



Ondernemingsplan 2010 - 2014

Van uitvoeringsorgaan REO Midden-Limburg BV
naar Ontwikkelingsmaatschappij Midden-Limburg BV

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING

- 1.1 Aanleiding en doel
- 1.2 Situatiebeschrijving

DEEL 1: STRATEGIE EN DOELSTELLINGEN

2. VISIE, DOELSTELLINGEN EN MISSIE

- 2.1 Visie
- 2.2 Doelstellingen komende vier jaren
- 2.3 Mission Statement

3. OMGEVINGSANALYSE

- 3.1 Ontwikkelingen en trends
- 3.2 Regionale partners
- 3.3 Initiatieven partner buiten de regio

4. MARKTANALYSE

- 4.1 Vraag naar bedrijventerreinen in Midden-Limburg
- 4.2 Aanbod bedrijventerreinen Midden-Limburg
- 4.3 Confrontatie vraag en aanbod bedrijventerreinen

5. DE ACTIVITEITEN VAN OML

6. STRATEGISCHE OPGAVE 2010 – 2014

- 6.1 Strategisch opgave aanbod bouwgrond
- 6.2 Strategische opgave aanbod bedrijfsruimte
- 6.3 Strategische opgave ten aanzien van advies en dienstverlening aan ondernemers en overheid
- 6.4 Strategische opgave ten aanzien van de organisatie
- 6.5 Strategische opgaven ten aanzien van de financiën

DEEL 2: UITWERKINGSPLANNEN

7. MARKETINGPLAN

8. ORGANISATIEPLAN

- 8.1 Organisatiestructuur en formatie
- 8.2 Organisatiesystemen
- 8.3 Personeelsmanagement
- 8.4 Organisatiewaardering en -resultaten

9 FINANCIËEL PLAN

- 9.1 Balans, Winst-en Verliesrekening en Kasstroomoverzicht uitgang scenario
- 9.2 Samenvattend overzicht uitgang scenario
- 9.3 Balans, Winst-en Verliesrekening en Kasstroomoverzicht worst case scenario
- 9.4 Samenvattend overzicht worst case scenario
- 9.5 Toelichting balansontwikkeling
- 9.6 Toelichting ontwikkeling Winst- en verliesrekening
- 9.7 Reguliere kasstromen

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding en doel

In het kader van de gemeentelijke herindeling Midden-Limburg zoals die in 2007 heeft plaatsgevonden is mede op initiatief van de provincie een proces gestart om te komen tot een verdere samenwerking tussen de 7 nieuwe gemeenten. Dit heeft in 2008 geresulteerd in een Regiovisie 2008-2028 Midden-Limburg (hierna te noemen; Regiovisie) die inmiddels in een aantal programmalijnen is uitgewerkt. Naast deze Regiovisie zijn er afspraken gemaakt met betrekking tot de samenwerking binnen het economisch domein en het toeristisch / recreatief gebied (TROM). Binnen Midden-Limburg (Gemeenten Echt-Susteren, Maasgouw, Roerdalen, Leudal en Roermond) is één ontwikkelingsmaatschappij verantwoordelijk voor de uitvoering van projecten op het gebied van de economische ontwikkelingen. In de Gebiedsvisie is geen aparte programmalijn economische ontwikkelingen opgenomen, deze aspecten zijn geïntegreerd in de afzonderlijke programmalijnen. De ontwikkelingsmaatschappij kan desgewenst dan de rol spelen van uitvoerder, adviseur, coördinator dan wel regisseur in de projecten die vanuit de GOML alsook de TROM geïnitieerd worden. Op 14 november 2008 heeft Stuurgroep NV Ontwikkelingsmaatschappij Midden-Limburg besloten voor te stellen hiervoor REO Midden-Limburg BV te transformeren tot deze ontwikkelingsmaatschappij. Middels de statutaire naamswijziging op 5 juni 2009 van REO Midden-Limburg BV (REO) in Ontwikkelingsmaatschappij Midden-Limburg BV (OML) is de eerste stap in deze transformatie gezet, waarmee perspectief wordt geboden op het uitvoeren van projecten op de schaal van geheel Midden-Limburg en daarmee samenhangende gemeenten buiten Midden-Limburg.

