisico - Faillissementsrisico - Bouwindexrisico - Vertraging realisatiefase
- RO-risico (ruimtelijkeordeningsrisico)
- Marketingsrisico - Huurprijrisico - Tijdelijk-leegstandrisico - Vastgoedmarktrisico - Vertraging verkoop
- Financieringsrisico - Inflatieisico

Figuur 6. Indeling risico's gebiedsontwikkeling

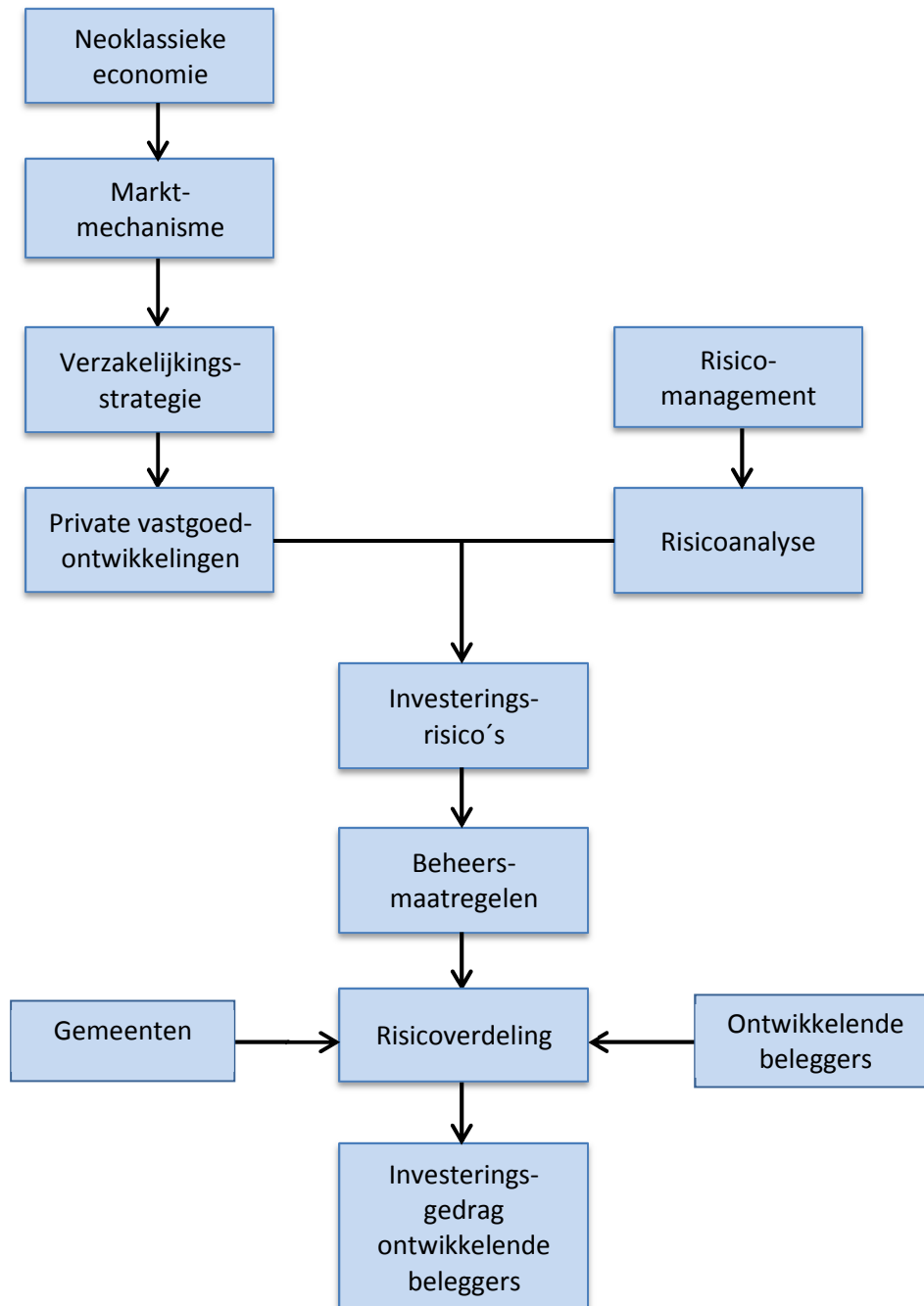
2.2 Conceptueel model

De twee theorieën die in deze thesis worden gebruikt, zijn vertaald naar een conceptueel model. In figuur 7 is te zien welke concepten uit de theorieën in dit onderzoek worden toegepast. Een conceptueel model is een hulpmiddel waarmee schematisch wordt weergegeven hoe bepaalde verschijnselen in de werkelijkheid in relatie tot elkaar staan. Een dergelijk model geeft richting aan een onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007). De veronderstelde samenhangen tussen de factoren in het conceptueel model worden getoetst in de empirie. In een empirisch onderzoek wordt niet alles onderzocht, maar slechts die elementen die relevant zijn volgens de theorie (Vennix, 2010).

Het conceptueel model van dit onderzoek begint met de neoklassieke economie, dit is de secundaire theorie van deze thesis. Deze economische benadering legt sterk de nadruk op het marktmechanisme, wat hier dus uit voortvloeit. Een manier om het marktmechanisme meer ruimte te geven is de verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt. De vorm van de verzakelijkte bedrijventerreinenmarkt die in deze thesis geselecteerd is zijn private vastgoedontwikkelingen. De andere, primaire theorie in dit conceptuele model is het risicomanagement. Een onderdeel van risicomanagement is het uitvoeren van een risicoanalyse teneinde de risico's in beeld te brengen. Deze twee theorieën komen bij elkaar bij de investeringsrisico's. Door een risicoanalyse uit te voeren voor investeringsrisico's kan men beheersmaatregelen opstellen. Voor deze beheersmaatregelen moet een risicoverdeling worden gemaakt tussen gemeenten en ontwikkelende beleggers. Als gevolg van de beheersing van de investeringsrisico's, zal het voor ontwikkelende beleggers aantrekkelijker

worden bij te dragen aan de verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt. Het investeringsgedrag van de ontwikkelende beleggers wordt hier dus door beïnvloed.

Dit conceptuele model is in overeenstemming met de doel- en vraagstelling. De risico's rond de private vastgoedontwikkelingen op bedrijventerreinen worden geanalyseerd vanuit de optiek van ontwikkelende beleggers.



Figuur 7. Conceptueel model

Hoofdstuk 3 Methodologie

In dit hoofdstuk zal de methodologie van deze thesis worden behandeld. Paragraaf 3.1 beschrijft de onderzoeksstrategie, terwijl in paragraaf 3.2 het onderzoeksmateriaal aan de orde komt.

3.1 Onderzoeksstrategie

Zoals al eerder in deze thesis is vermeld, is er weinig eerder onderzoek gedaan naar de risico's omtrent de verzakelijking van bedrijventerreinen. De gegevensverzameling vindt dus plaats in een betrekkelijk onontgonnen onderzoeksterrein. Omdat er nauwelijks voorkennis is over het onderzoeksobject, is het niet verstandig een breed domein te kiezen. Een domein wordt gedefinieerd als dat deel van de werkelijkheid waarover het onderzoek uitspraken wil doen. Het lijkt dus evident om in dit geval diepte boven breedte te verkiezen. Hiermee gaat een kwalitatieve werkwijze gepaard. Kwalitatief onderzoek is gericht op specificiteit, terwijl kwantitatief onderzoek bedoeld is om generaliseerbare onderzoeksresultaten te verkrijgen (Verschuren & Doorewaard, 2007). In deze thesis zal empirisch onderzoek in het veld plaatsvinden, wat inhoudt dat er actief gegevens worden verzameld en verwerkt. Het is onmogelijk om niet-empirisch onderzoek te verrichten op basis van door anderen verzameld materiaal, omdat er nog maar weinig studies naar dit onderwerp zijn gedaan.

Om de gegevens voor de beantwoording van de hoofdvraag en deelvragen te verzamelen, moet er een bepaalde onderzoeksstrategie gekozen worden. Verschuren en Doorewaard (2007) onderscheiden vijf belangrijke strategieën. Van deze onderzoeksstrategieën is de casestudy of gevalsstudie het meest geschikt voor deze thesis. Met een casestudy wil een onderzoeker diepgaand inzicht verkrijgen in een klein aantal tijdruimtelijk begrensde objecten of processen. Er wordt dus een klein aantal onderzoekseenheden bestudeerd, wat een smal domein met zich meebrengt. Om diepgang te verkrijgen moeten er arbeidsintensieve dataverzamelmethode worden uitgevoerd. Er wordt een selectieve steekproef getrokken en een kwalitatieve analyse gedaan. Bij een casestudy wordt een hedendaags fenomeen onder de loep genomen. Daarnaast zijn de grenzen tussen het fenomeen en de context niet duidelijk. In de casestudy worden verschillende soorten empirisch bewijsmateriaal gebruikt om tot conclusies te komen, zoals documenten, interviews en observaties (Vennix, 2010).

Het uitvoeren van een casestudy is een voordeel wanneer er in een onderzoek een hoe- of waaromvraag wordt gesteld. In dit geval zou ook een experiment mogelijk zijn, indien de onderzoeker controle heeft over het fenomeen. Wanneer de onderzoeker geen controle heeft over een hedendaags verschijnsel, is een casestudy de geschikte onderzoeksstrategie (Yin, 2009). Schramm (1971) definieert de casestudy als een onderzoek dat 'een besluit of reeks van besluiten probeert te verhelderen; waarom ze worden genomen, hoe ze worden uitgevoerd en met welk resultaat'. In deze thesis gaat het om private investeringsbesluiten en het omgaan met risico's.

De kenmerken van de casestudy komen overeen met de kenmerken van dit specifieke onderzoek. In deze thesis zal er een smal domein worden gehanteerd, waarmee diepte boven breedte wordt verkozen. Het gaat om een hedendaags verschijnsel waarover de onderzoeker geen controle heeft. Een casestudy is dus geschikt voor dit onderzoek.

Er zijn verschillende vormen van de casestudy als onderzoeksstrategie. Ten eerste is er de enkelvoudige casestudy. Hierbij richt de onderzoeker zich op één onderwerp en wordt slechts één casus bestudeerd. Ten tweede is er de meervoudige of vergelijkende casestudy, waarbij wederom één onderwerp wordt bestudeerd maar verschillende cases onderling vergeleken worden (Creswell, 2007). Een meervoudige casestudy verdient de voorkeur boven een enkelvoudige casestudy, omdat er met meerdere cases de mogelijkheid tot directe replicatie bestaat. Analytische conclusies die onafhankelijk voortkomen uit twee cases zijn krachtiger dan wanneer de conclusie is afgeleid uit één casus. De algehele studie wordt hierdoor als robuuster gezien (Yin, 2009). In sommige gevallen kan

het desalniettemin een weloverwogen keuze zijn om een enkelvoudige casestudy uit te voeren, bijvoorbeeld omdat de beschikbare tijd beperkt is.

De meervoudige casestudy heeft twee subvarianten. Bij de sequentiële methode wordt er eerst één casus bestudeerd. Op basis van de uitkomsten hiervan wordt weloverwogen een tweede casus uitgekozen. De cases volgen elkaar dus op in de tijd. Bij de hiërarchische methode worden de cases tegelijkertijd bestudeerd op onafhankelijke wijze. Na deze bestudering worden de afzonderlijke bevindingen met elkaar vergeleken. Hiermee probeert men de overeenkomsten en verschillen te verklaren (Verschuren & Doorewaard, 2007).

In dit onderzoek zullen vier cases worden bestudeerd, waardoor er sprake is van een meervoudige en vergelijkende casestudy. De subvariant die wordt gekozen is de hiërarchische methode. De cases zullen gelijktijdig worden bestudeerd waarna de uitkomsten naast elkaar worden gelegd. De reden dat er geen sequentiële methode wordt uitgevoerd is tijdgebrek. Wanneer er eerst één casus bestudeerd en uitgewerkt zou moeten worden alvorens een volgende casus te kiezen, zou deze thesis niet tijdig gereedkomen.

Voorts kan er een onderscheid worden gemaakt tussen een holistische casestudy en een ingebedde casestudy. In een holistische analyse wordt het fenomeen in zijn geheel bestudeerd, terwijl een ingebedde casestudy een analyse op meerdere niveaus behelst (Braster, 2000). In deze scriptie zal een holistische meervoudige casestudy worden uitgevoerd. Het fenomeen wordt in zijn geheel bestudeerd, er is geen sprake van verschillende niveaus.

Bij de keuze van de cases moet er gelet worden op de generaliseerbaarheid voor het onderzoek. Generaliseerbaarheid, ook wel externe validiteit genoemd, is de mate waarin de bevindingen uit één onderzoek toepasbaar zijn buiten de casestudy (Yin, 2009). De generaliseerbaarheid van een onderzoek kan vergroot worden door een strategische selectieprocedure (Flyvbjerg, 2006). Wanneer het doel van de studie is zoveel mogelijk informatie te verzamelen, is een strategische oftewel informatiegeoriënteerde steekproef op zijn plaats. Een gemiddelde casus bevat meestal niet de grootste hoeveelheid informatie, in tegenstelling tot een afwijkende casus. Daarom is een representatieve of willekeurige casusselectie ongeschikt, deze levert weliswaar representativiteit op maar leidt niet tot de grootste hoeveelheid informatie.

De informatiegeoriënteerde casusselectie heeft een aantal varianten. In deze thesis is hieruit de kritische casus gekozen. Flyvbjerg (2006, p. 229) definieert een kritische casus als 'een casus die strategisch belang heeft in verhouding tot het betreffende probleem'. Met kritische cases kan informatie verkregen worden die logische deducties over een bepaalde categorie mogelijk maakt. De cases zijn *most similar*, wat wil zeggen dat zij zoveel mogelijk op elkaar lijken (Flyvbjerg, 2006). De generaliseerbaarheid is hier dus het grootst, omdat het waarschijnlijk is dat de resultaten uit de onderzochte cases ook toepasbaar zijn op andere cases, vanwege de gemeenschappelijke kenmerken. In paragraaf 3.2 zal de keuze voor de cases worden beschreven, waarbij de kenmerken van de bedrijventerreinen voor een selectie volgens het principe van *most similar* zullen worden gehanteerd.

3.2 Onderzoeksmateriaal

De volgende stap in de thesis is het vaststellen van het benodigde onderzoeksmateriaal. Hierbij is de aard van het onderzoek van belang. In het projectkader is reeds vermeld dat de voorkeur in dit onderzoek uitgaat naar private vastgoedontwikkelingen, in het bijzonder bedrijfstvastgoedontwikkelingen door ontwikkelende beleggers. Dit maakt deel uit van de optiek van deze thesis. Private vastgoedontwikkelingen vloeien voort uit de neoklassieke economie. Samen met het risicomanagement vormt dit de onderzoeksoptiek.

Een onderzoeksobject is het fenomeen waar onderzoek naar wordt gedaan en waarover op basis van het onderzoek uitspraken worden gedaan. In deze thesis bestaat het onderzoeksobject uit de risico's van private vastgoedontwikkelingen op bedrijventerreinen voor ontwikkelende beleggers. Dit onderzoeksobject zal in drie verschillende cases worden bestudeerd.

Verschuren en Doorewaard (2007) onderscheiden vier soorten onderzoeksobjecten, dit zijn personen, situaties, voorwerpen en processen. Het object van dit onderzoek, risico's, vallen onder processen.

Vervolgens moeten de informatiebronnen worden vastgesteld en moet beargumenteerd worden waarom deze informatiebronnen geschikt zijn voor dit onderzoek.

De eerste bron bestaat uit personen. Deze informatiebron heeft de voordelen dat er een grote diversiteit aan informatie aan ontleend kan worden, en bovendien op een snelle manier. Het nadeel is dat er subjectief gekleurde antwoorden kunnen worden gegeven. Voor deze thesis zijn personen zeer waardevol, omdat dit onderzoek nauwelijks een precedent heeft. Er is dus weinig vooraf beschikbare informatie. Daarom moet er bij personen informatie worden ingewonnen over het onderzoeksobject.

Voorts is er literatuur van een bepaald vakgebied (Verschuren & Doorewaard, 2007). Deze informatiebron heeft zijn nut al bewezen in de vorm van het theoretisch kader. De inzichten en theoretische concepten van anderen helpen bij het inrichten van een nieuw onderzoek. Bovendien is literatuuronderzoek bruikbaar om de ontwikkelwijze en voorgeschiedenis van de cases te achterhalen. Alvorens met een casestudy te beginnen, is het belangrijk de ontwikkeling en het proces van de cases te kennen. Via documenten kan worden onderzocht welke partij het initiatief nam voor de ontwikkeling, wat de taken van de gemeente zijn en wat de onderlinge verhoudingen en wederzijdse afhankelijkheden tussen de private en de publieke partijen zijn. Ook kan in de casusbeschrijving worden vermeld om welk type bedrijventerrein het gaat. Met deze voorkennis kan bepaald worden op welke manier de gegevens per casus worden verzameld.

Ten slotte moet worden vastgesteld op welke wijze het materiaal uit de bronnen kan worden bemachtigd. Dit noemt men de ontsluiting van de bronnen (Verschuren & Doorewaard, 2007).

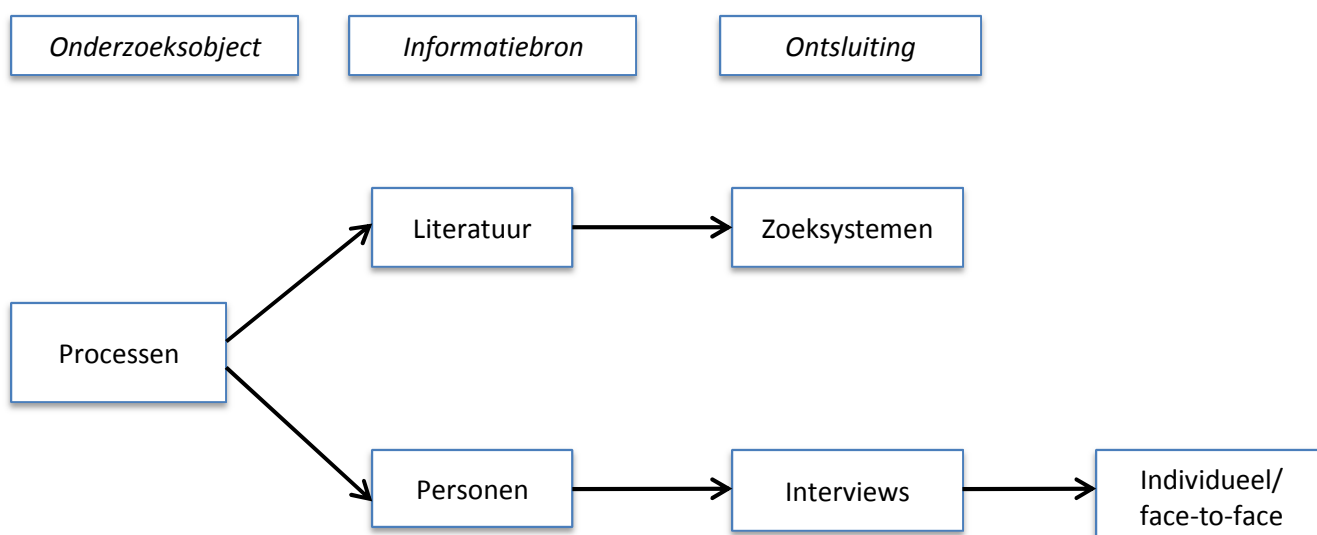
Bij de informatiebron personen wordt gekozen voor ondervraging. Er zijn twee soorten ondervraging, namelijk de enquête en het interview. Een interview heeft weinig voorstructurering en een open wijze van vraagstelling. Een enquête kent veel voorstructurering en gesloten vragen.

In dit onderzoek wordt gekozen voor interviews, omdat er nog weinig voorkennis beschikbaar is. De vraagstelling kan niet gesloten zijn zoals bij een enquête, simpelweg omdat er nog geen informatie beschikbaar is waarmee gesloten vragen opgesteld kunnen worden. Een andere reden is dat bij de casestudy vaak gebruik wordt gemaakt van interviews, vanwege het kwalitatieve karakter.

Uit de soorten interviews zal er gekozen worden voor individuele face-to-face-interviews. Hiermee kan de lichaamstaal opgemerkt worden en extra uitleg worden gegeven wanneer de ondervraagde laat blijken hier behoefte aan te hebben (Verschuren & Doorewaard, 2007). Er zal gebruikgemaakt worden van halfgestructureerde interviews. Dit houdt in dat er duidelijkheid is over het onderwerp waarover de onderzoeker gegevens wil verzamelen, maar dat de (volgorde van de) vragen niet volledig star zijn. Hiervoor is gekozen omdat het onderwerp bekend is, maar er niet veel voorkennis beschikbaar is. Er moet dus enige ruimte worden opengelaten voor onvoorziene informatie. De antwoorden van de respondent zijn niet geheel voorspelbaar, dus daarom moet de interviewer deels afwijken van de vooraf opgestelde vragen (Wengraf, 2001). De vragenlijst voor de interviews met de gemeenten en de ontwikkelende beleggers zijn respectievelijk te vinden in bijlage 1 en 2.

Bij de literatuur wordt gebruikgemaakt van zoeksystemen. In het bijzonder wordt er gezocht via Google Scholar, Sciverse Hub en de catalogus van de bibliotheek van de Radboud Universiteit Nijmegen. Deze ontsluiting heeft het voordeel dat het zeer snel en effectief is. Op een gemakkelijke manier kan er een enorme hoeveelheid relevante literatuur verkregen worden.

In figuur 8 is te zien hoe het onderzoeksobject, de informatiebronnen en de ontsluiting zich tot elkaar verhouden.