Na deze transformatie is, middels het opstellen van een nieuw ondernemingsplan voor en door OML, een volgende stap gezet die moet leiden tot een verdere vorm van samenwerking binnen het economisch domein. Het plan is in 2 delen opgebouwd. In het eerste deel wordt op strategisch niveau de koers die het bedrijf de komende jaren wenst te volgen uitgezet. De koers is uitgestippeld lettend op het krachtenveld waarin het bedrijf zich bevindt. Daarom zijn ook gegevens van omgeving en markt voor zover die van invloed zijn in de koersbepaling in beschouwing genomen. Het eerste deel is in de Raad van Commissarissen vergadering van 29 januari 2010 besproken, opmerkingen dienaangaande zijn in het voorliggend stuk verwerkt. Het tweede deel is de uitwerking van het strategisch niveau. In dit deel wordt de ingeslagen weg uitgewerkt in concrete doelen, een marketingplan en een organisatieplan waarmee deze doelen bereikt worden. Ten slotte wordt in het financieel plan een beeld gegeven van de noodzakelijke investering en de meerjarige financieringsbehoefte.

Het complete ondernemingsplan wordt ter goedkeuring aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd.

1.2 Situatiebeschrijving

Huidige aandeelhouders en werkgebied OML

Het werkgebied van OML wordt statutair primair bepaald door de gemeenten die participeren in OML. In de situatie per 1/1/2010 is het werkgebied van OML geënt op de gezagsgebieden van de gemeenten Roerdalen, Roermond en Leudal.

De aandelen in OML zijn per 1/1/2010 als volgt verdeeld:

Aandeelhouder	Aantal aandelen	% aandelen
Gemeente Leudal	150	4,05%
Gemeente Roerdalen	350	9,45%
Gemeente Roermond	3.100	83,78%
OML	100	2,7%
Totaal	3.700	100,0%

Opgelet:

In 2009 hebben de Raden van de gemeenten Roerdalen en Leudal besloten om hun aandelenpakket uit te breiden. In februari 2010 heeft de gemeente Echt-Susteren besloten toe te treden tot OML. Zodra de gemeenten uitvoering hebben gegeven aan die besluiten, wordt in de definitieve versie van dit ondernemingsplan het aangepaste aandelenoverzicht opgenomen. Gemeente Maasgouw neemt naar verwachting in 2010 een besluit over toetreding.

Toekomstige situatie aandeelhouders en werkgebied OML

Door toetreding van de gemeente Echt-Susteren en Maasgouw als nieuwe aandeelhouders van OML wordt het werkgebied met de gezagsgebieden van deze gemeenten uitgebreid.

De aandelen in OML zullen dan als volgt verdeeld zijn:

Aandeelhouder	Aantal aandelen	% aandelen
Gemeente Echt-Susteren	725	19,6%
Gemeente Leudal	799	21,6%
Gemeente Maasgouw	533	14,4%
Gemeente Roerdalen	463	12,5%
Gemeente Roermond	1.180	31,9%
Totaal	3.700	100,0%

In dit ondernemingsplan is ervan uitgegaan dat de gemeente Maasgouw ook toetreedt tot OML.

Bestuur van OML

Op 5 juni 2009 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ingestemd met het terugtreden van directeur PJJM Schoenmakers en de leden van de Raad van Commissarissen. Vervolgens zijn twee Wethouders van Economische Zaken en een Wethouder Financiën van de aandeelhoudende gemeenten door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor een jaar benoemd als nieuwe leden van de Raad van Commissarissen. Daar de ontstane directievacature nog niet ingevuld kon worden, hebben de leden van de Raad van Commissarissen de wethouder van Financien van gemeente Roermond (TJJM Schreurs) benoemd als gedelegeerd bestuurder van OML.