Figuur 8. Onderzoeksmateriaal

Om de gegevens voor deze thesis te verzamelen zullen er acht individuele face-to-face-interviews worden afgenomen. In paragraaf 3.1 werd reeds vermeld dat er in deze scriptie vier cases worden onderzocht. Dit komt dus neer op twee interviews per casus. De interviews zullen worden afgenomen met personen die betrokken zijn bij vastgoedontwikkelingen door ontwikkelende beleggers op bedrijventerreinen. Per casus zal één vertegenwoordiger van de gemeente en één ontwikkelende belegger worden geïnterviewd. In bijlage 3 is te zien met welke personen er een interview is afgenomen.

Voor de keuze van de cases zijn de praktijkvoorbeelden uit het rapport van het Ministerie van I&M een voor de hand liggende optie. Het voordeel van deze bedrijventerreinen is dat hier al een verdeling is gemaakt naar het soort verzakelijking. Vier van de praktijkvoorbeelden bevatten volledig private ontwikkelingen en zijn dus geschikt voor een casestudy. Dit zijn Fresh Park Venlo, De Hoek Noord in de Haarlemmermeer, Park 15 in Oosterhout (Gelderland) en Emmtec Industry & Businesspark in Emmen. Op al deze bedrijventerreinen zijn ontwikkelende beleggers actief.

In figuur 9 zijn de kenmerken van de vier bedrijventerreinen uit de praktijkvoorbeelden te zien. De potentiële cases vertonen veel onderlinge verschillen, vooral bij het type terrein, type gebruikers en de planfase. De terreinen van Emmtec en Fresh Park Venlo zijn reeds verwezenlijkt, terwijl op Park 15 en De Hoek Noord de daadwerkelijke aanleg nog moet beginnen. Dit verschil kan gevolgen hebben voor de vergelijkbaarheid van de onderzochte cases. Private partijen op bestaande bedrijventerreinen hebben waarschijnlijk meer kennis van de risico's die zich rond dat terrein afspelen. De ontwikkeling van deze terreinen is immers al een aantal fasen verder dan de cases waarbij de aanleg nog moet beginnen. Bij de analyse en vergelijking van de bedrijventerreinen moet rekening worden gehouden met deze uiteenlopende planfasen en andere kenmerken. Deze verschillen kunnen een nadelige invloed hebben op de generaliseerbaarheid van de bevindingen uit de casestudy.

Tijdens de gegevensverzameling is getracht alle vier de cases te bestuderen. Indien was gebleken dat bij één van de cases een vertegenwoordiger van de gemeente of ontwikkelende belegger niet wenselijk was te werken, zouden er nog altijd drie volledige cases overblijven. Uiteindelijk is het toch gelukt acht respondenten te interviewen, waardoor er veel gegevens vergaard zijn. Aan het begin van de casusbeschrijvingen is een paragraaf weergegeven met informatie over de bestudeerde terreinen, een zogeheten factsheet.

Naam terrein	Emmtec	Fresh Park Venlo	Park 15	De Hoek Noord
Situering	Perifeer	Perifeer	Perifeer	Centraal
Type terrein	Vestigingsplaats voor energie-intensieve industrie	Businesspark, agrologistiek	Gemengd	Modern werkgebied, gemengd
Type gebruikers	Chemische industrie	Groothandel, logistiek en ondersteunende diensten	Logistiek, licht industrieel	Groen landschapspark voor logistiek en kantoren in beveiligde omgeving
Omvang	90 ha netto	100 ha netto	85 ha netto	11 ha netto
Staat van het terrein	Licht verouderd, maar functioneel	Bestaand (courant) en nieuw	Nieuw	Nieuw
Werkgelegenheid	Ongeveer 2000 arbeidsplaatsen	1500 arbeidsplaatsen, in het seizoen 3000	Naar verwachting ca. 4000 bij volledige uitgifte	Onbekend
Planfase	Bestaand	Gerealiseerd	Ontwikkeling sinds 2007, bestemmingsplan onherroepelijk	Masterplan (2008), voorontwerp bestemmingsplan (2010)

Figuur 9. Kenmerken potentiële cases. Bron: Ministerie van I&M (2011) en Inbo (2009).

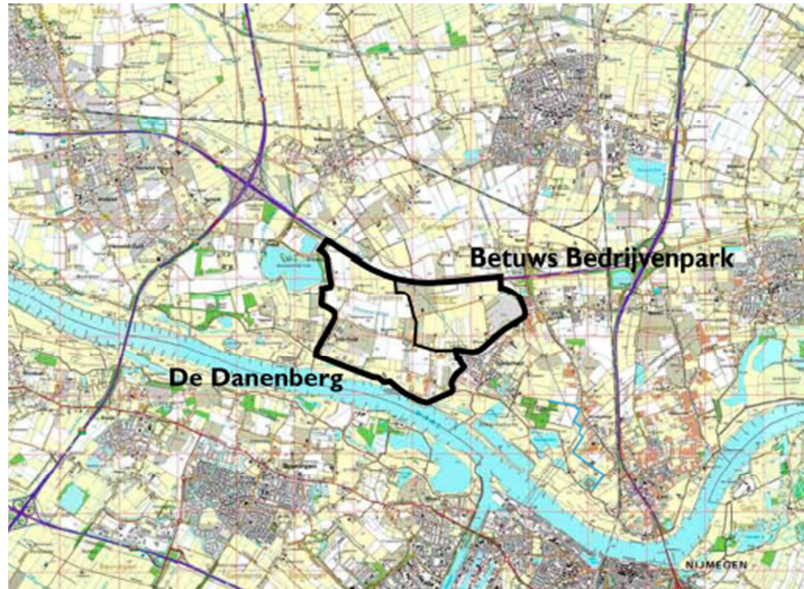
De interviews hebben een verkennend karakter omdat er weinig voorkennis bestaat. In de literatuur is nog geen uitvoerige risicoanalyse voor de verzakelijking van bedrijventerreinen te vinden. De interviewvragen worden opgesteld met behulp van het literatuuronderzoek over verzakelijking en private bedrijfstvastgoedontwikkelingen. Verder zal de indeling van de risico's omtrent gebiedsontwikkeling uit figuur 6 worden gehanteerd. Voorafgaand aan de interviews zal er tevens informatie over de afzonderlijke cases worden verzameld, zodat duidelijk is hoe de ontwikkeling van de bedrijventerreinen tot stand is gekomen. Door middel van de interviews wordt er informatie verzameld over de risico's omtrent bedrijfstvastgoedontwikkeling door ontwikkelende beleggers. Voor de gegevensverzameling zal de RISMAN-benadering als leidraad worden gehanteerd. Bij de formulering van de interviewvragen zal de rol van de betrokken partijen in ogenschouw worden genomen, om zo scherp mogelijk te focussen op de beheersing van de risico's en de verdeling daarvan. Er zullen vragen worden gesteld over achtereenvolgens de bestaande risico's, de hiërarchie, de beheersmaatregelen en de risicoverdeling tussen marktpartijen en gemeenten. Deze vragen zijn afgeleid van de deelvragen van dit onderzoek uit paragraaf 1.5. In bijlage 1 en 2 zijn de vragenlijsten voor de gemeenten en de ontwikkelende beleggers terug te vinden. De informatie uit de vier cases zal worden vergeleken, wat resulteert in een conclusie over de waarde van risicomanagement voor de private betrokkenheid bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen. Hiermee wordt de centrale vraag beantwoord.

Hoofdstuk 4 Risicoanalyse Park 15, Overbetuwe

4.1 Factsheet

Voor de gegevensverzameling bij Park 15 is een interview afgenomen met een vastgoedadviseur die werkzaam is voor de gemeente Overbetuwe, alsook met de projectmanager van Giesbers Gebiedsontwikkeling, de private partij.

Giesbers Gebiedsontwikkeling ontwikkelt bedrijventerreinen met als doel de integrale ontwikkeling van gebied. Hiermee wordt maximale waarde gecreëerd voor de gebruikers en het gebied. Dit is tevens het geval bij Park 15, dat in het dorp Oosterhout in de gemeente Overbetuwe (Gelderland) komt te liggen. Een andere naam voor Park 15 is het Betuws Bedrijvenpark. De locatie van het bedrijventerrein is te zien in figuur 10. Het gebied ligt tussen Nijmegen en Elst en grenst aan de snelweg A15. Ook de A325, de Betuweroute en de Waal liggen in de buurt van Park 15.



Figuur 10. Ligging Park 15 en De Danenberg. Bron: Landschapspark De Danenberg.

Park 15 is een gemengd bedrijventerrein voor de lichte industrie en de logistieke sector. De oppervlakte bedraagt 120 hectare bruto en 85 hectare netto. Deze hoeveelheid te ontwikkelen bedrijventerrein past binnen de beleidsvisie van provincie Gelderland, Stadsregio Arnhem-Nijmegen en de gemeente Overbetuwe. Na toepassing van de SER-ladder constateerde men dat er voldoende ruimte is voor een dergelijk regionaal bedrijventerrein (R. Damhuis, persoonlijke communicatie, 18 juli 2012). De *SER-ladder* is een hulpmiddel voor besluitvorming dat afkomstig is van de Sociaal Economische Raad. Verschillende ruimtelijke mogelijkheden dienen zorgvuldig afgewogen te worden alvorens er gebouwd mag worden. Deze afweging geschiedt met behulp van drie stappen. Allereerst neemt men de mogelijkheden voor het gebruik van de beschikbare of te herstructureren ruimte onder de loep. Hierop volgend neemt men de verhoging van ruimteproductiviteit door middel van meervoudig ruimtegebruik in ogenschouw. Als dit ook geen uitkomst biedt, bekijkt men de uitbreiding van het ruimtegebruik (Ministeries van VROM, LNV, VenW & EZ, 2004). In het geval van Park 15 bleek dus dat er in de regio Arnhem-Nijmegen behoefte was aan de uitbreiding van het ruimtegebruik voor bedrijventerreinen.

Giesbers Gebiedsontwikkeling ontwikkelt het terrein en voert het beheer uit volgens het landlordbeginsel, waarbij zij langdurig toezicht houdt op de staat van het bedrijventerrein en tevens een aantal diensten aanbiedt (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2011). Bovendien zorgt zij voor de ruimtelijke kwaliteit van het aangrenzende landschap de Danenberg. Deze gebiedsontwikkeling is volledig privaat, ook aan het bestemmingsplan en de milieueffectrapportage heeft de ontwikkelende belegger bijgedragen. Het bestemmingsplan voor Park 15 werd op 26 januari 2010 vastgesteld, en is begin 2012 onherroepelijk verklaard. Op dit moment vindt er overleg plaats tussen Giesbers Gebiedsontwikkeling en potentiële klanten voor het terrein. Verder wordt er met gemeente Nijmegen onderhandeld over de aansluiting van het bedrijventerrein op de afrit van de A15, omdat deze aansluiting in de gemeente Nijmegen komt te liggen. Van daadwerkelijke uitgifte is vooralsnog

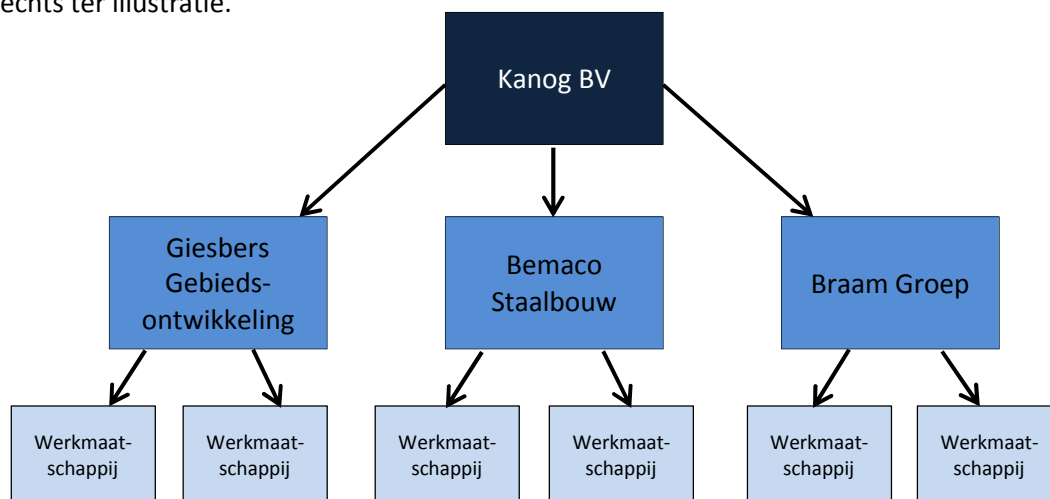
geen sprake, de uitvoeringsfase van Park 15 is dus nog niet aangevat (R. Damhuis, persoonlijke communicatie, 18 juli 2012).

Giesbers Gebiedsontwikkeling wenst het terrein zo goed mogelijk te laten aansluiten op de behoeften van de eindgebruiker (M. Bax, persoonlijke communicatie, 5 juni 2012). Ondernemers die zich op Park 15 willen vestigen hebben verscheidene mogelijkheden voor hun onderkomen. Giesbers Gebiedsontwikkeling verkoopt en verhuurt vastgoed, maar een eindgebruiker kan ook een kavel aankopen en deze zelf bebouwen. Deze ontwikkelende belegger streeft naar integrale gebiedsontwikkeling. Dit resulteert in een bestendig bedrijventerrein dat de tand des tijds kan doorstaan en multifunctioneel is. Verloeding en veroudering worden hierdoor vermeden. De ruimtelijke kwaliteit dient dusdanig hoog te zijn dat de omgeving er eveneens van profiteert. Men bestempelt dit als organische ontwikkeling, omdat het gebied stapsgewijs wordt ontwikkeld in overeenstemming met de tijdgeest, waarbij de diverse functies naar elkaar toegroeien. Giesbers Gebiedsontwikkeling streeft ernaar deze veelzijdigheid op al hun bedrijventerreinen bewerkstelligen. Een voorgaand praktijkvoorbeeld is IJsseloord 2 in Arnhem, dat naast bedrijvigheid ruimte biedt voor recreatieve functies. Deze bedrijventerreinen bevatten meer levendigheid dan de traditionele monofunctionele terreinen. Giesbers Gebiedsontwikkeling laakt de kavelsgewijze uitgifte van gemeenten, omdat dit onvoldoende ruimtelijke kwaliteit en waardetoevoeging oplevert (M. Bax, persoonlijke communicatie, 5 juni 2012).

4.2 Risico-inventarisatie

4.2.1 Gemeente

Bij de ontwikkeling van Park 15 zijn verscheidene marktpartijen gemoeid. Hiervan staat Kanog BV boven aan de drie betrokken partijen. Giesbers Gebiedsontwikkeling is hier één van, deze BV leidt het proces om met de twee andere gebiedsontwikkelaars tot overeenstemming te komen. De andere gebiedsontwikkelaars zijn eveneens BV's (besloten vennootschappen), genaamd Bemaco Staalbouw en de Braam Groep. Laatstgenoemde BV's zitten thans in de problemen door de slechte economische situatie. Door gebruik te maken van een holdingstructuur zijn deze tegenslagen enigszins opgevangen. Deze drie BV's zijn holdings die bestaan uit diverse werkmaatschappijen met elk een eigen werkterrein. De holdingstructuur van de marktpartijen die betrokken zijn bij Park 15 is weergegeven in figuur 11. Het aantal werkmaatschappijen in deze figuur is willekeurig en dient slechts ter illustratie.

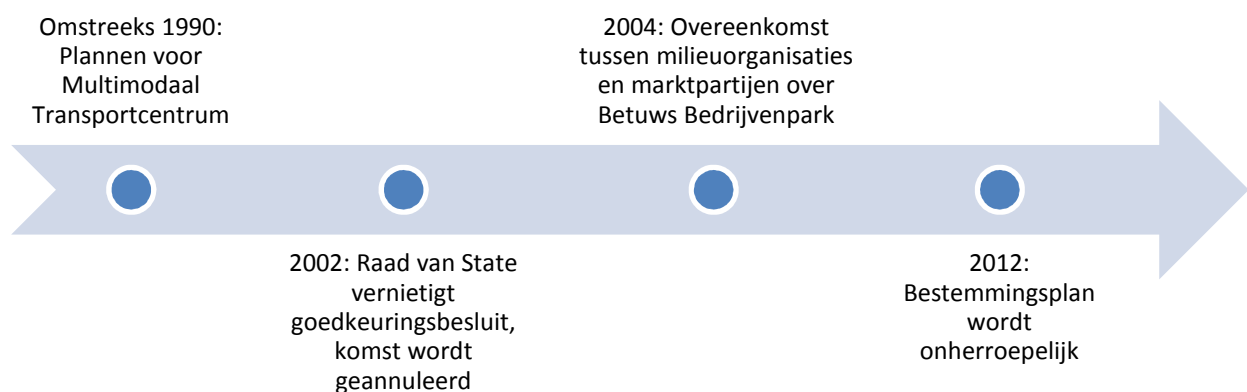


Figuur 11. Holdingstructuur Park 15.

Van de werkmaatschappijen die deel uitmaken van Bemaco Staalbouw en de Braam Groep zijn er enkele die failliet zijn verklaard. Dit betekent nochtans niet dat de andere werkmaatschappijen of de gehele holding eveneens failliet zijn verklaard. Het is niet bekend of er gronden vanwege de faillissementen overgenomen zijn door andere marktpartijen. Indien er wisseling van eigendom heeft

plaatsgevonden, is het waarschijnlijk dat dit binnen Kanog BV is gebeurd. Volgens R. Damhuis (persoonlijke communicatie, 18 juli 2012) kan niet worden geconcludeerd dat het faillissement van een deel van de werkmaatschappijen te wijten is aan falend risicomanagement bij de twee getroffen BV's. De faillissementen zijn voornamelijk toe te schrijven aan de ongunstige economische omstandigheden. Bemaco Staalbouw houdt zich bezig met staalconstructies en de Braam Groep verricht wegwerkzaamheden. Het is aannemelijk dat er door de recessie te weinig opdrachten binnenkwamen, waardoor werkmaatschappijen failliet zijn gegaan.

Deze verschillende marktpartijen hebben grond verworven toen er nog gesproken werd over de ontwikkeling van een groot multimodaal transportcentrum, begin jaren negentig. Men ging uit van een waardestijging en nam strategische grondposities in (R. Damhuis, persoonlijke communicatie, 29 mei 2012). Er was dus sprake van grondspeculatie. In 2002 vernietigde de Raad van State het goedkeuringsbesluit voor het Multimodaal Transportcentrum, waarna Provincie Gelderland besloot de komst van het transportcentrum te annuleren (Vintges, n.d.). Na een discussie tussen de betrokken gebiedsontwikkelaars en milieuorganisaties kwam men in 2004 overeen dat een deel van het gebied bestemd werd voor bedrijventerrein (Landschapspark De Danenberg, 2012). Een ander deel werd aangewezen als landschap De Danenberg, dat een hoge landschappelijke en recreatieve waarde moest krijgen. In figuur 12 zijn de sleutelmomenten voor de ontwikkeling van Park 15 gevisualiseerd.



Figuur 12. Tijdlijn Park 15.

De bijgestelde planologische invulling van het gebied resulteert in een RO-risico. De ene marktpartij heeft strategisch grond verworven op een locatie die een baatopleverende bestemming toebedeeld heeft gekregen, in casu het toekomstige bedrijventerrein. Andere private partijen hebben grondposities ingenomen waar later een lastopleverende bestemming op kwam te liggen, namelijk het landschapspark. De wijziging van de voorgenomen bestemming in de ruimtelijke ordening leidt in dit geval dus tot een risico omtrent de verkregen baat of last.

Uit deze grondposities vloeit tevens vertraging voort. De drie marktpartijen die deelnemen aan de private ontwikkeling van bedrijventerreinen, moeten het eens worden over de uitruil van stukken grond. Dit overleg heeft plaats via Kanog BV. Geen enkele partij wenst benadeeld te worden door uiteindelijk een groot deel van de lastopleverende grond toegewezen te krijgen. Indien een marktpartij grotendeels het toekomstige landschap De Danenberg in bezit krijgt, moet deze ontwikkelaar veel kosten maken en is er weinig mogelijkheid tot het maken van winst. De samenwerking en onderhandelingen over deze grondverdeling veroorzaken moeilijkheden doordat men het niet eens met elkaar is over de exacte uitruil. Hierdoor wordt het plan vertraagd. Dit heeft op zijn beurt renteverliezen tot gevolg, omdat de grond onbebouwd blijft en dus geen winst oplevert. Voorts bestaat er een planwijzigingsrisico omtrent de casus-Park 15. Het toekomstige bedrijventerrein profileert zich als een uitstekend bereikbare locatie dankzij een goede ontsluiting over de weg (Park 15, n.d.). De aanleg van een nieuwe afrit op de A15, evenals de verlenging van

deze snelweg tot aan de A12 bij Zevenaar, zouden deze toegankelijkheid moeten verbeteren. Door de onwil van Rijkswaterstaat om medewerking te verlenen zal er echter geen nieuwe afrit worden aangelegd. Men moet genoegen nemen met een reconstructie van de bestaande snelwegafrit. Daarnaast is de verlenging van de A15 onzeker geworden als gevolg van de val van het kabinet-Rutte in april 2012. Deze twee planwijzigingsfactoren brengen de bereikbaarheid van het bedrijventerrein in het geding, wat het terrein mogelijk minder aantrekkelijk maakt als vestigingslocatie voor ondernemers.

Daarenboven doen zich verschillende risico's voor bij de ontwikkeling van Park 15 die samenhangen met de economische crisis. Ten eerste treedt er vertraging van de verkoop op door vraaguitval. Het is moeilijker om de bedrijfspanden te verkopen aan ondernemers. Een risico dat hier mee van doen heeft is het vastgoedmarktrisico. Als gevolg van de ongunstige vastgoedmarkt zijn bedrijven kritischer geworden bij de aankoop of huur van een onderkomen, ze proberen het onderste uit de kan te halen. Men gaat meer 'shoppen' en probeert door middel van onderhandelingen met de eigenaar een pand te huren of te kopen onder de voordeligst mogelijke voorwaarden.

Een tweede risico in verband met de economische crisis is het huurprijrisico. Er treedt een daling in de vraag naar bedrijfstvastgoed op, waardoor de huurprijzen afnemen. Potentiële huurders trachten een zo goedkoop mogelijke bedrijfsruimte te huren en onderhandelen over korting. Dit brengt een lagere opbrengst voor de ontwikkelende beleggers teweeg, die de rentabiliteit van het vastgoedproject verlaagt.

Ten slotte ontstaat er een financieringsrisico. Voorheen kon men gemakkelijk een lening verkrijgen bij een bank om een project mee te financieren. Door de economische crisis is dit aanzienlijk lastiger geworden. De eisen voor een lening zijn aangescherpt, veelal moeten ontwikkelde beleggers een lijst tonen met klanten die hebben bevestigd te willen neerstrijken op het te ontwikkelen bedrijventerrein. Dit verplichte voorverkoop- of voorverhuurpercentage maakt het moeilijker voor private partijen om investeringen te entameren op bedrijventerreinen (R. Damhuis, persoonlijke communicatie, 29 mei 2012). In figuur 13 zijn de bovengenoemde risico's weergegeven in een overzicht.

Risico's volgens gemeente Overbetuwe	Inhoud
RO-risico	Grondspeculatie resulteert in lastopleverende bestemming
Vertraging	Moeizame grondruil door marktpartijen, hierdoor renteverliezen
Planwijzigingsrisico	Schrappen van uitbreiding infrastructuur
Vastgoedmarktrisico	Vraaguitval bij ondernemers
Huurprijrisico	Lagere opbrengsten door ongunstige conjunctuur
Financieringsrisico	Aangescherpte leningsvoorwaarden door banken, voorverhuur/-verkooppercentage

Figuur 13. Risico's Park 15 volgens gemeente

4.2.2 Private investeerder

M. Bax, de respondent van Giesbers Gebiedsontwikkeling, noemt eveneens een aantal risico's voor de private investeringen in Park 15.

De ontwikkeling van Park 15 bevindt zich thans tussen twee fasen in, te weten de planontwikkelingsfase en de uitvoeringsfase (M. Bax, persoonlijke communicatie, 5 juni 2012). De planontwikkelingsfase liep ten einde toen begin 2012 het bestemmingsplan onherroepelijk werd. Giesbers Gebiedsontwikkeling heeft tijdens de planontwikkeling de risico's in kaart gebracht die zich zouden kunnen voordoen indien het bestemmingsplan plotseling gewijzigd werd. Ingeval van het bijstellen of sneuvelen van het bestemmingsplan zouden de voorinvesteringen 'weggegooid' zijn. M. Bax (persoonlijke communicatie, 5 juni 2012) schaat dit onder de noemer grondpolitiek. Dit is een voorbeeld van een planwijzigingsrisico.

De private ontwikkelaar noemde ook het risico met betrekking tot draagvlak. Wanneer de betrokken partijen, zoals milieuorganisaties en omwonenden, niet achter het plan zouden staan, zou dit protest en wellicht zelfs tegenwerking kunnen voortbrengen. Om dit te voorkomen zorgde men voor een kwalitatief goed doortimmerd plan. Dit leidde ertoe dat alle zienswijzen en bezwaren bij de Raad van State werden vernietigd. Er kan dus gesproken worden van een kwaliteitsrisico.

Voorts noemde de respondent van Giesbers Gebiedsontwikkeling spontaan een procedureel risico. Hierbij speelt menselijk falen dikwijls een rol. Een voorbeeld is de onvolledige terinzagelegging van het bestemmingsplan, waarna de marktpartij afgestraft zou kunnen worden wegens nalatigheid. Dit behoort tot de juridische kant van de procedures die gevolgd moeten worden tijdens het ontwikkelingsproces.

Een ander risico dat betrekking heeft op de aanleg van Park 15 is het financieringsrisico. Het gevaar bestaat dat men onvoldoende financiële middelen ter beschikking heeft om met de integrale gebiedsontwikkeling aan te vangen. Hier bovenop komen de renteverliezen die Giesbers Gebiedsontwikkeling lijdt door het geleende geld voor de aankoop van de gronden. Zolang er geen bouwrijpmaking plaatsvindt, moet er rente afgelost worden zonder dat er inkomsten binnenstromen. Dit vormt een aanzienlijke financiële last voor de ontwikkelaar. Om een beeld te krijgen van de financiële risico's heeft Giesbers Gebiedsontwikkeling de grondexploitatie en de verwachte toekomstige opbrengsten in ogenschouw genomen.

Desgevraagd bevestigde de private partij nog vier andere risico's.

Door het ongunstig economisch tij zijn de grondprijzen die gerealiseerd kunnen worden lager dan voorheen. Hiervoor heeft Giesbers Gebiedsontwikkeling een analyse van de grondexploitatie gemaakt, waarin de verwachte grondprijzen worden weergegeven. Het lager uitvallen van de grondopbrengst behoort tot het grondprijrisico. Dit is een gevolg van 'hoe de markt beweegt'.

Ook het bouwrijpmakingsrisico wordt door de respondent erkend. Het wordt door hem geschaard onder inhoudelijke risico's. Dit zijn onbekende aspecten zoals explosieven en archeologie. Hiermee wordt door Giesbers Gebiedsontwikkeling rekening gehouden tijdens het ontwikkelingsproces, dit zien zij als iets vanzelfsprekends.

Bovendien is het bouwindexrisico aanwezig bij de ontwikkeling van Park 15, maar dit wordt eveneens als inherent aan bouwactiviteiten gezien. Het bouwindexrisico heeft te maken met de kosten en prijzen van een bouwwerk die in de toekomst zullen veranderen. Men weet nooit zeker hoe de kostenontwikkelingen zullen verlopen; dit is afhankelijk van de lonen, materiaalprijzen en de algehele economische situatie. Wanneer men berekeningen maakt voor toekomstige bouwkosten, speelt er dus altijd enige mate van onzekerheid omdat er onvoorziene prijsmutaties kunnen optreden. Men maakt een schatting van de verwachte kostenontwikkeling en vertaalt dit in een bouwindex (Bureau Documentatie Bouwwezen, 1996).

Ten slotte bevestigde Giesbers Gebiedsontwikkeling het bestaan van risico's rondom de aanbesteding (M. Bax, persoonlijke communicatie, 5 juni 2012). Wanneer men bij een aanbestedingsprocedure uitsluitend de financiële aspecten in ogenschouw neemt, kan dit een negatieve weerslag hebben op de kwaliteit van de uitvoering en de flexibiliteit van het plan. Giesbers Gebiedsontwikkeling verlangt daarentegen een meedenkende partner die kan helpen de risico's te elimineren en tevens past in een flexibele aanpak van de planontwikkeling. Dit is verbonden met het kwaliteitsrisico. Om deze reden wil men geen openbare aanbesteding, maar wenst men op weloverwogen wijze een geschikte partner te kunnen uitkiezen.

4.3 Risicohiërarchie

Hoewel er voor de ontwikkeling van Park 15 een aantal risico's is genoemd, sluit het aanbrengen van een risicohiërarchie niet aan bij de werkwijze van de private ontwikkelaar. Giesbers Gebiedsontwikkeling maakt duidelijk dat zij geen strikte, vastomlijnde risicoanalyse hanteert. De respondent sprak liever over *onzekerheidsmanagement* dan over risicomanagement. In zijn optiek zijn er bij dergelijke projecten altijd risico's en kansen. Een marktpartij moet de kansen ten nutte

maken en de risico's of onzekerheden minimaliseren. De mogelijke gebeurtenissen die door het risicomanagement als risico's worden aangemerkt, worden door Giesbers Gebiedsontwikkeling aangeduid als variabelen waar men allicht op stuurt. Dit vloeit voort uit de aard van een private gebiedsontwikkeling.

Deze risico-optiek is van invloed op de manier waarop het bedrijventerrein aangelegd wordt. Men maakt niet in één keer een gebied bouwrijp, maar men vat een deelontwikkeling aan wanneer een gegadigde zich aandient. Hierdoor dient men bij een private ontwikkeling een andersoortige risicoanalyse te maken dan bij een gemeentelijke bedrijventerreinenontwikkeling. Daar wordt namelijk een groot gebied meteen bouwrijp gemaakt, waardoor de risico's groter zijn. M. Bax (persoonlijke communicatie, 5 juni 2012) omschrijft de risico-invalshoek van Giesbers als 'voorkomen is beter dan genezen.' Giesbers Gebiedsontwikkeling ondervangt met deze risicobenadering meer risico's dan gemeenten voorheen gewoon waren te doen. Dit kan verklaard worden doordat gemeenten de aanleg van bedrijventerreinen als hun publieke taak zien. Hierdoor worden zaken als rentabiliteit en de vastgoedmarkt niet altijd vooropgesteld. Private partijen voelen deze publieke verantwoordelijkheid minder en zorgen daardoor dat zij zelf de grootste risico's voorkomen via hun ontwikkelmodel.

Deze flexibele aanpak van Giesbers Gebiedsontwikkeling is ingewikkelder dan de traditionele benadering van de ontwikkeling van bedrijventerreinen. Voorheen werd een bestemmingsplan 'als krimpfolie' om een gebied heen gelegd en lag alles daarmee vast. Men werkte naar een relatief statisch eindbeeld toe. Bij een plan als Park 15 moet er aanmerkelijk dynamischer gedacht worden, er liggen immers minder zaken vast. Volgens M. Bax (persoonlijke communicatie, 5 juni 2012) vergt dit 'creativiteit, gezond ondernemerschap en visie' van de private partij.

Indien men toch een risicohiërarchie aan wil brengen, kan men de risico's bovenaan stellen die spontaan genoemd werden. Er kan van uitgegaan worden dat de risico's die de respondent uit zichzelf opnoemde van meer belang waren dan de risico's die desgevraagd werden genoemd. De relevante risico's waarnaar gevraagd werd, werden weliswaar erkend maar uit de reactie van de respondent bleek toch dat hieraan minder belang werd gehecht dan aan de spontaan genoemde risico's. De belangrijkste risico's bij Park 15 zijn derhalve het planwijzigingsrisico, het kwaliteitsrisico, het procedurele risico en het financiële risico. Minder belangrijke risico's zijn het grondprijrisico, het bouwrijpmakingsrisico, het bouwindexrisico en het aanbestedingsrisico.

4.4 Beheersmaatregelen

Om de risico's omtrent de ontwikkeling van Park 15 te ondervangen heeft Giesbers Gebiedsontwikkeling verschillende beheersmaatregelen die ingezet kunnen worden. Deze zullen per relevant risico bij langs worden gegaan.

Voor het grondprijrisico is door de ontwikkelaar een analyse van de verwachte grondopbrengsten gemaakt. Men aanvaardde dat hier een bepaalde mate van onzekerheid aan vastzit, met name in de huidige economische recessie (M. Bax, persoonlijke communicatie, 5 juni 2012).

Teneinde het bouwrijpmakingsrisico te ondervangen heeft men grondonderzoek uitgevoerd naar de onbekende factoren, zoals onontplofte explosieven. Giesbers Gebiedsontwikkeling was zich ervan bewust dat niet alle vondsten van tevoren voorspeld kunnen worden. Giesbers Gebiedsontwikkeling heeft geaccepteerd dat deze mogelijkheden bestaan en dat deze risico's gaandeweg het ontwikkelproces door hen dienen te worden ontdekt.

Ter bestrijding van het planwijzigingsrisico heeft men flexibiliteit ingebouwd in de plannen. Wanneer er plotseling een wijziging plaatsheeft, kan er nog gauw geschakeld worden naar een nieuw plan. Hiermee ontloopt men het verlies van hoge voorinvesteringen. Door buigzame plannen te maken en dynamisch te denken, kan Giesbers Gebiedsontwikkeling zich aanpassen aan veranderende externe omstandigheden.

Wat betreft het aanbestedingsrisico is Giesbers Gebiedsontwikkeling geen voorstander van openbare aanbesteding bij Park 15, waarbij men enkel oog heeft voor een zo laag mogelijke prijs. Men

prefereert het voeren van onderhandelingen met potentiële partners. Hierdoor kan Giesbers Gebiedsontwikkeling een partij kiezen die meedenkt met het plan en hierdoor kan helpen de risico's te verminderen.

Om het kwaliteitsrisico in goede banen te leiden hanteert Giesbers Gebiedsontwikkeling *stakeholdermanagement*. Hierbij gebruikt men de Blauwe-Draadaanpak, die uit vier stappen bestaat. Men brengt allereerst alle belanghebbenden in kaart, vervolgens inventariseert men hun belangen. Ten derde wordt getracht oplossingen te bedenken die zoveel mogelijk belangen dienen. Indien bepaalde belangen niet worden gediend, moet men hierbij een duidelijke reden vermelden. De laatste stap omvat het reflecteren op hoe men het traject wil voortzetten; wenst men te stoppen of verder te gaan, en zo ja met welk ambitieniveau? (M. Bax, persoonlijke communicatie, 5 juni 2012).

Deze Blauwe-Draadaanpak zorgt ervoor dat er een gedragen oplossing ontstaat. Dit zorgt voor minder protesten vanuit de omgeving. Wanneer er wel bezwaren, zienswijzen of beroepen worden ingediend, heeft men een sterke juridische positie. Giesbers Gebiedsontwikkeling is van mening dat door het ontwerpen van een goed doortimmerd plan de protesten moeiteloos weerlegd zijn. Deze overtuiging wordt ondersteund door het feit dat de gemeente Overbetuwe door middel van een raadsbesluit vier zienswijzen onontvankelijk heeft verklaard en 21 zienswijzen ongegrond heeft verklaard. Slechts één zienswijze werd deels gegrond en deels ongegrond verklaard (Gemeente Overbetuwe, 2010).

Als beheersmaatregel voor het bouwindexrisico heeft Giesbers Gebiedsontwikkeling een prognose opgenomen in hun berekeningen met daarin de verwachte bouwindex. M. Bax (persoonlijke communicatie, 5 juni 2012) omschrijft deze maatregel als 'één van de vele dingen waar je op stuurt.' De prognose van de bouwindex kan dus als routine worden bestempeld.

Het financieringsrisico wordt grotendeels ondervangen door de opzet die Giesbers Gebiedsontwikkeling heeft gekozen voor de integrale ontwikkeling van Park 15. Doordat men niet het gehele terrein in één keer bouwrijp maakt en uitgeeft, hoeft men geen buitensporig grote som geld voorhanden te hebben. Er wordt pas activiteit ondernomen nadat een klant te kennen heeft gegeven zich op het bedrijventerrein te willen vestigen. Door deze fasering wordt het financieringsrisico beteugeld, er wordt tenslotte pas geld uitgegeven wanneer Giesbers Gebiedsontwikkeling zicht heeft op inkomsten (M. Bax, persoonlijke communicatie, 5 juni 2012).

In de figuur 14 zijn de risico's te zien die de private investeerder noemde, evenals de bijbehorende beheersmaatregelen.

Risico	Beheersmaatregel
Grondprijrisico	Analyse grondexploitatie
Bouwrijpmakingsrisico	Grondonderzoek en gaandeweg ontdekken
Planwijzigingsrisico	Voorinvesteringen laag houden, flexibiliteit
Aanbestedingsrisico	Geen openbare aanbesteding
Kwaliteitsrisico	Meedenkende partner, stakeholdermanagement
Bouwindexrisico	Prognose
Financieringsrisico	Fasering, uitgifte na aanmelding klant

Figuur 14. Risico's en beheersmaatregelen Park 15 volgens private partij

4.5 Risicoverdeling

Park 15 is opgestart door private partijen, bij hen lag het initiatief. Gemeente Overbetuwe heeft hiermee ingestemd en vervolgens een faciliterende rol aangenomen, zij is kaderstellend en toetst de plannen. In 2009 is er door de twee partijen een samenwerkingsovereenkomst afgesloten (College van B&W gemeente Overbetuwe, 2009). Deze volgde op de intentieovereenkomst die in 2006 gesloten werd tussen de gemeente Overbetuwe en Giesbers Gebiedsontwikkeling. Ten tijde van de intentieovereenkomst stonden de partijen aan het begin van het proces, waarbij men bepaalde gemeenschappelijke ideeën had. Bij het afsluiten van de samenwerkingsovereenkomst was men een

aantal stappen verder, er was nader onderzoek verricht naar de initiatieven. Men wilde vastleggen dat de twee partijen bereid waren medewerking te verlenen aan de ontwikkeling van Park 15. Giesbers Gebiedsontwikkeling kreeg krachtens deze samenwerkingsovereenkomst de meeste verantwoordelijkheden toegekend, zoals de bouwrijpmaking, gronduitgifte en contractvorming met toekomstige klanten. Wanneer aan de zeventien gestelde voorwaarden zou worden voldaan, was gemeente Overbetuwe bereid het bestemmingsplan voor het terrein te wijzigen. Verder heeft de gemeente slechts een afgeleide rol. Zij verleent omgevingsvergunningen voor het bouwen en voor het milieu. Wanneer een geïnteresseerde onderneming zich meldt, dient Giesbers Gebiedsontwikkeling te beoordelen of deze potentiële klant binnen het bestemmingsplan en het beeldkwaliteitsplan past (R. Damhuis, persoonlijke communicatie, 18 juli 2012). In een beeldkwaliteitsplan worden het gewenste uiterlijk van een gebied vastgelegd. Deze plannen worden opgesteld om de kwaliteit van bedrijventerreinen te verhogen (Louw, Needham, Olden & Pen, 2009). Kennelijk voelt de gemeente Overbetuwe zich niet verplicht zelf de ontwikkeling van het bedrijventerrein ter hand te nemen. Dit heeft mede te maken met het feit dat de gemeente geen grondpositie in het gebied bezit.

De gemeente Overbetuwe is van mening dat de huidige rol bij de ontwikkeling van Park 15 juist is. Het gaat om een private investering, derhalve vindt men niet dat de gemeente een deel van de risico's op zich zou moeten nemen of meer ondersteuning zou moeten bieden aan Giesbers Gebiedsontwikkeling. Er is door de gemeente niet gepoogd een gunstiger investeringsklimaat te scheppen voor de marktpartijen. Gemeente Overbetuwe is tevreden over het feit dat zij geen grondposities heeft ingenomen die thans waarschijnlijk tot renteverliezen hadden geleid, zoals in buurgemeente Lingewaard het geval is. Volgens R. Damhuis (persoonlijke communicatie, 29 mei 2012) is de gemeente Overbetuwe met zeer veel inzet begonnen aan het proces. De gemeente heeft zich gemengd in de ontwikkeling door zeventien voorwaarden te stellen aan het toekomstige bedrijventerrein, waaronder de aanleg van het landschap De Danenberg. Men wilde hiermee de bewoners van omliggende dorpen ontzien. Verder heeft de gemeente overleg gevoerd over de ontsluiting van het terrein en beoordeeld of het bestemmingsplan overeenkwam met de filosofie die zij aanhangt. Gemeente Overbetuwe mengde zich tevens in de wegenstructuur, waterstructuur en bedrijvenlijsten. Nu deze taken voltooid zijn, is de rol van de gemeente voorlopig beëindigd. Men wacht momenteel de activiteiten van Giesbers Gebiedsontwikkeling in de uitvoeringsfase af (R. Damhuis, persoonlijke communicatie, 29 mei 2012).

De houding van de gemeente Overbetuwe ten opzichte van de verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt is positief. In het verleden heeft de gemeente, bewust of onbewust, gekozen voor passieve grondpolitiek. In de huidige economische toestand is de gemeente hier content mee, aangezien er nauwelijks risico's op hun schouders liggen. Park 15 past binnen dit beleid; de private partijen nemen het initiatief, de gemeente verleent hier haar medewerking aan.

Volgens R. Damhuis (persoonlijke communicatie, 18 juli 2012) stuurt Giesbers Gebiedsontwikkeling adequaat op de risico's die zij op hun pad tegenkomen. Bij een commerciële partij draait het om winstmaximalisatie en de instandhouding van de onderneming. Marktpartijen zijn kritischer in het bekijken van mogelijke gebiedsontwikkelingen dan gemeenten.

De private ontwikkeling van Park 15 is niet toevallig in de zin dat het voortkomt uit de plannen voor een multimodaal transportcentrum. Marktpartijen anticipeerden hierop en namen grondposities in. Toen de plannen hiervoor van de baan waren, namen de marktpartijen het initiatief voor een kleiner, regionaal bedrijventerrein. Deze uitbreiding van het bedrijventerreinenareaal was in overeenstemming met de SER-ladder. Gemeente Overbetuwe stond hier welwillend tegenover, zij wist immers dat zij het laatste woord had via het bestemmingsplan. Indien een voorgestelde ruimtelijke ontwikkeling niet overeen zou komen met de filosofie van de gemeente, konden zij dit blokkeren door geen toestemming te verlenen.