Op 6 januari 2010 heeft de Raad van Commissarissen (op verzoek van de aandeelhouders) een voorstel vastgesteld tot benoeming van de heer T. Schreurs tot directeur van OML. In de bijzondere aandeelhoudersvergadering van 1 februari 2010 hebben de aandeelhouders de benoeming van de heer T. Schreurs, onder zijn gelijktijdige aftreding als lid van de Raad van Commissarissen,

geëffectueerd. In dezelfde vergadering is de heer J. van Rey benoemd als nieuw lid van de Raad van Commissarissen.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van juni 2010 wordt gevraagd de zittingstermijn van de wethouders Economische Zaken in de Raad van Commissarissen met een jaar te verlengen. Het doel is om in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2011 nieuwe commissarissen te benoemen die geen (arbeids) relatie hebben met de aandeelhoudende gemeenten. Op basis van de opgedane ervaring hebben de wethouders van de deelnemende gemeenten en de directie besloten tot continuering van de periodieke bijeenkomsten, waarin de betrokkenen elkaar kunnen informeren over zaken die in de regio spelen.

2. VISIE, DOELSTELLINGEN EN MISSIE

2.1 Visie

De statutaire doelstelling van OML luidt:

1. De vennootschap heeft ten doel een bijdrage te leveren aan de regionale economisch ontwikkeling van Midden-Limburg, in het bijzonder werkzaamheden die het behoud en de noodzakelijke groei van de werkgelegenheid bevorderen in het gezagsgebied van de participerende gemeenten.
2. De vennootschap tracht het onder sub 1 omschreven doel te bereiken door het uitvoeren van een aantal primaire bedrijfsfuncties: het ontwikkelen, beheren en revitaliseren van bedrijvenconcentratiegebieden; het exploiteren van bedrijfsgebouwen; het fungeren als intermediair tussen bedrijfsleven en overheidsinstanties door het leveren van informatie en advies en waar gewenst bemiddelend op te treden; het uitvoeren van projecten ter versterking van de sociaal-economische structuur.
3. De vennootschap zal zich bij het verwezenlijken van haar doelstelling oriënteren op het door de overheid (participerende gemeenten, provincie en rijk) vastgesteld economische beleid.

De ontwikkelingen binnen Midden-Limburg zullen de komende jaren mede gebaseerd zijn op de uitwerking van de Regiovisie. De uitvoering van de diverse programmalijnen binnen de Regiovisie is bepalend voor het succes voor de regio Midden-Limburg, hetgeen slechts mogelijk is door:

1. de sterke punten van de regio te versterken en de trends en ontwikkelingen die nauwelijks beïnvloedbaar zijn als een gegeven te beschouwen waarmee zoveel mogelijk rekening dient te worden gehouden;
2. een integrale regionale aanpak waarbij een juiste prioriteitenstelling van uit te voeren projecten en activiteiten noodzakelijk is (waaronder de mogelijke uitvoering van GOML projecten);
3. niet alleen de samenwerking tussen de gemeenten onderling als kritieke succesfactor te beschouwen, maar tevens de samenwerking tussen diverse (uitvoerings)organen en de samenwerking tussen bedrijfsleven en overheid te beschouwen als bepalende factor voor het uiteindelijke succes.

OML zal op het gebied van (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen en de intermediaire functie tussen bedrijfsleven en overheid binnen het economisch domein een wezenlijke bijdrage leveren aan de uitwerking van de regionale opgave en (in het verlengde hiervan) de Regiovisie. Het beleid van de afgelopen jaren heeft voor een gezonde financiële basis van OML gezorgd, die als sterke basis dient voor de toekomst. Daarnaast moeten de aandeelhouders een uitspraak doen waarbij OML in staat gesteld dient te worden tot het inzetten van middelen waarbij het maatschappelijk rendement kan prevaleren boven enkel het financieel rendement. Tevens zorgt de uitbreiding van het werkgebied ervoor dat OML de beschikking heeft over een grote voorraad grond die ingezet kan worden om de noodzakelijke transformatie-processen binnen de regio te faciliteren. Hierdoor wordt OML in uitvoerende zin de coördinator / regisseur binnen de Regio Midden-Limburg.