Ook Giesbers Gebiedsontwikkeling is tevreden met de faciliterende rol van de gemeente Overbetuwe. Giesbers Gebiedsontwikkeling heeft zelf bijgedragen aan het opstellen van het

bestemmingsplan en het beeldkwaliteitsplan, de gemeente assisteerde hierbij en voerde de procedures. Over de samenwerking met de gemeente was de M. Bax (persoonlijke communicatie, 5 juni 2012) zeer te spreken, zelfs 'laaiend enthousiast'. Beide partijen hadden een gemeenschappelijk doel waar men naartoe werkte en wilden dezelfde droom en visie verwezenlijken. Giesbers Gebiedsontwikkeling wilde samenwerken met de gemeente als één van de belanghebbende partijen. Hierbij liet men gemeente Overbetuwe 'meekijken in de keuken'. Door deze werkwijze wist Giesbers Gebiedsontwikkeling meteen wat de gemeente van hun voornemens vond en kon men deze mening verwerken in de uiteindelijke plannen. Vele ontwikkelaars vinden het onprettig om open kaart te spelen, maar Giesbers Gebiedsontwikkeling had liever dat men de kritiek van de gemeente op voorhand kon meewegen dan dat er naderhand onenigheid zou ontstaan. Dit deed Giesbers Gebiedsontwikkeling ook bij andere betrokken partijen, waardoor men een gedragen oplossing bereikte.

4.6 Algemene lessen

Een succesfactor bij de ontwikkeling van Park 15 is het hoge ambitieniveau van de private partij (R. Damhuis, persoonlijke communicatie, 29 mei 2012). Giesbers Gebiedsontwikkeling streeft naar integrale gebiedsontwikkeling, waarbij het beheer en onderhoud op de lange termijn in het oog worden gehouden. Door de hantering van het landlordbeginsel wordt zorg gedragen voor de instandhouding van de ruimtelijke kwaliteit. Dit is niet alleen ten nutte van de gevestigde ondernemers op het terrein, maar evenzeer voor de omwonenden. Voorts kan het stakeholdermanagement van Giesbers Gebiedsontwikkeling als bevorderende factor worden aangewezen. Hierdoor is er draagvlak verworven onder de verscheidene belanghebbende partijen, waardoor er slechts in beperkte mate weerstand is tegen de ontwikkeling van het bedrijventerrein (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2011).

Volgens R. Damhuis (persoonlijke communicatie, 29 mei 2012) zijn er weinig marktpartijen actief op de bedrijventerreinenmarkt omdat er tot voor kort aanzienlijk hogere rendementen te behalen vielen op andere vastgoedmarkten. Woningbouwprojecten en de ontwikkeling van kantoren waren vele malen lucratiever dan bedrijfsvastgoed vanwege de hogere winstmarges. Hierdoor vonden commerciële partijen het niet de moeite waard zich op de bedrijventerreinenmarkt te begeven.

M. Bax (persoonlijke communicatie, 5 juni 2012) beweert dat het ontbreekt aan professionele vastgoedeigenaren en beleggers op bedrijventerreinen vanwege een imagoprobleem. Jarenlang is er over bedrijventerreinen gesproken in termen van verloedering en verrommeling, waardoor de animo van private investeerders om actief te worden in bedrijfsvastgoed uitbleef. Volgens de respondent zijn beleggers behoudende partijen die veronderstellen dat er op de bedrijfsvastgoedmarkt weinig winst te behalen valt. Beleggers willen geen geld steken in bedrijfsvastgoed omdat zij ervan uitgaan dat deze objecten enkel minder waard worden.

Giesbers Gebiedsontwikkeling heeft zich wel gewaagd aan de ontwikkeling van bedrijventerreinen omdat zij er vertrouwen in hebben waardetoevoeging tot stand te kunnen brengen. Hierbij bedienen zij zich van het landlordbeginsel, wat inhoudt dat Giesbers zich gedraagt als zijnde de eigenaar of huisbaas van het gebied. Door gedegen rentmeesterschap voelt men zich verantwoordelijk voor en is men betrokken bij alles wat op het terrein tot stand komt, alsmede het langetermijnbehoud hiervan. De financiële en procesmatige verantwoordelijkheid voor het beheer en onderhoud van het bedrijventerrein komen dus voor rekening van de ontwikkelaar (De Beijer, 2012). De organische en integrale ontwikkeling van het gebied zorgt voor een duurzaam en bestendig bedrijventerrein, dat bovendien rendabel is.

Hoofdstuk 5 Risicoanalyse Emmtec I&B, Emmen

5.1 Factsheet

Bij de casus-Emmtec I&B is een interview afgenomen met de accountmanager van Nuon Industry Parks en met de senior accountmanager van de afdeling Economie van de gemeente Emmen.

Emmtec Industry & Business Park in Emmen is een vestigingsplaats voor de chemische industrie en de productie van kunststoffen en geavanceerde materialen. Het terrein is ontwikkeld door NUON BV, daarom wordt het bedrijvenpark ook wel Nuon Industry Park Emmtec genoemd. Het terrein is bestaand en functioneel, maar weliswaar licht verouderd. Industrierterrein Emmtec heeft een lange voorgeschiedenis die begon in 1952 toen Akzo Nobel zich in Emmen vestigde. Zij was hiertoe aangetrokken door de gemeente om de regionale werkgelegenheid een impuls te geven. Het initiatief om zich op het terrein te vestigen lag in dit geval dus bij de gemeente Emmen en niet bij de private partij. Tot in de jaren negentig vormde het Emmtec-terrein een geheel onder beheer van Akzo Nobel. Hierna werd het industriepark opgesplitst in verschillende divisies (T. Noordhuis, persoonlijke communicatie, 12 juni 2012). Sinds 2000 is het terrein in handen van NUON BV. In de vorm van dochteronderneming Emmtec Services B.V. zorgt zij voor het parkbeheer, vastgoedontwikkeling, energielevering en nutsvoorzieningen (Ministerie van I&M, 2011). In figuur 15 is een tijdlijn te zien met belangrijke momenten voor de ontwikkeling van het Emmtec-terrein.

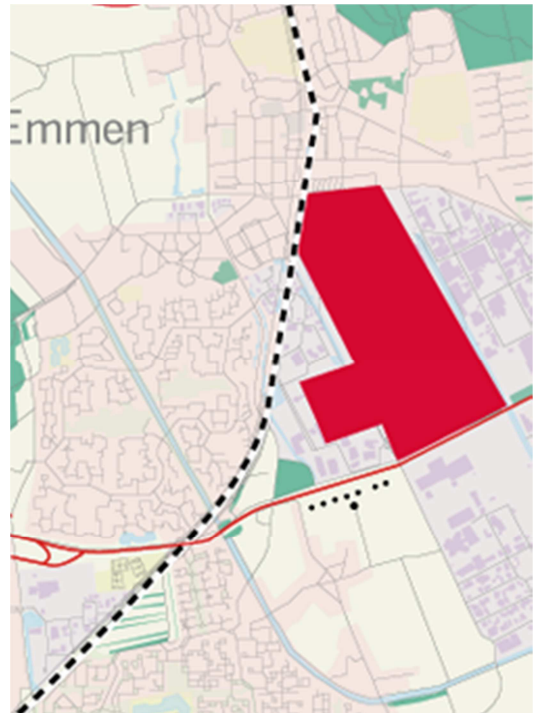


Figuur 15. Tijdlijn Emmtec I&B

De energie voor de productieprocessen wordt op het Emmtec-terrein zelf opgewekt. Emmtec Services B.V. verkoopt of verhuurt grond of panden aan eindgebruikers. Tevens beheren en onderhouden zij het bedrijventerrein en bieden diensten en voorzieningen aan. Ondernemers kunnen zelf kiezen welke diensten zij in hun 'productpakket' willen opnemen, hoewel enige dienstverlening samenhangend met parkmanagement verplicht is. De dienstverlening door de parkmanager is dus op maat gesneden. NUON BV/ Emmtec Services B.V. functioneert als ontwikkelende belegger, de investeringen op het terrein zijn volledig privaat. Een groot verschil met de casus Park 15 is dat het Emmtec-terrein al lange tijd bestaat, waardoor niet al het vastgoed nieuw ontwikkeld hoeft te worden. Er zijn nog enkele kleine vrije percelen voorhanden binnen het bestaande terrein waarop nieuw vastgoed kan worden ontwikkeld. Emmtec Services B.V. is enerzijds actief als beheerder van het industriepark en anderzijds als dienstverlener, voornamelijk voor de energievoorziening. Giesbers Gebiedsontwikkeling dient bij Park 15 nog alle bedrijfspanden te bouwen of te laten bouwen. Een vergelijkbaar kenmerk zijn de diensten die beide ontwikkelaars aan de ondernemers aanbieden. Emmtec Services B.V. benoemt haar rol op het terrein als parkmanagement, terwijl Giesbers Gebiedsontwikkeling haar rol onder het landlordbeginsel schaart. In beide gevallen komt dit op hetzelfde neer; de ontwikkelaars dragen lange tijd zorg voor de integrale gebiedsontwikkeling. Uiteraard bestaan er enkele verschillen tussen beide terreinen, zo biedt Emmtec Services B.V. haar ondernemers eigen elektriciteit aan, terwijl Giesbers Gebiedsontwikkeling dit niet doet.

Er wordt door Emmtec Services B.V. nauw samengewerkt met de gemeente Emmen om al dan niet internationale bedrijven in de energie-intensieve industrie te werven met behulp van een gezamenlijk acquisitieteam. Emmtec Industry & Business Park heeft dus een bovenlokaal karakter. In figuur 16 is te zien dat het Emmtec-terrein ten zuiden van de bebouwde kom van Emmen ligt en grenst aan de spoorlijn. Ondanks de perifere ligging in Zuidoost-Drenthe is Emmen zeer concurrerend vanwege de lage grondprijzen in vergelijking met de Randstad.

Het grootste deel van het bestaande terrein is reeds bebouwd, er is nog een klein aantal kavels beschikbaar dat kan worden uitgegeven aan ondernemingen die zich nieuw komen vestigen. Tevens is er een kleine hoeveelheid leegstand. Het netto-oppervlak van het bestaande Emmtec Industry & Businesspark is 90 hectare. De gemeente Emmen heeft ten zuiden van het Emmtec-terrein 28 hectare grond in bezit, die gereserveerd zijn voor bedrijven die eveneens actief zijn in de chemische industrie. Ondanks de lange voorgeschiedenis heeft er dus nog steeds nieuwe vastgoedontwikkeling plaats op het industriepark. De samenwerking tussen de private partij en de gemeente resulteert in een win-winsituatie. De private partij krijgt ruimte tot uitbreiding en nieuwe ondernemers op het terrein, terwijl de gemeente blij is met de werkgelegenheid die het terrein oplevert (A. Kruizenga, persoonlijke communicatie, 31 mei 2012).



Figuur 16. Ligging Emmtec-terrein. Bron: Gemeente Emmen.

5.2 Risico-inventarisatie

5.2.1 Gemeente

A. Kruizenga (persoonlijke communicatie, 31 mei 2012) beschrijft het bestaan van een RO-risico op het Emmtec-terrein. Het industriepark ligt vlak bij verscheidene woongebieden, terwijl er gevaarlijke stoffen aanwezig zijn op het terrein. Bovendien veroorzaakt de productie geluidsoverlast voor de omgeving. Tevens leidt het transport van en naar het industriepark tot verkeerscongestie. Men ontvangt klachten over het wegverkeerslawaai en het productielawaai, vooral vanuit de dorpen die aan de zuidkant liggen, te weten Nieuw-Dordrecht en Oranjedorp. De overlast van het Emmtec-terrein wordt door de dorpsbewoners als bedreigend gezien. Uit de stad Emmen, die benoorden het terrein is gelegen, komen nauwelijks klachten, omdat stadsbewoners meer gewend zijn aan omgevingsgeluiden. De gemeente Emmen moet een afweging maken tussen het economisch belang van de bedrijven en het woongenot van de dorpsbewoners. Hierbij erkent men de bron van ergernis, en probeert de gemeente in goed overleg een oplossing te vinden. Soms treedt er een scherpe belangentegenstelling op; de omwonenden eisen dat een overlastgevend bedrijf sluit, terwijl het bedrijf vindt dat zij ongebreideld hun gang mogen omdat zij de economie draaiende houden. In dit soort conflicten speelt de gemeente Emmen een belangrijke bemiddelende rol. Een laatste redmiddel is de handhaving, dit wordt toegepast wanneer een bedrijf herhaaldelijk de geluidsnormen overschrijdt en de voorafgaande waarschuwingen genegeerd heeft. Tot op heden hebben de klachten vanuit de omgeving nog geen vergaande gevolgen gehad voor de ontwikkeling van het Emmtec-terrein. Bij de vestiging van nieuwe ondernemingen dient echter wel rekening gehouden te worden met bijvoorbeeld de geluidsnormering.

Het Emmtec-terrein merkt de gevolgen van de wereldwijde recessie, er is enige mate van vraaguitval. De uitgifte op het industriepark gaat weliswaar nog steeds door, zij het langzamer dan voorheen. Het industrieterrein is gevoelig voor schommelingen in de wereldeconomie, doordat een groot deel van

de bedrijven op het Emmtec-terrein uit het buitenland komt. Er is sprake van een leegstandsrisico, omdat de kosten van onderhoud en beheer ingeval van een onbezet bedrijfspand moeilijk op te brengen zijn. Hieraan is het financieringsrisico gekoppeld. Wanneer een klant wegvalt bestaat het gevaar dat men de exploitatie niet meer sluitend weet te houden.

Een grondprijrisico is niet aanwezig op het industriepark van Emmtec Services B.V. Dit komt doordat de grondposities al in 1952 zijn ingenomen door Akzo Nobel. Toentertijd waren de vierkante-meterprijzen nog vele malen lager dan heden ten dage. Sindsdien zijn er geen wijzigingen geweest in grondeigendom. Wanneer men grond verkoopt, doet men dat tegen de huidige marktwaarde en niet tegen de boekwaarde op basis van het verleden. Hierdoor strijkt men veel winst op, waardoor er geen grondprijrisico voorkomt.

In figuur 17 zijn de risico's omtrent de ontwikkeling van het Emmtec-terrein die door de gemeente genoemd werden, beknopt weergegeven. De overige risico's zijn niet erkend door de gemeente Emmen, of worden als onbelangrijk beschouwd. Kennelijk vormen de overige risico's geen bedreiging voor het voortbestaan van het bedrijvenpark of heeft de gemeente geen weet van het bestaan van deze risico's.

Risico's volgens gemeente Emmen	Inhoud
Leegstandsrisico	Vraaguitval door mondiale conjunctuur
Financieringsrisico	Vaste kosten worden moeilijk betaalbaar
RO-risico	Klachten van omwonenden betreffende geluids- en verkeershinder

Figuur 17. Risico's Emmtec volgens gemeente

5.2.2 Private investeerder

Door de respondent van Emmtec Business & Industry Park werd slechts een klein aantal risico's bevestigd. Een prominent risico voor de marktpartij treedt op wanneer een grote klant op het terrein wegvalt. In dat scenario daalt de omzet op het gebied van diensten en nutsvoorzieningen. Daarenboven kunnen er minder parkmanagementkosten worden toegerekend, wat tot verliezen kan leiden. Dit valt te categoriseren als een leegstandsrisico.

Hiermee samenhangend bestaat er eveneens een financieringsrisico. Wanneer men minder inkomsten vanuit de gevestigde bedrijven binnenkrijgt, wordt het moeilijk aan de kosten voor onderhoud en beheer in het kader van parkmanagement te voldoen. Het is in dat geval lastig de financiering rond te krijgen.

Tevens kan zich een vertragsrisico voordoen bij de ontwikkeling van het Emmtec-terrein. In het geval van bouwprojecten die een uitbreiding van de infrastructuur door de private ontwikkelaar vergen, kan er vertraging optreden. Een geplande fabriek of installatie die een jaar later in bedrijf genomen wordt kan resulteren in een bedreiging voor de rentabiliteit van Emmtec Services B.V., omdat de ontwikkelaar dan een tijdlang geen geld binnenkrijgt voor reeds gedane investeringen (T. Noordhuis, persoonlijke communicatie, 18 juli 2012).

Risico's omtrent de parkontwikkeling zijn minder aanwezig voor Emmtec Services B.V., omdat de nog beschikbare onbebouwde percelen in bezit zijn van de gemeente (T. Noordhuis, persoonlijke communicatie, 12 juni 2012). Deze liggen ten zuiden van het reeds bebouwde deel van het terrein. Eventuele zich voordoende risico's omtrent de parkontwikkeling komen dientengevolge niet voor rekening van de private partij. Ditzelfde geldt voor het bouwrijpmakingsrisico; het bestaande terrein dat in handen is van Emmtec I&B is reeds bouwrijp. De grond die nog bouwrijp moet worden gemaakt is in handen van de gemeente Emmen (T. Noordhuis, persoonlijke communicatie, 18 juli 2012).

Het kleine aantal risico's dat door de private ontwikkelaar werd genoemd valt te verklaren door de actieve rol die de gemeente Emmen speelt bij de ontwikkeling van het industriepark. Zoals hierboven beschreven werd, zijn de te ontwikkelen percelen in handen van de gemeente Emmen, waardoor Emmtec Services B.V. minder alert hoeft te zijn bij de risico's die zich voordoen rondom de nog te

bebouwen percelen. Doordat Emmtec Services B.V. enkel de percelen op het reeds bestaande terrein bezit, zouden bepaalde risico's minder bedreigend voor hen kunnen zijn.

Een andere oorzaak zou kunnen zijn dat het risicomanagement al dermate geautomatiseerd is dat men niet meer stilstaat bij andersoortige risico's. Dit kan het resultaat zijn van het decennialange bestaan van het terrein. Veel risico's zijn in de loop der tijd wellicht zo vanzelfsprekend geworden dat men er niet meer bij stilstaat. De lang bestaande grondpositie op het Emmtec-terrein zorgt er mogelijk voor dat men minder beducht hoeft te zijn voor risico's omtrent de grondprijs en grondverwerving. Door de voorgeschiedenis van het Emmtec-terrein is een groot deel van het vastgoed reeds gerealiseerd, zodat er minder risico's spelen omtrent de bouw van nieuwe bedrijfspanden. Kennelijk staat voor de ontwikkelaar het in evenwicht zijn van de kasstroom voorop; de inkomsten moeten de vaste uitgaven overtreffen. De rentabiliteit van het bedrijventerrein is blijkbaar het belangrijkste voor de ontwikkelaar, waardoor men vooral oog heeft voor het leegstandsrisico en het financieringsrisico. Deze prioriteit stemt overeen met het karakter van een marktpartij; winst behalen is het kerndoel dat behaald moet worden om voort te bestaan.

5.3 Risicohiërarchie

Zoals in paragraaf 5.2 reeds te lezen was, is er door de respondenten voor het Emmtec-terrein slechts een klein aantal risico's genoemd. Twee belangrijke risico's zijn het leegstandsrisico en het financieringsrisico, deze werden door zowel de gemeente als de private partij genoemd. Indien er leegstand en een tekortschietende financiering zouden optreden, zou Emmtec Services B.V. met moeite het hoofd boven water kunnen blijven houden. Hetzelfde geldt voor het risico op vertraging, dat alleen door de private ontwikkelaar werd genoemd. Vertraging bij de ontwikkeling van het terrein kan de rentabiliteit in gevaar brengen, waardoor het hoofddoel van de ontwikkelende belegger in het geding komt. Het RO-risico is minder van belang, aangezien dit niet rechtstreeks het voortbestaan van het bedrijventerrein in gevaar brengt. Ook het grondprijrisico kan onder aan de risicohiërarchie geplaatst worden, omdat de onbebouwde gronden niet in handen zijn van de commerciële ontwikkelaar, maar voor het overgrote deel eigendom zijn van de gemeente Emmen.

5.4 Beheersmaatregelen

Teneinde het RO-risico in te perken, poogt de gemeente de communicatie tussen het industriepark en de omwonenden soepel te laten verlopen. Men erkent beider belangen en probeert een redelijke afweging te maken waarbij met zowel de leefbaarheid als de economische groei rekening wordt gehouden. Door ieders standpunt te accepteren, kan er gelijkwaardig overleg gevoerd worden en is het eenvoudiger om tot overeenstemming te komen. Wanneer bijvoorbeeld de overlastgevende bedrijven bereid zijn iets meer rekening te houden met de wensen van de omwonenden, is er al een oplossing bereikt. Verder moet de technische terminologie in duidelijke taal aan de omwonenden uitgelegd worden. Deze vorm van bemiddeling en communicatie kan als beheersmaatregel voor het RO-risico aangemerkt worden (A. Kruizenga, persoonlijke communicatie, 31 mei 2012).

De beheersmaatregelen voor het leegstandsrisico en het financieringsrisico op het Emmtec Business & Industry Park gaan hand in hand. Om deze risico's te ondervangen is het Emmtec Acquisitieteam actief, dat zowel in het binnenland als in het buitenland klanten probeert te werven. Men is onder meer actief op internationale beurzen. Dit team is een samenwerking tussen de gemeente Emmen en Emmtec Services B.V. Ook het Ministerie van Economische Zaken en de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) nemen deel aan de acquisitie. De participatie van het Ministerie vloeit voort uit het beleid ten aanzien van economisch zwakke regio's. Om de bedrijvigheid en werkgelegenheid in Zuidoost-Drenthe te stimuleren verwijst het Ministerie buitenlandse bedrijven die zich melden met het plan zich in Nederland te vestigen soms door naar Emmen. Door deze actieve werving probeert men leegstand op het industriepark te vermijden. Wanneer een bedrijf vertrekt, kan men tijdig een vervangend bedrijf regelen dat de vrijgekomen plaats op het terrein

inneemt. Hierdoor kan men de exploitatie van het industriepark sluitend houden en blijft de rentabiliteit van het Emmtec-terrein gewaarborgd.

Een andere beheersmaatregel is het verstrekken van een overlevingskrediet voor bedrijven die in zwaar weer verkeren. Wanneer een onderneming op de rand van een faillissement staat, kan de gemeente Emmen hun geld lenen onder gunstige voorwaarden. Op het moment dat het bedrijf er weer bovenop is, betalen zij de lening en de lage rente terug aan de gemeente. Deze maatregel is incidenteel van aard, het is slechts één- of tweemaal in de geschiedenis van het Emmtec Business & Industry Park voorgekomen.

De nadelige gevolgen van het vertragsrisico tracht men te ondervangen door zodanige afspraken te maken met op het terrein gevestigde ondernemingen dat het terugverdienen van investeringen enigszins onafhankelijk is van het verbruik van de nutsvoorzieningen. Men zorgt via de huurcontracten dat de betaling voor de voorzieningen gegarandeerd is. Deze beheersmaatregel dekt het vertragsrisico echter niet volledig af. Wanneer men bijvoorbeeld een stoomleiding of elektriciteitskabel heeft aangelegd waarlangs geen energie wordt afgenomen, zullen de inkomsten voor de private partij lager zijn (T. Noordhuis, persoonlijke communicatie, 18 juli 2012).

De risico's en beheersmaatregelen van Emmtec I&B zijn schematisch opgesomd in figuur 18.

Risico	Beheersmaatregel
RO-risico	Bemiddeling, erkenning van elkaars klachten, gelijkwaardig overleg
Leegstands-/financieringsrisico	Gezamenlijke acquisitie
Leegstands-/financieringsrisico	Verstrekking overlevingskrediet
Vertragsrisico	Afspraken maken met ondernemers over gebruik van nutsvoorzieningen

Figuur 18. Risico's en beheersmaatregelen Emmtec volgens private investeerder

5.5 Risicoverdeling

Bij de verdeling van de risico's omtrent de ontwikkeling van het Emmtec-terrein is een nauwe samenwerking zichtbaar tussen de gemeente Emmen en de private partij, Emmtec Services B.V. Het overleg betreffende de overlast voor de omwonenden wordt door beide partijen georganiseerd, dit behoort tot de faciliterende taken van de gemeente. Hetzelfde geldt voor de acquisitie van nieuwe klanten. De verstrekking van overlevingskredieten wordt eveneens door de gemeente uitgevoerd. Gemeente Emmen neemt voor een aanzienlijk deel de risico's voor de terreinontwikkeling op haar schouders, doordat de vrije percelen in haar bezit zijn. Indien er een risico omtrent deze gronden optreedt, ondervindt de private partij hier geen directe nadelige gevolgen van. Emmtec Services B.V. profiteert echter wel van dit gemeentelijke eigendom, wanneer zij uitbreidingsruimte nodig heeft kan zij dit terrein namelijk overnemen. Wanneer we het Emmtec-terrein vergelijken met Park 15 in hoofdstuk 4, zien we dat de gemeente Emmen een groter deel van de risico's rond de bedrijventerreinenontwikkeling op zich neemt dan de gemeente Overbetuwe. De risicoverdeling voor beide cases verschilt dus aanzienlijk.

T. Noordhuis (persoonlijke communicatie, 12 juni 2012) beoordeelt de rol van de gemeente Emmen als 'zeer proactief en ondernemersgericht.' De ondersteunende rol van de gemeente wordt enerzijds zichtbaar in de beschikbaarstelling van de vrije percelen ten zuiden van het bestaande terrein. Gemeente Emmen zorgt dus voor uitbreidingsmogelijkheden voor het industriepark wanneer daar behoefte aan is.

Over de faciliterende rol van de gemeente op het bestaande park is Emmtec Services B.V. eveneens zeer tevreden. De gemeente biedt mogelijkheden tot het benutten van een zakelijk netwerk en contacten, dit is cruciaal voor het in stand houden van een private ontwikkeling en het aantrekken van bedrijvigheid. Gemeente Emmen is volgens Noordhuis een meedenkende partner in het zoeken van oplossingen, maar behoudt tegelijkertijd haar taak als vergunningverlener en handhaver.

Ook de gemeente Emmen is tevreden met de gang van zaken rondom het Emmtec Business & Industry Park. Zij is van mening dat de gemeente faciliterend moet blijven en niet te veel bevoegdheden naar zich toe moet trekken. Volgens A. Kruizenga (persoonlijke communicatie, 31 mei 2012) hebben veel gemeenten moeite met het uit handen geven van de verantwoordelijkheid. De lokale overheden zijn gewend aan een actieve rol bij de aanleg van bedrijventerreinen. Gemeente Emmen wil dit vermijden en blijft daarom het ingeslagen pad volgen waarbij zij een faciliterende rol speelt. Het nemen van inhoudelijke beslissingen op het bedrijvenpark behoort derhalve niet tot haar takenpakket.

5.6 Algemene lessen

Een eerste succesfactor bij het Emmtec Business & Industry Park is de innige samenwerking tussen de commerciële partij en de gemeente. Gezamenlijk werft men nieuwe gegadigden en draagt men zorg voor de veiligheid voor de omgeving. Deze verstandhouding bestaat al sinds de oprichting van het bedrijventerrein in 1952. Het was destijds de gemeente Emmen die Akzo Nobel aantrok.

Een tweede positieve omstandigheid is de aanwezigheid van een sterke drager (A. Kruizenga, persoonlijke communicatie, 31 mei 2012). Akzo Nobel heeft gezorgd voor een industriepark met een specifieke soort bedrijvigheid. Hierdoor zijn verscheidene bedrijven met eenzelfde productieactiviteit in elkaars nabijheid gevestigd. Deze clustering maakt onderling samenwerking mogelijk en bevordert de groei van een private ontwikkeling. Uit de nabijheid van gelijksoortige ondernemers vloeit synergie voort. Doordat het bedrijventerrein een bepaalde kritische omvang heeft bereikt, is het beter in staat de economische schommelingen op te vangen.

Op internationaal niveau is het gunstige fiscale systeem in Nederland een stimulerende factor bij de ontwikkeling van het Emmtec-terrein. Veel chemische bedrijven zoeken in meerdere landen naar een vestigingslocatie en kijken hierbij naar de bereikbaarheid en financiële prikkels. Voor chemische bedrijven is ook Duitsland een aantrekkelijke locatie vanwege de gunstige grondprijzen. Nederland kent daarentegen een laag belastingtarief op winst en personeel, wat bedrijven over de streep kan trekken zich op het Emmtec-terrein te vestigen.

Een nadelige factor voor de ontwikkeling van private bedrijventerreinen is de steeds striktere wetgeving voor ruimtelijke ordening (A. Kruizenga, persoonlijke communicatie, 31 mei 2012). Private investeerders hebben rekening te houden met zeer strikte veiligheidsvoorschriften, milieuvoorschriften en dergelijke. Deze beperkingen zijn tegenwoordig vele malen strikter dan in de beginjaren van het Emmtec-terrein, de jaren vijftig en zestig. Dit vormt een hindernis voor de ondernemersvrijheid van private ontwikkelaars.

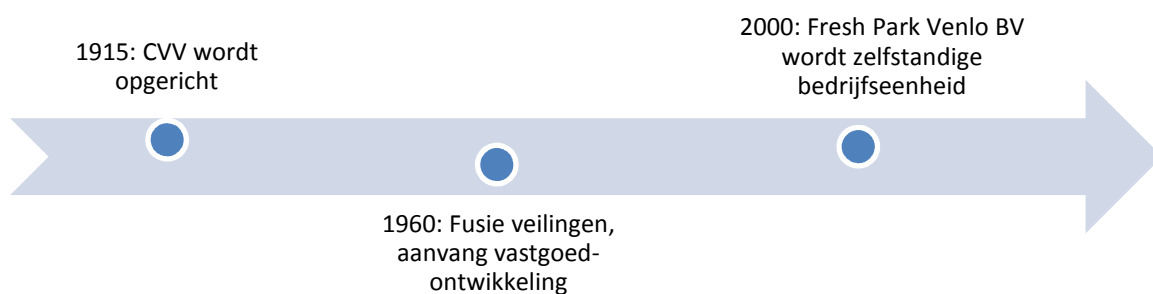
Hoofdstuk 6 Risicoanalyse Fresh Park, Venlo

6.1 Factsheet

Tijdens het onderzoek naar Fresh Park Venlo zijn er gegevens verzameld bij de business manager van het bedrijvenpark, evenals bij een beleidsmedewerker Economische Zaken van de gemeente Venlo.

Fresh Park Venlo in Venlo is ontwikkeld door de gelijknamige BV. Dit bedrijf biedt een terrein aan dat gericht is op versbedrijven, voornamelijk groothandel en logistiek maar ook ondersteunende diensten. Het is een clustering van ongeveer 130 bedrijven die gespecialiseerd zijn in groente, fruit, sierteelt en dergelijke. Fresh Park Venlo BV is een ontwikkelende belegger die parkmanagement uitvoert. Eindgebruikers kunnen grond en vastgoed kopen, huren of zelf (laten) ontwikkelen, de wensen van de klant staan hierbij centraal. Het terrein heeft een omvang van 130 hectare bruto, waarvan 90 hectare reeds bebouwd is. 15 hectare is direct beschikbaar, terwijl 25 hectare nog te ontwikkelen is (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2011).

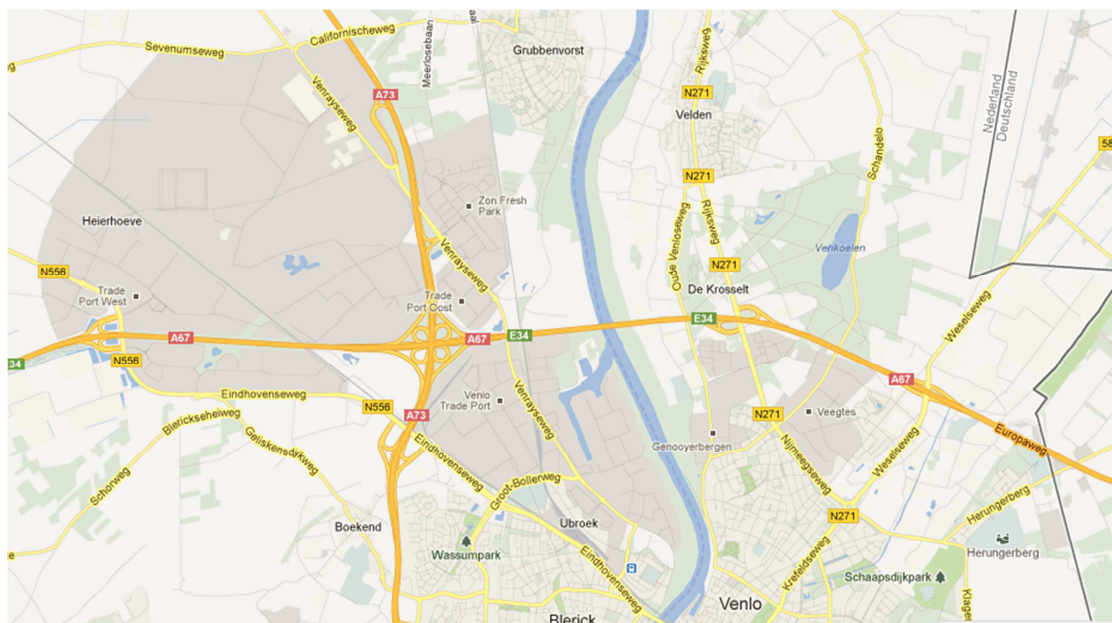
Het Fresh Park in het noordwesten van de gemeente Venlo heeft een lange geschiedenis van bijna 100 jaar. In 1915 werd de Coöperatieve Veiling-Vereniging opgericht als coöperatie voor de afzet van tuinbouwproducten (Gemeenten Horst aan de Maas en Venlo, 2009). In 1960 werd een aantal kleine veilingen samengevoegd en nam men de ontwikkeling van bedrijfstvastgoed ter hand (Noord-Limburg Business, juli 2009). De vastgoedontwikkeling wordt uitgevoerd door Fresh Park Venlo BV, een dochteronderneming van de ZON-holding die in 2000 werd opgezet als zelfstandige bedrijfseenheid. In figuur 19 zijn de noemenswaardige jaartallen op een tijdbalk weergegeven.



Figuur 19. Tijdbalk Fresh Park Venlo

De gemeente Venlo speelt een louter faciliterende rol, zij heeft Fresh Park Venlo BV begeleid bij het opstellen van het bestemmingsplan. Overige zaken worden door de ontwikkelaar zelf geregeld. Wel ziet de gemeente het Fresh Park als onderdeel van de gebiedsontwikkeling Greenport Venlo oftewel Klavertje 4, een verzameling terreinen in het noordwesten van de gemeente Venlo. De gemeente is één van de aanjagers van deze Greenport (J. Hensgens, persoonlijke communicatie, 20 juli 2012). Op de omliggende bedrijventerreinen met aanverwante bedrijvigheid (de vers- en voedingssector) is de gemeente Venlo aanmerkelijk actiever, omdat zij daar eigenaar is van de onbebouwde grond en de openbare ruimte. Deze naburige terreinen worden niet door een private partij ontwikkeld, het zijn gemeentelijke bedrijventerreinen.

Het Fresh Park wordt ontwikkeld overeenkomstig de doelstelling van clustering. Men wil slechts bedrijven op het terrein die verwant aan elkaar zijn doordat ze versproducten en voeding als kernactiviteit hebben. Een autoverkoper bijvoorbeeld is niet welkom op het park omdat deze niet binnen het totaalconcept past (L. van den Boogaart, persoonlijke communicatie, 11 juni 2012). Deze clustering biedt agglomeratievoordelen, zo kan men vervoerskosten uitsparen omdat de benodigde producten reeds voorhanden zijn bij andere bedrijven op het bedrijventerrein. Uiteraard is ook rentabiliteit een doelstelling van het Fresh Park, zoals bij iedere marktpartij.



Figuur 20. Ligging Fresh Park Venlo. Bron: Google Maps.

In figuur 20 is de ligging van het bedrijventerrein te zien, op de westoever van de Maas. Het is gesitueerd ten noordoosten van het knooppunt Zaarderheiken, waar de A73 en de A67 bijeenkomen. Aan de oostkant wordt het terrein begrensd door de spoorlijn tussen Venlo en Nijmegen. Het dorp Grubbenvorst, in de gemeente Horst aan de Maas ligt dicht bij het Fresh Park. Het bedrijventerrein zelf ligt voor het grootste deel in de gemeente Venlo, het noordelijke gedeelte valt binnen de grenzen van Horst aan de Maas (Gemeenten Horst aan de Maas en Venlo, 2009, p. 4). Op de kaart is eveneens de nabijheid van de Duitse grens zichtbaar.

6.2 Risico-inventarisatie

6.2.1 Gemeente

E. Berkvens (persoonlijke communicatie, 26 juni 2012) stelt dat de gemeente Venlo zich niet mengt in de interne aangelegenheden van het Fresh Park. Bijgevolg is men niet op hoogte van de exacte risico's op het bestaande terrein. Bij de uitbreiding van het Fresh Park heeft de gemeente Venlo wel gekeken of de ontwikkeling binnen haar beleidsvisie past. Voor de gemeente zelf bestaat een risico wanneer men bij uitbreiding van het bedrijvenpark een groot gebied uit handen geeft aan de ontwikkelaar. In dat geval heeft de gemeente geen volledige controle meer over de gang van zaken in dat gebied, wat mogelijk resulteert in ontwikkelingen die niet binnen haar beleidskader passen. Dit risico is moeilijk in te delen binnen de gehanteerde onderverdeling, omdat dit risico vooral voor de gemeente geldt en niet zozeer voor de private gebiedsontwikkeling. Het is daarom gecategoriseerd als een gemeentelijk of beleidsmatig risico, dit is te zien in figuur 21.

Risico's volgens gemeente Venlo	Inhoud
Gemeentelijk/beleidsmatig risico	Private ontwikkeling past niet binnen gemeentelijke beleidsvisie

Figuur 21. Risico's Fresh Park Venlo volgens gemeente.

6.2.2 Private investeerder

L. van den Boogaart (persoonlijke communicatie, 11 juni 2012) noemt het grootste risico op het Fresh Park de leegstand. Wanneer de bedrijfspanden niet betrokken zouden zijn door klanten, zou het Fresh Park inkomsten mislopen en zou het terrein minder rendabel zijn. Van leegstand is thans echter geen sprake, omdat het terrein aantrekkelijk genoeg is voor ondernemingen in de voedingssector.

Het tweede risico is het 'weggooien' van voorinvesteringen. Het Fresh Park maakt een bouwplan voor een potentiële klant terwijl het nog niet zeker is dat deze zich op het terrein zal vestigen. Indien de gegadigde toch afhaakt, gaan deze studiekosten verloren. Deze voorbereidingskosten zijn echter betrekkelijk laag, omstreeks 10.000 euro. Dit verlies kan eenvoudig gecompenseerd worden door de inkomsten bij geslaagde investeringen, hierbij gaat het om miljoenenovereenkomsten.

Fresh Park ondervindt geen last van vertraging of het vastgoedmarktrisico. Bedrijven zijn nog steeds geïnteresseerd in een vestiging op het terrein, dus van vraaguitval is geen sprake. Dit is mede te danken aan de conjunctuurvaste sector waarin het park opereert. Er is weliswaar enige hinder door de economische crisis, maar uiteindelijk 'moeten mensen toch blijven eten.'

Van een financieringsrisico is evenmin sprake op Fresh Park Venlo. Een investering wordt doorgaans voor 50% gefinancierd uit de voorraden van Fresh Park zelf. De rest wordt geleend bij banken, hiervoor heeft men controllers in dienst. Het geld lenen bij banken levert geen problemen op, omdat het park voldoende rendabel is en veel vastgoed bezit dat als onderpand dienst kan doen. Hierdoor staan de banken welwillend tegenover een aanvraag voor een lening door Fresh Park Venlo (L. van den Boogaart, persoonlijke communicatie, 11 juni 2012). De banken maken graag gebruik van de mogelijkheid geld te verdienen in de vorm van rente.

Daarnaast kent Fresh Park Venlo niet of nauwelijks een grondprijrisico. Dit is verbonden met de lange voorgeschiedenis van het terrein. Indertijd zijn de gronden voor een gunstige prijs verworven. Indien een stuk grond een tijdlang onbebouwd blijft, resulteert dit dus niet in hoogoplopende renteverliezen.

6.3 Risicohiërarchie

Het leegstandsrisico is verreweg het grootste gevaar voor het Fresh Park. Een hoog percentage leegstand van het vastgoed kan de rentabiliteit en het voortbestaan van het bedrijventerrein in het geding brengen.

Het verlies van de voorinvesteringen is minder ingrijpend, omdat dit om betrekkelijk luttele bedragen gaat. De studiekosten liggen vele malen lager dan de bedragen die binnenstromen wanneer een bedrijf wel met Fresh Park Venlo in zee gaat. Dit risico is derhalve tamelijk aanvaardbaar.

Het vastgoedmarktrisico, het vertragingsrisico, financieringsrisico en grondprijrisico zijn niet aanwezig op het Fresh Park of zijn verwaarloosbaar.

Fresh Park Venlo BV zegt geen uitgebreide en expliciete risicoanalyses te maken. Dit heeft enerzijds van doen met de lange voorgeschiedenis van het terrein. Het omgaan met risico's is dus al geautomatiseerd en tot routine geworden. Door Fresh Park Venlo BV wordt wel op terreinniveau bekeken welke huurovereenkomsten op korte termijn aflopen, waardoor een bedrijfspand mogelijk leeg komt te staan. Hiermee houdt men het grootste risico voor het bedrijventerrein in het oog.

L. van den Boogaart (persoonlijke communicatie, 11 juni 2012) verwoordt deze benadering van risicomanagement als volgt:

'We weten al wat onze risico's zijn. Dus ja, dat kun je elke keer gaan omschrijven in een lijst en dit en dat. Maar ja kijk, als ik zeg tegen mijn bestuur van: 'Volgend jaar hebben we alleen maar één klein risico van één klein pand dat dan misschien leegkomt.' Dan zegt hij: 'O, dat is prima.' (...) Het is ook niet zo spannend eigenlijk. Kijk, als we zouden zien dat het heel stil is en dat we heel veel opzeggingen hebben, natuurlijk gaan dan alle rode lichten aan en dan krijg je gewoon geen geld meer om te investeren. Maar op het moment dat alles vol is, dan zie je het ook minder zwart. Dan ga je minder denken in risico's.'

Als gevolg van de onveranderd hoge vraag naar bedrijfsruimte op Fresh Park Venlo, houdt de private ontwikkelaar zich dus minder bezig met de risico's op het bedrijventerrein. Indien er vraaguitval zou optreden, zou de ontwikkelaar zich waarschijnlijk meer richten op risicomanagement. Economische

omstandigheden hebben dus invloed op de invalshoek die door het Fresh Park wordt gehanteerd ten aanzien van risicomanagement.

Anderzijds worden de risico's in toom gehouden doordat men pas begint met de bouwrijpmaking op het moment dat een klant zich aandient. Hierdoor vermijdt men het risico dat een geheel terrein bouwrijp is gemaakt en er vervolgens geen klant komt, zoals bij gemeenten weleens gebeurt. Dit zorgt voor een kortere terugverdientijd dan bij gemeentelijke uitgifte. De opzet van het ontwikkelproces leidt dus tot het op voorhand vermijden van grote risico's. Het maakt hierbij geen verschil of de klant het bedrijfspand koopt, huurt of zelf ontwikkelt. In alle gevallen wordt pas begonnen met de bouw wanneer men zeker is dat het pand betrokken zal worden, waardoor het leegstandsrisico geminimaliseerd wordt.