De herstructureringsagenda bedrijventerreinen wordt leidraad voor inzet van menskracht en middelen de komende jaren.

2.2 Doelstellingen komende vier jaar

Om bovenstaande visie te kunnen behalen wordt OML doorontwikkeld van de uitvoeringsorganisatie van enkele gemeenten in een actieve marktgerichte regionale ontwikkelingsmaatschappij met een eigen identiteit en een daarbij behorend netwerk. Hierbij is het niet noodzakelijk om als organisatie alles zelf uit te voeren maar kan de organisatie ook vanuit een regisseursrol (ten aanzien van de uitvoering) ontwikkelingen stimuleren en faciliteren.

De komende vier jaar richt OML zich op:

- het verder positioneren van OML als de ontwikkelingsmaatschappij van Midden-Limburg;
- het uitbreiden van de marktkennis en het relatienetwerk van OML;
- het zoeken en versterken van de samenwerking met andere organisaties en marktpartijen;
- de doorontwikkeling van de huidige organisatie van voornamelijk inhoudelijk uitvoerend naar procesmatig - en regisserend.

2.3 Mission statement

Het 'Mission Statement' luidt als volgt:

'Het duurzaam economisch versterken van de regio Midden-Limburg'

Door middel van het maatschappelijk verantwoord realiseren van (ruimte voor) bedrijfshuisvesting en het ondersteunen en enthousiasmeren van economische ontwikkeling en samenwerking binnen de gehele regio, uitgaande van de belangen van de aandeelhouders, vanuit een actieve, uitvoerende en regisserende onderneming.

3. OMGEVINGSANALYSE

3.1 Ontwikkelingen en trends

Demografische ontwikkelingen

Het toekomstige beleid van OML dient rekening te houden met de demografische ontwikkelingen, waarmee ook Midden-Limburg te maken krijgt. Midden-Limburg heeft tevens te kampen met het wegtrekken van hoger opgeleide mensen buiten de regio, de zogenaamde braindrain. Een fenomeen dat al een tijd gaande is, maar dat nog steeds toeneemt. Als oorzaken worden onder andere genoemd het ontberen van Hoge Scholen cq universiteiten en bedrijven met klinkende namen die meer carrièrekansen kunnen bieden. Investeren in kwaliteit zal groei gaan creëren.

Economische, technologische en maatschappelijke trends en ontwikkelingen

In het laatste kwartaal 2008 heeft zich de kredietcrisis gemanifesteerd gevolgd door de economische crisis in 2009. Het (onderlinge) vertrouwen in en tussen de banken heeft toen behoorlijke schade opgelopen, met als gevolg dat de kredietverstrekking aan ondernemers in die tijd is gestopt. Inmiddels neemt het vertrouwen toe en zijn de banken weer eerder bereid kredieten te verstrekken. Deze ontwikkeling, samen met de wereldwijde economische crisis, heeft er vervolgens toe geleid dat ondernemers grotere investeringen hebben stopgezet, zo ook in de bedrijfshuisvesting. Eind 2009 lijkt een kentering te zijn gekomen in de economische malaise en wordt er in 2010 rekening gehouden met een voorzichtig herstel. Het duurt naar verwachting echter nog een aantal jaren voordat de economie weer op het niveau terug is van voor de crisis. Een en ander betekent dat de verwachte uitgifte van bouwgrond nauwgezet gevolgd dient te worden. Te meer daar dit directe consequenties heeft voor de verwachte (financiële) resultaten de komende jaren.