L. van den Boogaart (persoonlijke communicatie, 11 juni 2012) noemt de aanpak van Fresh Park 'traditioneel', omdat men voortbouwt op hetgeen men al heeft. Er doen zich nauwelijks volledig onbekende factoren voor bij de ontwikkeling van het bedrijventerrein. De ontwikkelaar is vertrouwd met de gang van zaken omtrent de uitbreiding van het Fresh Park.

6.4 Beheersmaatregelen

Het leegstandsrisico wordt grotendeels ondervangen door het bouwen op aanvraag. Hiermee voorkomt Fresh Park Venlo BV dat een groot aantal kavels onverkocht blijft of bedrijfspanden onverhuurd dan wel onverkocht blijven. Als maatstaf houdt men een voorverhuur- of voorverkooppercentage aan. Wanneer men voor 60% van een gedeelde bedrijfsruimte een handtekening heeft staan, wordt aangevangen met de bouw. Is deze grens nog niet bereikt, dan wacht men met ontwikkelen.

Een tweede beheersmaatregel is de aanwezigheid van een acquisitieteam. Door actieve werving zet men het bedrijventerrein internationaal op de kaart, waarmee een degelijke marketing wordt gewaarborgd. Ondernemingen weten hierdoor hun weg naar het Fresh Park te vinden, wat de leegstand ondervangt.

Daarnaast zorgt Fresh Park dat er een zekere mate van flexibiliteit is ingebouwd in de ontwerpen voor het vastgoed. Wanneer de huurovereenkomst met de eerste gebruiker afloopt, kan men het pand opsplitsen in verschillende bedrijfseenheden indien dit nodig is. Op deze wijze kan men het aanbod aan vastgoed zo goed mogelijk afstemmen op de vraag die er op dat moment vanuit de markt is. Deze flexibiliteit is onder andere mogelijk doordat het bestemmingsplan, dat Fresh Park samen met de gemeente Venlo opstelt, bewust zeer globaal wordt gehouden. De kaart in het bestemmingsplan is 'één paarse vlek', die de functie van bedrijventerrein aanduidt. Er is hierdoor veel vrijheid en flexibiliteit mogelijk in de ontwikkeling van het Fresh Park (L. van den Boogaart, persoonlijke communicatie, 11 juni 2012).

Het risico met betrekking tot de voorinvesteringen wordt gedeeltelijk opgevangen door het opknippen van de investeringen. Voordat een gegadigde het besluit neemt of het zich al dan niet vestigt, ontwerpt Fresh Park enkel een bouwplan dat ruwweg 10.000 euro kost. Bij een negatieve beslissing van de potentiële cliënt gaat er dan weinig geld verloren. Geeft een klant groen licht voor de ontwikkeling van een bedrijfsruimte, dan laat Fresh Park een intentieovereenkomst tekenen waardoor zij zekerheid verkrijgen over de investering. Pas hierna begint men met het maken van verdere voorbereidingskosten. Ten slotte start men met de daadwerkelijke bouwwerkzaamheden. Het voorinvesteringsrisico wordt hierdoor ingeperkt. Het kleine risico dat resteert, wordt door Fresh Park aanvaard en als inherent gezien aan vastgoedontwikkeling.

De aanwezige risico's, alsmede de bijbehorende beheersmaatregelen van het Fresh Park zijn gevisualiseerd in figuur 22.

Risico	Beheersmaatregel(en)
Leegstandsrisico	Voorverhuur- of voorverkooppercentage, internationale acquisitie, flexibele ontwerpen
Voorinvesteringsrisico	Gefaseerde investeringen, aanvaarding

Figuur 22. Risico's en beheersmaatregelen voor Fresh Park volgens ontwikkelaar

6.5 Risicoverdeling

De risico's voor Fresh Park Venlo worden voor het overgrote deel door de marktpartij gedragen. Gemeente Venlo speelt hierin slechts een kleine rol. Het bestemmingsplan wordt daarentegen door Fresh Park Venlo BV in overleg met de gemeente Venlo opgesteld. Fresh Park is tevreden over de verstandhouding met de gemeente, men vindt dat er een goede relatie is. De verhoudingen zijn echter niet erg nauw, de private ontwikkelaar onderneemt 'niet zulke spannende dingen met de gemeente' (L. van den Boogaart, persoonlijke communicatie, 11 juni 2012). De gemeentelijke invloed is dus klein en beperkt zich tot zaken als omgevingsvergunningen en ontsluiting op de openbare weg. De beheersmaatregelen komen dus vrijwel allemaal voor rekening van de ontwikkelende belegger zelf, deze vindt dat ook vanzelfsprekend. Gemeente Venlo speelt dus een kleine faciliterende rol bij de ontwikkeling van het Fresh Park. De private ontwikkelaar is tevreden over deze risicoverdeling. Fresh Park Venlo BV vindt het van belang om haar gang te kunnen gaan en heeft geen behoefte aan een nauwere samenwerking met de gemeente. Door het lange bestaan van het bedrijventerrein is men gewend zelf met de risico's om te gaan, de passieve rol van de gemeente Venlo wordt derhalve niet als bezwaarlijk gezien (L. van den Boogaart, persoonlijke communicatie, 11 juni 2012). Dankzij het lange bestaan van Fresh Park is de ontwikkelaar sterk genoeg om de risico's te dragen, een prominentere rol van de gemeente Venlo is vooralsnog niet nodig om voort te blijven bestaan.

De gemeente Venlo is volgens E. Berkvens (persoonlijke communicatie, 26 juni 2012) tevreden over de private ontwikkeling van het Fresh Park. Het initiatief van de ontwikkeling lag weliswaar niet bij de gemeente, maar omdat het Fresh Park wordt ontwikkeld door een ambitieuze marktpartij met kennis van de markt, heeft men besloten toch medewerking te verlenen. Gemeente Venlo vindt dat de aanleg van een bedrijventerrein door een private partij meerwaarde heeft omdat de zaken in eigen beheer geregeld worden en bovendien goed worden afgestemd met de gemeente. Dit leidt tot een betere kwaliteit van het bedrijventerrein.

Voorts past de bedrijvigheid op het Fresh Park goed bij het economisch profiel van Venlo, namelijk de concentratie van tuinbouw in een *Greenport*. Ook dit wordt door de gemeente Venlo als een pluspunt gezien (J. Hensgens, persoonlijke communicatie, 20 juli 2012).

E. Berkvens (persoonlijke communicatie, 26 juni 2012) bevestigt dat de gemeente Venlo een kleine rol speelt bij de ondervanging van de risico's rondom de private ontwikkeling van het bedrijventerrein. De gemeente is nochtans van mening dat zij bij de omgeving van het Fresh Park wel een belangrijke rol speelt. Men wil het bedrijventerrein ondersteunen, ondanks dat de private ontwikkeling niet hun eigen initiatief was. Een vermeldenswaardig voorbeeld is het aanleggen van een tunnel onder de Venrayseweg. De tunnel vormt een verbinding tussen het Fresh Park en Cash & Carry Flora ZON, wat onder dezelfde coöperatie valt. Deze Cash & Carry is een groothandel voor bloemen en planten die gelieerd is aan het Fresh Park. Het bedrijventerrein aan de overkant van de Venrayseweg is Trade Port Oost, wat een gemeentelijke ontwikkeling is. De gemeente heeft dus geholpen bij de aanleg van een verbinding tussen een privaat bedrijventerrein en een publiek bedrijventerrein.

Tevens faciliteert gemeente Venlo in het 'communiceren van investeringen' naar de omwonenden van het Fresh Park. Het ontwikkelproces moet goed afgestemd worden, hierin ziet de gemeente een belangrijke taak weggelegd voor zichzelf. Hierbij kan gedacht worden aan het regelen van omgevingsvergunningen en het weerleggen van bezwaarschriften vanuit de omgeving.

De private partij en de gemeente verschillen dus van mening over het belang van de gemeentelijke invloed op het Fresh Park. Beide partijen erkennen dat de risico's overwegend voor rekening van de private ontwikkelaar komen. Gemeente Venlo vindt echter haar rol met betrekking tot de ondersteuning in de omgeving het park zwaarwegender dan dat het Fresh Park dat zelf vindt. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de private ontwikkelaar in eerste instantie kijkt naar het bedrijvenpark zelf, waar de gemeentelijke rol beperkt is. De invloed die gemeente Venlo buiten het park heeft, zoals de aanleg van een tunnel, wordt door hen wellicht als vanzelfsprekend gezien omdat het hier de openbare ruimte betreft. Gemeente Venlo ziet de infrastructurele maatregelen vlak buiten het park en de communicatieve activiteiten wel als bevorderlijk voor het bedrijventerrein, waardoor zij haar eigen rol groter inschat dan het Fresh Park.

6.6 Algemene lessen

Allereerst is een succesfactor van het Fresh Park Venlo de lange voorgeschiedenis en de hierdoor opgedane ervaringen. Heden ten dage zou het ingewikkeld zijn eensklaps een dergelijk terrein aan te kopen en dit binnen afzienbare tijd renderend te krijgen. Er zullen aanzienlijke voorfinancieringen moeten worden gedaan, voor een private ontwikkelaar is de terugverdientijd dan al gauw te lang. Het Fresh Park ondervindt deze moeilijkheid niet, omdat men gebruik kan maken van bestaande grondeigendommen en vastgoed. Uit deze lange bestaansgeschiedenis komt een betrouwbaar imago voort, het terrein komt immers 'niet zomaar uit de lucht vallen' (L. van den Boogaart, persoonlijke communicatie, 11 juni 2012). Bedrijven zien Fresh Park als een stabiel 'merk' dat functionele panden aanbiedt. Dit sterke punt wordt door het acquisitieteam ingezet bij de marketing voor het bedrijvenpark. Fresh Park Venlo BV heeft een goede naam opgebouwd doordat men de klant 'als koning behandelt'. Men levert maatwerk waarbij de wensen van de klanten het uitgangspunt zijn.

Een ander bevorderend kenmerk van het terrein is de ligging. Fresh Park ligt nabij twee snelwegen en heeft een centrale ligging ten opzichte van België en Duitsland. Hierdoor kunnen bedrijven vlug voedsel leveren aan bijvoorbeeld restaurants en supermarkten in dichtbevolkte gebieden. De afzetmarkt voor deze leveranciers is dus groot en het vrachtverkeer kan zich gemakkelijk verplaatsen. Voorts opereert Fresh Park binnen een crisisbestendige bedrijfssector. Voedsel is een eerste levensbehoefte waar ook tijdens een laagconjunctuur vraag naar is. De uitgifte van nieuwe bedrijfsruimten op dit park is daarom weinig gevoelig voor de economische krimp die thans optreedt. Hierdoor treedt het leegstandsrisico minder gauw op, wat ertoe leidt dat de rendementen voor de marktpartij hoog blijven.

Een laatste gunstige factor voor de ontwikkeling van Fresh Park Venlo is het centrale 'thema' van het bedrijventerrein. De bedrijven in de fresh- en voedingssector beschouwen het als positief om met soortgelijke bedrijven op één park te zitten. Tezamen kunnen activiteiten worden ondernomen, wat de bedrijven werk uitspaart. Dankzij deze clustering behaalt het bedrijventerrein de noodzakelijke massa die vereist is om rendement te verwezenlijken. Ook E. Berkvens (persoonlijke communicatie, 26 juni 2012) erkent dat het voedingsthema een voordelige factor voor het Fresh Park is. Het totaalconcept dat wordt aangeboden maakt het aantrekkelijk voor bedrijven om zich op Fresh Park Venlo te vestigen.

Volgens L. Van den Boogaart (persoonlijke communicatie, 11 juni 2012) zijn er weinig private partijen actief op de bedrijfsterreinenmarkt omdat het merendeel onvoldoende startkapitaal heeft om een zodanig omvangrijke ontwikkeling aan te vatten. Het is te gecompliceerd om een bedrijventerrein vanaf het begin in zijn geheel te moeten opbouwen.

Hoofdstuk 7 Risicoanalyse De Hoek Noord, Hoofddorp

7.1 Factsheet

Om informatie te verkrijgen voor de casus-De Hoek Noord is een interview afgenomen met de projectmanager van de ontwikkelende belegger, alsmede met de projectmanager werkzaam bij de gemeente Haarlemmermeer.

Bedrijventerrein De Hoek ligt in Hoofddorp in de gemeente Haarlemmermeer, op korte afstand van Schiphol. Het terrein wordt daarom ook wel Schiphol-West genoemd. De Britse ontwikkelende belegger SEGRO houdt zich bezig met zowel de nieuwe ontwikkeling van het noordelijke gedeelte, als met de herstructurering van het verouderde en verloederde bestaande deel (Ministerie van I&M, 2011). De Hoek Bestaand is 'als een soort Wilde Westen ontstaan', het is begonnen als een samenraapsel van woningen en kleine bedrijven in de polder (H. Heere, persoonlijke communicatie, 8 juni 2012).

SEGRO heette voorheen Slough Estates Group, de naam werd gewijzigd in 2007 (SEGRO, 2009). In juni 2005 kocht Slough Estates Group de Nederlandse ontwikkelaar Mainland op, waarmee zij eigenaar werd van het grootste deel van het toekomstige De Hoek Noord. Een ander deel van het terrein werd overgekocht van de Duitse ontwikkelaars THG en Adler (SEGRO, 2005). SEGRO Nederland kreeg van het regionale samenwerkingsverband Plabeka toestemming een nieuw bedrijventerrein aan te leggen op voorwaarde dat zij zou deelnemen aan de herstructurering van het bestaande deel van De Hoek. Hiermee wilden de overheden in de regio Amsterdam voorkomen dat er een overschot aan bedrijfsareaal zou ontstaan. Het bestaande gebied valt onder een constructie van publiek-private samenwerking. Het nieuw te ontwikkelen deel is een volledig private ontwikkeling, waarbij nochtans nauw wordt samengewerkt met de gemeente Haarlemmermeer.

De investeringen voor De Hoek Noord komen volledig voor rekening van SEGRO, de voorbereidingskosten voor De Hoek Bestaand worden hoofdzakelijk door de gemeente betaald (Ministerie van I&M, 2011). In figuur 23 zijn enkele noemenswaardige gebeurtenissen voor de ontwikkeling van De Hoek Noord weergegeven.



Figuur 23. Tijdlijn De Hoek Noord

De Hoek Noord zal een beveiligd groen landschapspark worden waar voornamelijk bedrijven in de logistieke sector zich kunnen vestigen. De bedrijfspanden zullen grotendeels verhuurd worden, hierbij hanteert SEGRO flexibele contracten zodat een huurder gemakkelijk kan groeien of juist inkrimpen op het terrein (J. Gerritsen, persoonlijke communicatie, 13 juni 2012). Men heeft bovendien oog voor de landschappelijke inpassing van het plan. Figuur 24 geeft de locatie van De Hoek Noord weer. Het bebouwde zuidelijke deel binnen het roodomrande gebied is De Hoek Bestaand, het onbebouwde noordelijke gedeelte is De Hoek Noord. Het gebied grenst aan de snelweg A5, de A4 en de provinciale Kruisweg. Ten westen van het plangebied ligt de bebouwde kom van Hoofddorp, terwijl ten oosten van De Hoek Noord luchthaven Schiphol is gesitueerd. Dit maakt dat het toekomstige bedrijventerrein op een absolute toplocatie is gelegen.

De Hoek Noord heeft een bruto-omvang van 31 hectare en een netto-oppervlak van 11 hectare. In 2011 is het ontwerpbestemmingsplan ter inzage gelegd, waarna er zienswijzen zijn ingediend. Zodra het bestemmingsplan onherroepelijk wordt, kan SEGRO starten met de aanleg (Gemeente Haarlemmermeer, 2011). Momenteel is men dus nog niet begonnen met de daadwerkelijke ontwikkeling van De Hoek Noord. J. Gerritsen (persoonlijke communicatie, 13 juni 2012) stelt dat SEGRO's belangrijkste doelstelling is om waarde toe te voegen, gezien het feit dat het een beursgenoteerde onderneming is. De financiële doelstelling staat voorop bij de vastgoedontwikkelingen van SEGRO. Hieraan ondergeschikt streeft SEGRO een aantal doelen na met betrekking tot duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.



Figuur 24. Ligging De Hoek. Bron: Ruimtelijke Plannen.

7.2 Risico-inventarisatie

7.2.1 Gemeente

Een eerste risico dat voorkomt rondom het toekomstige bedrijventerrein De Hoek Noord was een planwijzigingsrisico. Er heerste in de gemeente Haarlemmermeer reeds een overschot aan bedrijventerreinen, waardoor de mogelijkheid bestond dat SEGRO geen toestemming kreeg een nieuw bedrijventerrein te ontwikkelen. Men wenste een gezonde verhouding tussen vraag en aanbod van werklocaties onder het motto 'snoeien om te bloeien' (Gemeente Haarlemmermeer, 2011). De huidige ontwikkeling valt onder een zogenoemde *oud-voor-nieuwregeling*, welke is uitgevaardigd door het regionale samenwerkingsorgaan Plabeka (Platform Bedrijven en Kantoren in de Metropoolregio Amsterdam). Dit betekent dat er nieuwe hectares mogen worden ontwikkeld indien bestaand bedrijventerrein wordt herontwikkeld. Hiervoor geldt een zekere verdeelsleutel, die gunstiger is naarmate het verouderde gebied en het nieuw te ontwikkelen gebied dichter bij elkaar liggen (H. Heere, persoonlijke communicatie, 8 juni 2012).

Voorts geldt er een vastgoedmarktrisico bij De Hoek Noord. Zoals bij het grootste deel van de hedendaagse bedrijfstvastgoedontwikkelingen vormt de economische crisis een aanzienlijke bedreiging. Door vraaguitval vermindert de omvang van de verkoop en de verhuur, waardoor de private partijen inkomsten mislopen. Hieraan is het financieringsrisico gelieerd. Het kan lastig worden de financiering rond te krijgen indien de private ontwikkelaar te weinig inkomsten heeft.

Verder dient voor een optimale ontsluiting van het bestaande en nieuwe gedeelte van De Hoek de infrastructuur in en rond het gebied aangepast te worden. De Rijnlanderweg zal daarom heraangelegd worden. Om dit te verwezenlijken zullen twee woningen moeten worden gesloopt. Het hieraan voorafgaande verwervingsproces is een gecompliceerde aangelegenheid, aangezien er een volledige onteigeningsprocedure moet worden opgestart. Dit is een voorbeeld van een RO-risico.

Hiermee is het risico op vertraging verbonden. De juridische procedure die moet worden gevoerd om de infrastructuur geschikt te maken voor de verkeerstoename kost veel tijd. Dit risico wordt nog eens versterkt door het indienen van beroep, bezwaar en zienswijzen omtrent het bestemmingsplan vanuit de omgeving. Een voorbeeld is het restaurant van McDonald's op De Hoek Bestaand, dat niet wil dat de wegenstructuur rond de Kruisweg ingrijpend wordt gewijzigd. Dit zou ten koste gaan van het aantal klanten dat het filiaal bezoekt, wat zou resulteren in omzetsdaling. Momenteel is het filiaal

nog een van de drukst bezochte van Nederland. Ingeval van een wegverlegging zouden er minder voertuigen voorbij het restaurant rijden.

De door H. Heere (persoonlijke communicatie, 8 juni 2012) genoemde risico's en de inhoud hiervan zijn samengevat in figuur 25.

Risico's volgens gemeente Haarlemmermeer	Inhoud
Planwijzigingsrisico	Regionaal overschot aan bedrijfsterreinen
Vastgoedmarktrisico	Vraaguitval
Financieringsrisico	Tekort aan inkomsten
RO-risico	Juridische procedure voor onteigening
Vertraging	Bezwaar vanuit omgeving

Figuur 25. Risico's De Hoek Noord volgens gemeente

7.2.2 Private investeerder

Het eerstgenoemde risico door de respondent van SEGRO Benelux is het financieringsrisico. De financiering voor een dergelijk project is niet altijd gemakkelijk rond te krijgen, zeker niet tijdens de huidige economische conjunctuur (J. Gerritsen, persoonlijke communicatie, 13 juni 2012).

Verder is er een planwijzigingsrisico. Wanneer men agrarische grond inkoopt, is het niet altijd zeker dat de bestemming wordt omgezet naar bedrijventerrein. Het innemen van grondposities is dus risicovol. Zoals in paragraaf 7.2.1 al vermeld is, woedde er aanvankelijk een discussie of er nog wel behoefte was aan uitbreiding van het oppervlak aan bedrijventerreinen in de regio Amsterdam. Wanneer was besloten de bestemming van De Hoek Noord niet te wijzigen in bedrijventerrein, zou SEGRO geen inkomsten kunnen ontvangen uit de exploitatie van het gebied.

Ten derde werd de bouwrijpmaking spontaan als risicovolle activiteit genoemd. Men kan nooit van tevoren volkomen inschatten wat men aantreft in de bodem als men begint het bouwrijp te maken. In de Haarlemmermeerpolder is het gevaar van explosieven niet groot, maar er is wel kans op zaken als gestort gif of archeologische vondsten.

Vertraging van de ontwikkeling is eveneens een risico. De processen rondom het bestemmingsplan en de juridische procedures nemen veel tijd in beslag. Er ontstond onenigheid tussen SEGRO en de gemeente Haarlemmermeer over de intentieovereenkomst, het masterplan en het voorontwerpbestemmingsplan. SEGRO was van mening dat de gemeente eenzijdig heeft gehandeld door af te wijken van de overeengekomen afspraken. Gemeente Haarlemmermeer was het hiermee oneens en beweerde dat zij zich wel aan de plannen heeft gehouden. Na een periode van overleg zijn beide partijen nader tot elkaar gekomen en is consensus bereikt over de toekomstige ontwikkeling van De Hoek Noord (Gemeente Haarlemmermeer, 2011). Deze vertraging is nadelig voor de private partij, omdat de renteverliezen over de gronden in een dergelijk geval hoog oplopen. De benodigde gronden zijn veelal met geleend geld aangekocht. Zolang er geen activiteiten kunnen worden ondernomen, vloeien er geen inkomsten binnen en lijdt men verlies.