Maatschappelijk gezien hebben zich de afgelopen jaren twee tendensen doorgezet die van directe invloed zijn op de huisvesting van bedrijven. Enerzijds wordt maatschappelijk gezien sterk ingezet op duurzaamheid en cradle-to-cradle als een van de antwoorden op de klimaat- en energiecrisis. Bij de aanleg van nieuwe bedrijventerreinen is het tegenwoordig inmiddels normaal dat rekening wordt gehouden met dit soort duurzaamheidsaspecten. De tweede tendens is de roep om efficiënter met de beschikbare ruimte om te gaan. Klakkeloos nieuwe bedrijventerreinen aanleggen, terwijl bestaande bedrijventerreinen verpauperen, wordt niet meer geaccepteerd. In dit kader is op 3 juli 2008 de toepassing van de SER-ladder nieuwe bedrijventerreinen vastgesteld door de Ministers Ruimte en Milieu en Economische zaken, als denkmodel voor het inpassen van de ruimtebehoeften voor de functies wonen, bedrijvigheid en infrastructuur. Op 9 september 2009 heeft de Taskforce (her)ontwikkeling bedrijventerreinen aan de Minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en de Minister van Economische Zaken het rapport Noordanus aangeboden met een visie hoe de problematiek van verouderde bedrijventerreinen aangepakt kan worden. Deze aanpak is gebaseerd op 3 strategische lijnen, te weten:

- een collectieve aanpak van de achterstallige herstructureringsopgave, die getypeerd kan worden als economische stadsvernieuwing;
- het verzakelijken van ontwikkeling en beheer van bedrijventerreinen, inclusief herstructurering;
- positionering van planning en uitvoering van de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen in een regionale arena.

Het gevolg is dat de komende jaren een verschuiving plaatsvindt van het ontwikkelen van nieuwe bedrijventerreinen naar het herstructureren van bestaande terreinen.

3.2 Gebiedsontwikkeling Midden-Limburg (GOML)

GOML is de organisatie die verantwoordelijk is voor de nadere uitwerking van de Regiovisie voor alle programmalijnen. De stuurgroep van GOML bestaat uit de vertegenwoordigers van de Colleges van Burgemeesters en Wethouders van de 7 gemeenten en de Gedeputeerde van de Provincie Limburg (voorzitter). GOML heeft een stimulerende en faciliterende rol ten aanzien van de uitvoering van de projecten, welke door samenwerkende partners (als provincie en gemeenten) aan derden (waaronder OML) in opdracht worden gegeven.

GOML is van strategisch belang voor OML. De samenwerking en afstemming tussen beide organisaties is intensief. Te denken valt hierbij aan ontwikkelingen in het kader van de Maasplassen, Hansum-Soerendonck en de uitwerking A2-visie.

3.3 Hoge Dunk

Hoge Dunk is een economisch samenwerkingsorgaan van de gemeenten Weert, Nederweert, Cranendonck, Leudal en het georganiseerde bedrijfsleven in die regio. Hoge Dunk is verantwoordelijk voor het uitvoeren van een drietal functies (ontleend aan het businessplan 2010-2013 van maart 2009):

- Regionale 1-loket functie voor het bedrijfsleven (promotie en verkoop van bedrijventerreinen, acquisitie van nieuwe bedrijven en dienstverlening aan het bedrijfsleven);
- Programmaorganisatie waarin structuurversterkende- innovatieprojecten ten uitvoer worden gebracht evenals een brede promotie van de regio plaatsvindt;
- De ondersteuning van het dagelijks bestuur Hoge Dunk.

Hoge Dunk werkt vanuit de drie O's, te weten Onderwijs, Ondernemers en Overheid.

Hoge Dunk en OML zijn grotendeels complementair aan elkaar, maar overlappen elkaar deels op het gebied van de regionale 1-loketfunctie. Eind 2009 heeft een eerste verkenning plaatsgevonden naar de samenwerkingsmogelijkheden tussen beide organisaties. Dit heeft ertoe geleid dat de organisaties over en weer hebben uitgesproken om binnen de regio's waarin zij werkzaam zijn een pilotproject willen uitvoeren.