Ook SEGRO stelt dat er een vastgoedmarktrisico oftewel afzetrisico is bij de ontwikkeling van De Hoek Noord. Het is niet zeker of men straks een huurder of koper kan vinden voor de bedrijfspanden. Het leegstandsrisico is hieraan gekoppeld, ook dit wordt veroorzaakt door vraaguitval (J. Gerritsen, persoonlijke communicatie, 13 juni 2012).

7.3 Risicohiërarchie

Door J. Gerritsen (persoonlijke communicatie, 13 juni 2012) worden het vastgoedmarktrisico en het financieringsrisico als de aanzienlijkste risico's aangeduid. De overige risico's zijn niettemin ook belangrijk, dit zijn het RO-risico, het leegstandsrisico en het bouwrijpmakingsrisico. Alle risico's zijn dermate groot dat er maatregelen moeten worden opgesteld om ze te voorkomen of de mogelijke gevolgen te verzachten.

SEGRO beschouwt de heersende risico's als inherent aan het ontwikkelen van private bedrijventerreinen. Er is geen uitgebreide risicoanalyse opgesteld omdat men de risico's als

vanzelfsprekend ziet en de inventarisatie hiervan enigermate geautomatiseerd is. SEGRO Nederland is een kleine organisatie die op laag niveau overzicht heeft over de factoren die spelen rondom De Hoek Noord. De verantwoordelijkheid voor het risicomanagement liggen op lokaal niveau, hierdoor kan men er min of meer pragmatisch mee omgaan. Risicomanagement wordt 'laag weggezet in de organisatie'. Er zijn twee of drie medewerkers die 'op de achterkant van een sigarendoos' de risico's in kaart brengen. Het is dusdanig evident en tot routine geworden dat men niet voortdurend de behoefte voelt ermee bezig te zijn. Het Britse hoofdkantoor van SEGRO vraagt echter wel af en toe om een rapportage van de bestaande risico's. Bij een omvangrijker organisatie met een groot aantal afdelingen zou men wellicht op een meer geïnstitutionaliseerde wijze te werk gaan (J. Gerritsen, persoonlijke communicatie, 13 juni 2012).

7.4 Beheersmaatregelen

Gemeente Haarlemmermeer zegt ook last te hebben van een eventueel vastgoedmarktrisico. Om deze nadelige consequenties hiervan te ondervangen, zorgen zij voor degelijk kasstroombeheer. De kosten en uitgaven gaan voor de baten uit, maar men zorgt te allen tijde dat er zicht is op baat (H. Heere, persoonlijke communicatie, 8 juni 2012).

Een belangrijk instrument om het RO-risico mee te beheersen is de anterieure overeenkomst. Een anterieure overeenkomst is een middel om de risico's, verantwoordelijkheden en de planologische aspecten van een gebiedsontwikkeling vast te leggen. In dit geval bepaalt men bijvoorbeeld wie de benodigde grondverwerving zal uitvoeren. Het sluiten van een anterieure overeenkomst gaat vooraf aan de vaststelling van de grondexploitatie en het bestemmingsplan. Men wil hiermee zorgen dat de kosten voor de gebiedsontwikkeling verzekerd zijn (Van den Brand, Van Gelder & Van Sandick, 2008). De anterieure overeenkomst voor De Hoek Noord volgt op de intentieovereenkomst die SEGRO en de gemeente Haarlemmermeer in november 2005 sloten (Gemeente Haarlemmermeer, 2011). Deze intentieovereenkomst is sindsdien meerdere malen verlengd. In eerste instantie zou de anterieure overeenkomst half juni 2012 getekend worden, dit is volgens de prognose echter verschoven naar de eerste helft van augustus 2012. De besluitvorming van de Raad van Bestuur van SEGRO is vertraagd doordat men nog bezig is met het maken van berekeningen (H. Heere, persoonlijke communicatie, 10 juli 2012).

SEGRO Benelux maakte van meer beheersmaatregelen gewag. Het financieringsrisico wordt bij hen verminderd doordat men op holdingniveau financiert en niet op projectniveau. De projectmanager van De Hoek Noord hoeft dus niet zelf voor de financiering van zijn project te zorgen.

Een andere maatregel om de financierbaarheid te waarborgen is het faseren of opknippen van de ontwikkelactiviteiten. Net als bij de cases Park 15, Emmtec en Fresh Park wordt niet het gehele gebied meteen bouwrijp gemaakt en te koop aangeboden, maar begint men hier pas mee wanneer er een klant is die te kennen geeft zich op het terrein te willen vestigen. SEGRO tracht het moment van uitgave en het moment van verkoop zo dicht mogelijk bij elkaar te brengen. Hierdoor wordt de terugverdientijd bekort en behaalt men spoedig winst. Er hoeven geen grote bedragen geleend te worden om het gehele terrein gelijktijdig bouwrijp te maken. Dit zou leiden tot hoge renteverliezen wanneer de bouwrijpe kavels niet meteen bebouwd zouden worden (J. Gerritsen, persoonlijke communicatie, 13 juni 2012).

Het bouwrijpmakingsrisico wordt ingeperkt door het uitvoeren van grondonderzoek. Hiermee kan men ten dele achterhalen welke risicovolle elementen zich in de bodem van het te ontwikkelen terrein bevinden. Dit dekt het risico echter niet volledig af, er blijven namelijk altijd onbekende factoren aanwezig. Het grondonderzoek dat SEGRO uitvoert is steekproefsgewijs. Men aanvaardt dit risico, het is inherent aan vastgoedontwikkeling op greenfields oftewel onbebouwde gebieden.

Om het risico op leegstand te beperken zorgt SEGRO dat er voldoende flexibiliteit in de plannen ingebouwd zit. Het bedrijfstvastgoed kan derhalve aangepast en afgestemd worden op de wensen van de klant. Dit zorgt voor een aantrekkelijk bedrijventerrein voor de potentiële gegadigden, waardoor men hoopt de leegstand op een laag niveau te houden.

Ten slotte bestaat er nog de mogelijkheid om joint ventures aan te gaan. Dit is een beheersmaatregel die bij verscheidene risico's toegepast kan worden. Een joint venture is een verbintenis die wordt aangegaan tussen personen of bedrijven om gezamenlijk een commerciële activiteit te ondernemen. Gewoonlijk dragen alle partijen bij aan de productiefactoren en delen zij de risico's. Om een joint venture te entameren moet er een gemeenschappelijk belang zijn. In tegenstelling tot een strategische alliantie behelst een joint venture geen langdurige samenwerking, het is slechts tijdelijk (Glover & Wasserman, 2003). Door samen te werken met andere partijen die wellicht meer kunde hebben van bijvoorbeeld infrastructuur of nutsvoorzieningen, kunnen de risico's gespreid worden (J. Gerritsen, persoonlijke communicatie, 13 juni 2012).

De beheersmaatregelen die worden ingezet bij de ontwikkeling van De Hoek Noord zijn te zien in figuur 26.

Risico	Beheersmaatregel
Vastgoedmarktrisico	Gemeentelijk kasstroombeheer
RO-risico	Afsluiten anterieure overeenkomst
Financieringsrisico	Financiering op holdingniveau
Financieringsrisico	Fasering van bouwactiviteiten
Bouwrijpmakingsrisico	Uitvoeren van grondonderzoek
Leegstandrisico	Flexibele plannen
Verscheidende risico's	Aangaan van joint ventures

Figuur 26. Risico's en beheersmaatregelen De Hoek Noord

7.5 Risicoverdeling

De activiteiten van de gemeente Haarlemmermeer concentreren zich voornamelijk op De Hoek Bestaand. Dit is niet verwonderlijk vanwege de publiek-private samenwerking die hier wordt gevoerd. De Hoek Noord is een volledig private ontwikkeling waardoor de gemeente in dit gebied minder risico's voor haar rekening neemt. Een van de weinige beheersmaatregelen die door de gemeente worden uitgevoerd is het kasstroombeheer. Tevens wordt in de eerdergenoemde anterieure overeenkomst bepaald wie de grondaankoop bij de Rijnlanderweg op zich zal nemen. Verder worden hierin de bijdragen vastgelegd voor bovenplanse voorzieningen, zoals infrastructuur buiten het plangebied. In de anterieure overeenkomst wordt dus een risicoverdeling tussen de publieke en de private partij vastgelegd. De overige beheersmaatregelen voor de ontwikkeling van De Hoek Noord komen voor rekening van de private ontwikkelaar.

De faciliterende rol van de gemeente Haarlemmermeer voor De Hoek Noord blijft beperkt tot het verbeteren van de ontsluiting van het gebied. Verder wordt het aanzicht van de entree van het bedrijventerrein opgeknapt. H. Heere (persoonlijke communicatie, 8 juni 2012) is positief over de ontwikkeling van het bedrijventerrein door SEGRO, omdat dit een ontwikkelende belegger is die oog heeft voor de instandhouding van de ruimtelijke kwaliteit op de lange termijn. De private partij en de gemeente kunnen het goed met elkaar vinden, er is chemie tussen beide partijen. Gemeente Haarlemmermeer heeft vooralsnog geen behoefte aan een andere ondersteunende rol omtrent de ontwikkeling van De Hoek Noord. Men heeft vertrouwen in de activiteiten van SEGRO en faciliteert dus slechts op beperkte schaal.

Ook J. Gerritsen (persoonlijke communicatie, 13 juni 2012) is van mening dat er een goede verstandhouding is tussen SEGRO en de gemeente. SEGRO wenst geen andere gemeentelijke rol, men is tevreden met de huidige risicoverdeling. Een minpunt is de vertraging die opgelopen is door de discussie over het al dan niet vergroten van het areaal aan bedrijventerreinen in de regio. Deze tijdrovende discussie werd nochtans niet enkel door gemeente Haarlemmermeer gevoerd, maar door verscheidene gemeenten in de regio Amsterdam.

7.6 Algemene lessen

H. Heere (persoonlijke communicatie, 8 juni 2012) denkt dat de ontwikkeling van De Hoek Noord kansrijk is omdat SEGRO een professionele en deskundige marktpartij op het gebied van logistiek is. Er is oog voor duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit, deze hoogwaardige ambities komen voort uit de langdurige betrokkenheid van SEGRO bij het bedrijventerrein.

Zowel SEGRO als de gemeente Haarlemmermeer noemen de locatie van De Hoek Noord een uitermate sterk punt. De ontsluiting per snelweg en openbaar vervoer is uitmuntend, net als de ligging ten opzichte van luchthaven Schiphol. Daarenboven is er veel aanverwante logistieke bedrijvigheid gevestigd op Schiphol.

J. Gerritsen (persoonlijke communicatie, 13 juni 2012) beweert dat de private ontwikkeling van het terrein historisch gegroeid is. De gronden waren al geruime tijd in particuliere handen, door partijen die bereid waren de ontwikkeling op zich te nemen. De gemeente Haarlemmermeer zag geen reden om de risico's alsnog op zich te nemen door de grond te verwerven. Zij heeft er toen voor gekozen de private ontwikkeling te ondersteunen.

SEGRO tracht klanten te trekken door maatwerk te leveren in overeenstemming met de wensen van het betreffende geïnteresseerde bedrijf. De flexibiliteit van het plan biedt hiertoe mogelijkheid. Het centraal stellen van de wensen van de klant is een onderscheidend kenmerk van De Hoek Noord, waardoor het terrein aantrekkelijk wordt voor ondernemers om zich te vestigen.

Volgens H. Heere (persoonlijke communicatie, 8 juni 2012) zijn er nog weinig private partijen actief op de bedrijventerreinenmarkt doordat maar weinig ontwikkelaars in staat zijn een grondpositie te verwerven. Bovendien lopen marktpartijen een risico op zowel de grondexploitatie als de vastgoedexploitatie. Gemeenten hebben in het traditionele ontwikkelmodel slechts te maken met risico's rond de grondexploitatie. Nadat gemeenten gronden hebben verworven en bouwrijp gemaakt, verkopen zij deze kavels aan eigenaar-gebruikers. Gemeenten bouwen de panden doorgaans niet zelf, waardoor zij geen risico's omtrent de vastgoedexploitatie dragen. Marktpartijen die een bedrijventerrein ontwikkelen, dragen dikwijls ook zorg voor het vastgoed omdat zij de bedrijfspanden verhuren of verkopen. Dit maakt het riskanter om vanuit integrale gebiedsontwikkeling een privaat bedrijventerrein te ontwikkelen, er zijn immers meer risico's aan verbonden.

J. Gerritsen (persoonlijke communicatie, 13 juni 2012) stelt dat weinig private ontwikkelaars investeringen doen in bedrijfspandvastgoed omdat de tijdspanne vaak te lang is. Marktpartijen zijn wel bereid meerjarige investeringen te plegen, maar dan dienen er binnen drie tot vijf jaar tastbare resultaten zijn. De aanleg van een bedrijventerrein kost vaak ongeveer tien jaar, dit is een te lange horizon voor veel private partijen. Hierbij speelt tevens de wens mee om een succesvol praktijkvoorbeeld aan de buitenwereld te laten zien. Een bestuursvoorzitter van een ontwikkelende belegger wil graag 'het succes achter zijn naam kunnen zetten'. Wanneer de ontwikkeling van een privaat bedrijventerrein te lang duurt, is dit geen resultaat waarmee men goede sier kan maken.

Hoofdstuk 8 Conclusie en kritische reflectie

8.1 Conclusie

Na de analyse van de verzamelde gegevens zal hieruit een conclusie worden getrokken. Dit vormt tevens de beantwoording van de centrale vraag, die als volgt luidt:

Welke risico's bestaan er omtrent de ontwikkeling van vastgoed op bedrijventerreinen voor ontwikkelende beleggers en in hoeverre zijn deze beheersbaar door middel van risicomanagement?

Om deze vraag te beantwoorden zijn vier privaat ontwikkelde bedrijventerreinen onder de loep genomen. De respondenten werd een lijst met risico's rondom gebiedsontwikkeling voorgelegd, waarna gevraagd werd welke daarvan van toepassing waren op hun terrein.

Vier van de risico's kwamen bij drie cases voor, te weten het financieringsrisico, het vertragingsrisico, het RO-risico en het tijdelijk-leegstandsrisico. Drie risico's werden bij twee bedrijventerreinen bevestigd, namelijk het planwijzigingsrisico, het vastgoedmarktrisico en het bouwrijpmakingsrisico. De overige risico's werden niet of eenmaal genoemd. Kennelijk zijn de private ontwikkelaars zich niet bewust van het bestaan van deze risico's, of beschouwen zij deze als onbeduidend. Vermoedelijk hebben de niet-genoemde risico's weinig invloed op de rentabiliteit van de bedrijventerreinen, wat de primaire doelstelling is van dergelijke commerciële ondernemingen. In figuur 27 is een overzicht te zien van de bevestigde risico's op de vier bedrijventerreinen.

	Park 15	Emmtec	Fresh Park	De Hoek Noord
Grondprijrisico	X			
Bouwrijp maken	X			X
Planwijzigingsrisico	X			X
Vervangingsrisico adviseurs				
Aanbestedingsrisico	X			
Vertraging	X	X		X
Meerwerkrisico				
Kwaliteitsrisico	X			
Faillissementsrisico				
Bouwindexrisico	X			
Vertraging realisatiefase				
RO-risico	X	X		X
Marketingrisico				
Huurprijrisico	X			
Tijdelijk-leegstandsrisico		X	X	X
Vastgoedmarktrisico	X			X
Vertraging verkoop				
Financieringsrisico	X	X		X
Inflatierisico				
Overig	X		X	

Figuur 27. Risico-overzicht.

Bij Park 15 en De Hoek Noord zijn aanzienlijk meer risico's bevestigd dan bij Emmtec en Fresh Park. Dit zou verklaard kunnen worden doordat Fresh Park en Emmtec al geruime tijd bestaan, dit is een opvallend gemeenschappelijk kenmerk van deze twee bedrijventerreinen. Hierdoor ondervindt men geen risico's omtrent de aanleg van het bedrijventerrein, er worden immers alleen nog maar delen ontwikkeld op een terrein dat reeds bestaat. Dit levert een stuk minder risico's op dan bij Park 15 en De Hoek Noord, waar men nog moet aanvangen met de aanleg van de eerste delen van het plan.

Tevens is het aannemelijk dat de ontwikkelaars van Emmtec en Fresh Park in de loop der tijd meer routine hebben ontwikkeld rondom het opvangen van risico's, waardoor men zich minder bewust is van bepaalde risicosoorten. De ontwikkelaars op Park 15 en De Hoek Noord zijn nog actief in de beginfasen van de ontwikkeling waardoor zij wellicht een verhoogd besef hebben van eventuele risico's. Het is dus aannemelijk dat het verschil in planfase tussen de onderzochte terreinen invloed heeft gehad op de bevindingen van de uitgevoerde risicoanalyse.

Het risico dat in de risicohiërarchie het vaakst bovenaan werd geplaatst, was het financieringsrisico. Enkel Fresh Park Venlo verklaarde geen last te hebben van dit risico, de overige drie marktpartijen beschouwden het financieringsrisico als een van de belangrijkste risico's.

De respondenten noemden verscheidene beheersmaatregelen om de nadelige gevolgen van de aanwezige risico's te ondervangen. Allereerst is een goede en vertrouwelijke samenwerking tussen de private ontwikkelaar en de desbetreffende gemeente van evident belang. Enkel bij Fresh Park Venlo werd er door de marktpartij iets minder belang gehecht aan de rol van de gemeente bij de private ontwikkeling, hoewel de gemeente zelf haar rol van ietwat meer belang achtte. Ook hier was men echter tevreden over het feit dat gemeente Venlo het Fresh Park de ruimte gaf zich te ontwikkelen. De overige drie private ontwikkelaars stelden dat zij waarde hechtten aan een soepele samenwerking met de desbetreffende gemeente.

Een andere zeer in het oog springende beheersmaatregel is de fasering van ontwikkelactiviteiten. De marktpartijen beginnen pas met de bouwrijpmaking en constructiewerken wanneer zich een klant heeft aangediend. Men is dus terughoudender en pragmatischer dan gemeenten, die veelal gelijktijdig een volledig terrein bouwrijp maken en de kavels te koop aanbieden. Door deze flexibele private aanpak worden de risico's ingeperkt. Door flexibiliteit in te bouwen in de plannen kunnen marktpartijen adequaat reageren op eventuele veranderingen in marktomstandigheden.

De overgebleven risico's worden als inherent gezien aan vastgoedontwikkeling en zijn daarom aanvaardbaar voor de private ontwikkelaars. Men heeft vaak voldoende mogelijkheden om eventuele risico's op te vangen. De private ontwikkelaars beseffen terdege dat er risico's bestaan omtrent hun ontwikkelactiviteiten, maar deze zijn tot een soort routine geworden. Uit het onderzoek is dus gebleken dat de RISMAN-benadering of een andersoortige benadering voor risicomanagement door private investeerders niet strikt wordt opgevolgd bij het entameren van investeringen in bedrijfsvastgoed. Toch kan risicomanagement gehanteerd worden als hulpmiddel bij de impliciete sturing op risico's bij de private ontwikkeling van bedrijventerreinen.

Twee van de vier cases zijn op private wijze ontwikkeld doordat dit historisch zo gegroeid is, te weten bij De Hoek Noord in Hoofddorp en Fresh Park Venlo. Bij deze bedrijventerreinen is sprake van respectievelijk een toevallige grondpositie en een lange voorgeschiedenis. De gemeenten hebben niet bewust gekozen voor private bedrijventerreinenontwikkeling.

Dit is wel het geval bij Park 15 en Emmtec I&B. Akzo Nobel is indertijd op uitnodiging van de gemeente Emmen een bedrijvenpark gaan ontwikkelen. De gemeente Overbetuwe heeft een faciliterend grondbeleid waar Park 15 in past. Beide gemeente hebben dus bewust gekozen voor de private ontwikkeling van deze bedrijventerreinen.

Op de vier onderzochte bedrijventerreinen lag het zwaartepunt van de risicoverdeling vooral bij de private partijen. Dit is vanzelfsprekend, omdat gemeenten slechts een faciliterende rol aannemen bij ontwikkelingen door marktpartijen. Een activiteit waar de gemeente wel in alle gevallen betrokken bij was, was de vaststelling van het bestemmingsplan voor het bedrijventerrein. Hierbij is de betrokkenheid van de gemeenten onvermijdelijk, omdat zij de enige partijen zijn die bestemmingsplannen kunnen vaststellen (Van Buuren, de Gier, Nijmeijer & Robbe, 2010). De vaststelling van het bestemmingsplan voltrok zich veeltijds in samenwerking met de private investeerder. Op deze manier hebben marktpartijen de mogelijkheid voor een gunstiger ontwikkelingsklimaat te zorgen. Het bestemmingsplan van Fresh Park Venlo is bijvoorbeeld 'één grote paarse vlek' die duidt op de functie bedrijventerrein. Zaken als infrastructuur zijn op dit globale bestemmingsplan nog niet ingetekend. Hierdoor heeft men meer vrijheid om het bedrijventerrein te ontwikkelen, de plannen kunnen gemakkelijk bijgesteld worden. Indien de klanten daarom vragen,

kan er op eenvoudige wijze een nieuw stuk weg worden aangelegd of een oude bedrijfshal worden vervangen voor een nieuwe (L. van den Boogaart, persoonlijke communicatie, 11 juni 2012). Door het gezamenlijk ontwerpen van het bestemmingsplan kan er dus meer flexibiliteit worden ingebouwd in de plannen, wat de risico's kan verminderen.

In paragraaf 2.1 werd de veronderstelling van de VROM-raad aangehaald dat marktpartijen meer oog hebben voor de risico- en rendementsaspecten van private investeringen op bedrijventerreinen. Dit wordt deels ondersteund door de bevindingen van dit onderzoek. Enerzijds wordt reeds door middel van de gefaseerde ontwikkelwijze de vermindering van mogelijke risico's bewerkstelligd. In tegenstelling tot gemeenten worden er geen uitzonderlijk hoge voorinvesteringen gedaan, maar zorgen de marktpartijen dat men bij het doen van investeringen zicht heeft op baat. De meerwaarde van de betrokkenheid van marktpartijen op de bedrijventerreinenmarkt schuilt in het op voorhand omzeilen van de negatieve gevolgen van vraaguitval. Het is vanzelfsprekend dat commerciële partijen primair oog hebben voor de financiële aspecten van een ontwikkeling, daarom letten zij sterk op de rentabiliteit en de risico's hieromtrent. Voor gemeenten geldt dit minder aangezien zij de beschikbaarheid van bedrijventerreinen dikwijls als hun plicht zien, als een zaak van algemeen belang. Hieruit komt de kavelsgewijze traditionele benaderingswijze voort, die aanzienlijk meer risico's met zich meebrengt.

Anderzijds wordt er door de marktpartijen geen expliciete risicoanalyse opgesteld, wat afbreuk doet aan de bewering dat commerciële partijen meer oog hebben voor de risicoaspecten van investeringen in bedrijfspvastgoed. De bewering van de VROM-raad kan dus slechts ten dele onderschreven worden door de resultaten van dit onderzoek.

Wanneer men meer verzakelijking tot stand wil brengen op de bedrijventerreinenmarkt dienen zowel de gemeenten als private investeerders vertrouwen te hebben in het potentieel van private bedrijfspvastgoedinvesteringen. De ontwikkeling van bedrijventerreinen door marktpartijen is goed mogelijk, hoewel de waarde van risicomanagement hierin beperkt is. De ontwikkelaars die in deze scriptie zijn bevraagd vonden allen dat risico's inherent zijn aan vastgoedontwikkeling. Het feit dat zij deelnemen aan de bedrijventerreinenmarkt, toont aan dat zij deze risico's aanvaardbaar achten. Risicomanagement wordt impliciet toegepast door alle vier de ontwikkelaars. Doch het bestaan van risico's wordt door hen dusdanig evident gevonden, dat men geen behoefte voelt een expliciete risicoanalyse te uit te voeren.

Verdere verzakelijking hangt vooral af van de mogelijkheden die marktpartijen zien in de rentabiliteit en in de wil van gemeenten om te faciliteren. Risicomanagement wordt door reeds actieve commerciële partijen op de bedrijfspvastgoedmarkt impliciet gehanteerd bij het bepalen van hun investeringsgedrag. De mogelijkheden om nieuwe marktpartijen over de streep te trekken zich op de bedrijventerreinenmarkt te begeven met behulp van risicomanagement is beperkt. Ondanks het opstellen van beheersmaatregelen blijven er te allen tijde risico's bestaan, dit hangt samen met het karakter van vastgoedinvesteringen. Het is veeleer de vraag of private partijen vertrouwen hebben in de winstgevendheid van de ontwikkelingen en de durf hebben de bijbehorende risico's te aanvaarden.

8.2 Kritische reflectie

Er kunnen enkele kritische kanttekeningen bij het uitgevoerde onderzoek worden geplaatst.

Een nadeel van het onderwerp van deze scriptie is het beperkte aantal praktijkvoorbeelden. Er zijn weinig bedrijventerreinen in Nederland waarop verzakelijking wordt toegepast, waardoor de keuzemogelijkheid bij de casusselectie beperkt is. Dit leidde ertoe dat er cases zijn onderzocht die uiteenlopende kenmerken vertonen, zoals de ligging, de sector en de ontwikkelingsfase. Dit is nadelig voor de vergelijkbaarheid en de mogelijkheid tot generalisatie van de bevindingen. Bij het lezen van deze scriptie dient dit in het achterhoofd te worden gehouden.

Voor wat betreft de gegevensverzameling bleek het soms moeilijk te zijn de juiste informatie te verkrijgen van de respondenten. Ofschoon er een interviewleidraad was opgesteld, hadden er wellicht nog ietwat gerichtere vragen gesteld kunnen worden. Een grote valkuil is de veronderstelling

dat het eenvoudig is interviews af te nemen, omdat het lijkt op een dagelijks gesprek zoals we dat al talloze malen hebben gevoerd. Tijdens het uitvoeren van de interviews werd toch duidelijk hoe lastig het kan zijn gerichte vragen te stellen en het gesprek weer op het hoofdspoor te krijgen wanneer de respondent uitweidt. Voor een tamelijk onervaren interviewer kan het moeilijk zijn de controle over een halfgestructureerd interview te behouden.

Bij het onderzoeksproces waren er vooral problemen rond de operationalisatie van de risico's rondom gebiedsontwikkeling. De exacte richting en mate van specificiteit van de gekozen risico-indeling was een langdurige zoektocht. Hierdoor zijn er enkele weken vertraging opgelopen.

Naast deze kanttekeningen is ook een aantal positieve punten aan deze scriptie te noemen. De operationalisatie van de risico's was weliswaar een moeizaam proces, de rest van het onderzoeksproces verliep tamelijk vloeiend. Uiteraard moesten er geregeld aanpassingen worden gedaan, maar deze konden betrekkelijk gemakkelijk worden uitgevoerd.

Daarnaast is de hoeveelheid verzamelde gegevens in dit onderzoek voldoende, doordat er vier cases zijn opgenomen. Er is derhalve genoeg empirische onderbouwing.

Een ander pluspunt van dit scriptieonderzoek is het voorleggen van de uiteindelijke analyse aan de respondenten. Hierdoor hadden zij de mogelijkheid aanvullingen of verbeterpunten kenbaar te maken. Passages die enigszins afweken van de mening van de respondent konden daardoor bijgesteld worden, wat de genuanceerdheid van de cases ten goede kwam. Hierbij moet wel vermeld worden dat lang niet alle respondenten gebruik hebben gemaakt van deze mogelijkheid.

Ten slotte was de RISMAN-benadering voor dit onderzoek een bruikbare methode om de risico's van de private ontwikkeling van bedrijventerreinen in kaart te brengen. Door het algemene karakter konden de risico's en beheersmaatregelen gemakkelijk geïnventariseerd worden. Het kwalitatieve karakter van de RISMAN-benadering kwam overeen met de aard van het scriptieonderzoek, de risicobeschrijving was immers kwalitatief en niet kwantitatief. De geselecteerde theorie bleek dus bruikbaar te zijn voor het empirisch onderzoek.

Literatuurlijst

Adair, A. et al (2011). *The future of private finance initiative and public private partnership*. Londen: RICS.

Boersma, W. & Kuiper, R. (2006). *Verrommeling in beeld: Kaartbeelden van storende elementen in het Nederlandse landschap*. Bilthoven: Milieu- en Natuurplanbureau.

BOM Bedrijventerreinen en BHB. (2009). *Hoofdstuk 7 Grondexploitatie*. Tilburg: Brabantse Ontwikkelings Maatschappij.

Braster, J. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.

Brounen, D. & Eichholz, P. (2001). Projectontwikkelde belegger beter af. *Economisch Statistische Berichten*, 86(4331), pp. 828-832.

Bureau Documentatie Bouwwezen. (1996). *Verloop der Bouwkosten. BDB Indexcijfers voor Bouwkosten, 50 jaar Bureau Documentatie Bouwwezen*. Geraadpleegd op 10 juli 2012, op <http://www.bouweconomie.nl/publicaties/BDB50JRtot.htm>

College van B&W gemeente Overbetuwe. (2009). *Samenwerkingsovereenkomst Betuws Bedrijvenpark*. Elst: Gemeente Overbetuwe.

Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Dasso, J. & Ring, A. (1989). *Real Estate. Principles and Practices*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

De Beijer, J. (2012). *Visie op gebiedsontwikkeling*. Geraadpleegd op 21 juni 2012, op <http://www.giesbersgebiedsontwikkeling.nl/>

De Haas, P. (2010). Beleggen op bedrijventerreinen van waarde voor institutionele beleggers? *Real Estate Magazine*, 2010(72), pp. 22-25.

DTZ Zadelhoff. (2011). *Van veel te veel. De markt voor Nederlands commercieel onroerend goed*. Amsterdam: DTZ Zadelhoff.

Eckstein, H. (1975). Case study and theory in political science. In F. J. Greenstein & N. W. Polsby (Eds.), *Handbook of political science*, pp. 79-137. Reading, MA: Addison-Wesley.

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), pp. 219-245.

Gehner, E. (2003). *Risicoanalyse bij projectontwikkeling*. Amsterdam: SUN.

Gemeente Haarlemmermeer. (2011). *Bestemmingsplan Hoofddorp De Hoek en omstreken*. Geraadpleegd op 20 juni 2012, op http://ruimtelijkeplannen.nl/documents/NL.IMRO.0394.BPGhfddehoekomgvng-B001/t_NL.IMRO.0394.BPGhfddehoekomgvng-B001_index.html

Gemeente Haarlemmermeer. (2011). *De Hoek Noord*. Geraadpleegd op 22 juni 2012, op

http://www.haarlemmermeer.nl/Ondernemen/Bedrijven_en_kantorenterreinen/Van_A_tot_Z/De_Hoek/De_Hoek_Noord

Gemeente Haarlemmermeer. (2011). *Nota van B&W. Verlenging intentieovereenkomst De Hoek Noord*. Hoofddorp: Gemeente Haarlemmermeer.

Gemeenten Horst aan de Maas en Venlo. (2009). *Bestemmingsplan 'Fresh Park Venlo'*. Tegelen: BRO.

Glover, S. & Wasserman, C. (2003). *Partnerships, Joint Ventures & Strategic Alliances, Volume 1*. New York: ALM Properties.

Hargitay, S. & Yu, S. (1993). *Property Investment Decisions. A quantitative approach*. Londen: E & FN Spon.

Inbo. (2009). *Factsheets bedrijventerreinen Venlo*. Woudenberg: Inbo.

INK. (2009). *Risicomanagement en het INK-managementmodel*. Zaltbommel: INK.

IVBN. (2010). *Het Risk Management van Institutionele Vastgoedbeleggers*. Voorburg: IVBN.

Jaffe, A. & Sirmans, C. (1989). *Fundamentals of Real Estate Investment*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Kenniscentrum PPS. (2004). *Handleiding risicomanagement bij pps gebiedsontwikkelingsprojecten*. Den Haag: Kenniscentrum PPS.

Landschapspark De Danenberg. (2012). *Landschapspark De Danenberg. Toelichting Integraal Schetsontwerp*. Geraadpleegd op 21 juni 2012, op <http://www.landschapsparkdedanenberg.nl/downloads/Toelichting-Integraal-Schetsontwerp-Danenberg-20120305-def.pdf>

Louw, E., Needham, B., Olden, H. & Pen, C. (2009). *Planning van bedrijventerreinen*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

MacCrimmon, K. & Wehrung, D. (1986). *Taking risks: the management of uncertainty*. New York: Free Press.

Metrum. (2010). *Risicomanagement vastgoed- en gebiedsontwikkeling: Grip op ruimtelijke projecten door heldere aanpak*. Nijmegen/Utrecht: Metrum.

Ministerie van Economische Zaken & Ministerie van VROM. (2010). *Roadmap verzakelijking bedrijventerreinenmarkt*. Geraadpleegd 2 januari 2012, op <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2010/09/17/roadmap-verzakelijking-bedrijfsmarkt.html>

Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2011). *Praktijkvoorbeelden Verzakelijking Bedrijventerreinen*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Ministeries van VROM, LNV, VenW & EZ. (2004). *Nota Ruimte. Beschikbaarheid van ruimte*. Geraadpleegd op 20 juli 2012, op <http://notaruimteonline.vrom.nl/0202030203.html>

- Needham, B. (1992). A theory of land prices when land is supplied publicly: the case of the Netherlands. *Urban Studies*, 29(5), pp. 669-685.
- Needham, B. (1997). Land Policy in the Netherlands. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 88(3), pp. 291-296.
- Needham, B., Koenders, P. & Kruijt, B. (1993). *Urban land and development markets in the Netherlands*. Londen: UCL Press Limited.
- Noord-Limburg Business. (2009). *Dé plek voor fresh en food bedrijven*. Geraadpleegd op 16 juli 2012, op http://www.mvm-producties.nl/edities/nlb2009/nlb_2009_nr3.pdf
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- VVD'er Henk Kamp naar Sociale Zaken. (2010, 8 oktober). *NRC Handelsblad*, paginanummer onbekend.
- Olden, H. (2010). *De overgewaardeerde rol van bouwrijpe grond als vestigingsfactor bij de planning van bedrijventerreinen*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Park 15. (n.d.). *Ligging*. Geraadpleegd op 2 juni 2012, op <http://www.park15.nl/ligging.html>
- Ponnet, L., Van de Laer, M., Lamotte, J.-M. & Van Emelen, J. (2002). *De Risicoanalyse*. Brussel: Federaal Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid.
- Provinciale Staten Gelderland. (n.d.). *Risicosystematiek op basis van Risman-methodiek*. Geraadpleegd op 4 februari 2012, op http://sis.prv.gelderland.nl/brondoc/PS/2009/VOORSTEL/SIS_7726B12.PDF
- Robbins, L. (1935). *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*. Londen: MacMillan and Co.
- ROZ/IPD. (2008). *Vastgoed Jaarindex 2007*. Almere: IPD Nederland.
- Scheven, J. (2004). *Risicomanagement bij stedelijke vernieuwing*. Wageningen: Wageningen Universiteit.
- Schramm, W. (1971). *Notes on case studies of instructional media projects*. Washington DC: Academy for Educational Development.
- Segeren, A., Needham, B. & Groen, J. (2005). *De markt doorgrond. Een institutionele analyse van grondmarkten in Nederland*. Den Haag: NAI Uitgevers.
- SEGRO. (2005). *Slough Estates Mainland completes acquisition of major development site next to Schiphol*. Geraadpleegd op 22 juli 2012, op <http://www.proactiveinvestors.co.uk/companies/rns/051121slou6685>
- SEGRO. (2009). *History*. Geraadpleegd op 11 juli 2012, op <http://www.sloughstates.com/segro/AboutUs/history.htm>

SKBN. (n.d.). *Roadmap Verzakelijking*. Geraadpleegd op 22 februari 2012, op <http://www.skbn.nu/roadmap-verzakelijking.html>

Stec Groep/NVB (2005). *Bedrijfsruimtegebruikers in beeld*. Voorburg: NVB.

Taskforce (her)ontwikkeling bedrijventerreinen. (2009). *Kansen voor kwaliteit: een ontwikkelingsstrategie voor bedrijventerreinen*. Geraadpleegd op 28 januari 2012, op <http://bedrijventerrein.biz/Files/Taskforce/eindtekst%20THB-rapport%20tbv%20090908.pdf>

Terpstra, P. (1993). *Vastgoed en grond: organisatie en beleid*. Bussum: Coutinho.

Twynstra Gudde (n.d.). *Risicomanagement*. Geraadpleegd op 4 februari 2012, op <http://www.twynstragudde.com/tg.htm?id=1996>

Van Buuren, P., de Gier, A., Nijmeijer, A. & Robbe, J. (2010). *Hoofdpijnen ruimtelijk bestuursrecht*. Deventer: Kluwer.

Van den Brand, Van Gelder & Van Sandick. (2008). *Handreiking Grondexploitatiewet*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Van den Brink, A. (2010). *Onderwerp: Bestemmingsplan De Nieuwe Rietgraaf e.o.* Elst: Gemeente Overbetuwe.

Van der Krabben, E. & Buitelaar, E. (2011). Industrial Land and Property Markets: Market Processes, Market Institutions and Market Outcomes: The Dutch Case. *European Planning Studies*, 19(12), pp. 2127-2146.

Van der Vark, A. (2009). *Verzakelijking van bedrijventerreinen – Risicomanagement en Financiering* -. Amsterdam: Fortis Bank Nederland.

Van Ommen, A. (2009). *Risico-allocatie bij gebiedsontwikkeling. Afstudeeronderzoek naar de wijze waarop risico's bij gebiedsontwikkeling, uitgevoerd in publiek private samenwerking, worden gallocceerd*. Enschede: Universiteit Twente.

Van Well-Stam, D., Lindenaar, F., van Kinderen, S. & van den Bunt, B. (2003). *Risicomanagement voor projecten*. Utrecht: Het Spectrum.

Vennix, J. (2010). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. Harlow: Pearson Education Limited.

Vintges, V. (n.d.). *Van Multimodaal Transport Centrum naar een Integrale Gebiedsontwikkeling Bedrijvenpark en Landschapspark*. Arnhem: Gelderse Milieufederatie.

VROM-raad. (2006). *Werklandschappen. Een regionale strategie voor bedrijventerreinen*. Den Haag: VROM-raad.

Wengraf, T. (2001). *Qualitative Research Interviewing*. Londen: SAGE Publications.

Wiersma, D. & van der Leek-Oudt, A. (2004). *Milieuproblemen en duurzame ontwikkeling*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.

Yin, R. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Bijlage 1 Vragenlijst gemeenten

De onderstaande vragenlijst werd gehanteerd als leidraad voor de interviews met de vertegenwoordigers van de gemeenten.

1. Waarom hebben de marktpartijen hier de kans gekregen van de gemeente om het bedrijventerrein te ontwikkelen?/Waarom heeft de gemeente in dit geval gekozen voor private ontwikkelingen?
2. In hoeverre is er een risicoanalyse uitgewerkt voor deze casus? (bevestiging beeld private ontwikkelaar)
3. In welke mate heeft de gemeente invloed gehad op de risicosetting, met andere woorden heeft de gemeente bijgedragen aan een gunstiger investeringsklimaat?
4. Op welke wijze kan uw gemeente een positieve bijdrage leveren aan de risicosetting in het kader van verzakelijking? (gedachte-experiment/Wat als...?)

Bijlage 2 Vragenlijst ontwikkelende beleggers

De onderstaande vragenlijst werd gehanteerd als leidraad voor de interviews met de vertegenwoordigers van de ontwikkelende beleggers.

1. Met welke doelstellingen bent u in het algemeen betrokken bij het ontwikkelen van bedrijventerreinen?
2. Met welke doelstellingen bent u bij dit project betrokken bij het ontwikkelen van het bedrijventerrein?
3. Welke risico's zijn door u (de ontwikkelende belegger) onderkend? (eerst uit de losse pols laten opnoemen, de lijst afvinken, en na afloop de overgebleven risico's tonen met de vraag of deze toch van toepassing waren)
4. Wat zijn hiervan de drie gewichtigste risico's?
5. Op welke risico's is gestuurd, en met behulp van welke beheersmaatregelen?
6. Wat is uw mening over het gehanteerde risicoperspectief dat u als ontwikkelende beleggers heeft gehanteerd?
7. Wat vindt u van de rol of de invloed van de gemeente op deze private ontwikkeling?
8. Waarom is er op dit bedrijventerrein wel verzakelijking ten uitvoer gebracht? Wat zijn de belangrijkste succesfactoren? Waarom denkt u dat de verzakelijking elders maar mondjesmaat van de grond komt?

Bijlage 3 Interviewverwerking

De afgenomen interviews zijn vastgelegd met opnameapparatuur. Deze geluidsbestanden worden niet openbaar gemaakt, omdat er enkele keren vertrouwelijke informatie in werd genoemd. De interviews zijn woordelijk uitgewerkt, waarbij enkele zinnen op verzoek van de respondenten zijn geschrapt vanwege de vertrouwelijkheid. Deze verslagen zullen als primaire gegevens beschikbaar worden gesteld in een apart bestand. Hieronder volgt een overzicht met namen van de respondenten per casus, evenals hun functie en de datum waarop het interview is afgenomen.

Na de voltooiing van de eerste versie van de scriptie, zijn de casusanalyses voorgelegd aan de respondenten met de vraag of zij het eens waren met de verwerking van de informatie. Desgewenst konden de respondenten verbeterpunten aangeven, die vervolgens in de tweede versie van de scriptie zijn opgenomen. Niet iedere respondent heeft gebruikgemaakt van deze mogelijkheid. Indien er wel een resultatencontrole heeft plaatsgevonden, dan is de datum hiervan eveneens vermeld.

Park 15, Overbetuwe

Private partij: Martijn Bax, ontwikkelingsmanager Giesbers Gebiedsontwikkeling, 5 juni 2012

Gemeente: Richard Damhuis, vastgoedadviseur gemeente Overbetuwe, 29 mei 2012 en 18 juli 2012 (controle resultaten)

Emmtec I&B, Emmen

Private partij: Tjisse Noordhuis, accountmanager Nuon Industry Parks, 12 juni 2012 en 18 juni 2012 (controle resultaten)

Gemeente: Arend Kruizenga, senior accountmanager afdeling Economie van de gemeente Emmen, 31 mei 2012

Fresh Park, Venlo

Private partij: Lizbeth van den Boogaart, Business Manager Fresh Park Venlo, 11 juni 2012

Gemeente: Ellen Berkvens, beleidsmedewerker Economische Zaken gemeente Venlo, 26 juni 2012.

Verbeterpunten door Jos Hensgens, strategisch beleidsadviseur Economie gemeente Venlo, 20 juli 2012

De Hoek Noord, Hoofddorp

Private partij: Jeroen Gerritsen, projectmanager SEGRO Benelux, 13 juni 2012

Gemeente: Hans Heere, projectmanager gemeente Haarlemmermeer, 8 juni 2012 en 10 juli 2012 (controle resultaten)