3.4 Overige regionale partners

(Aandeelhoudende) gemeenten

De aandeelhoudende gemeenten en OML staan in verschillende rollen tot elkaar. Naast de publiekrechtelijke rol heeft de gemeente de rol van aandeelhouder, opdrachtgever, opdrachtnemer en tot 2006 de rol van bankier. Sinds 2006 is de BNG voor OML huisbankier en financier. OML is voor de gemeenten het instrument om economische ontwikkelingen te stimuleren binnen het aandachtsgebied van de gemeenten en kan in deze hoedanigheid door de gemeenten dan ook niet gezien worden als een 'reguliere' projectontwikkelaar. Immers, OML doet niet aan verticale ontwikkeling.

Naast de rol als regionale ontwikkelingsmaatschappij moet het mogelijk zijn dat OML ook enkel seclokale opdrachten in het kader van ontwikkelingen voor één aandeelhouder blijft uitvoeren. Dit dient echter zodanig georganiseerd te worden dat de andere aandeelhouders geen onnodig risico lopen of de regionale belangen op een of andere manier beperkt worden.

Provincie Limburg

Naast de publiekrechtelijke rol vervult de provincie een actieve rol op gebied van economische ontwikkeling binnen Limburg. Dit blijkt onder andere uit het feit dat:

- de provincie Limburg initiator en stimulator is van de regionale samenwerking binnen midden-limburg;
- de provincie het voortouw neemt in de uitvoering van de herstructureringsopgave zoals deze de komende jaren voor Limburg voorligt;
- met de oprichting van het provinciaal grondbedrijf de provincie gewenste ruimtelijke ontwikkelingen kan initiëren en faciliteren.

OML heeft als de regionale ontwikkelingsmaatschappij Midden-Limburg niet alleen binnen het taakveld van de provincie met de provincie te maken, maar heeft met de provincie ook overlappen vanuit GOML en via Limburgse Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerreinen (LHB) met de herstructurering van bestaande bedrijventerreinen in Midden-Limburg.

LIOF

LIOF is de provinciale ontwikkelingsmaatschappij die de economie en werkgelegenheid in Limburg moet stimuleren. LIOF doet dit door:

- het participeren, subsidiëren en financieren van ondernemers en ontwikkelingen binnen de regio;
- de acquisitie van grote (buitenlandse) ondernemingen voor vestiging in Limburg;
- het aanbieden van huisvesting voor kleine ondernemers middels de exploitatie van bedrijvencentra;
- het ondersteunen van de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen, waarbij het accent van LIOF is verschoven van het ontwikkelen van nieuwe bedrijventerreinen naar de herstructurering van bestaande terreinen.

LIOF en OML werken via LHB nauw samen in het kader van de herstrureringsopgave zoals die voorligt binnen Midden-Limburg, en maken daarbij gebruik van elkaars sterkte. Gemeente Roermond heeft OML de opdracht gegeven om de ontwikkeling van een Liof Bedrijvencentrum in Roermond mogelijk te maken.

Limburgs Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerreinen BV (LHB)

LHB is door de provincie Limburg en Liof NV opgericht om de herstructureringsopgave binnen Limburg te faciliteren met als doel het bewerkstelligen van een duurzaam optimaal economisch vestigingsklimaat voor ondernemers en een zorgvuldig ruimtegebruik. LHB zoekt hierbij de samenwerking met publieke en private partijen, waarbij OML de (aandeelhoudende) gemeenten binnen Midden-Limburg vertegenwoordigt.

Limburgse Werkgevers Vereniging (LWV)

LWV is een organisatie die de belangen behartigt van haar leden middels promotie, vertegenwoordiging en lobby activiteiten. OML en LWV werken in de Stichting Parkmanagement Roermond samen op het gebied van het beheer van de bedrijventerreinen in de regio.

3.5 Initiatieven partners buiten de regio

Ontwikkelingsbedrijf Klavertje 4 / Greenport Venlo

De gemeente Horst aan de Maas, Maasbree, Sevenum en Venlo en Provincie Limburg hebben de intentie om de ruimtelijk-economische structuur van het gebied Klavertje 4 / Greenport Venlo te versterken. Zij hebben hierbij de beschikking over een werklandschap van 5.400 hectare. Er wordt een ontwikkelingsbedrijf opgericht om hieraan uitvoering te geven.

Regio Westelijke Mijnstreek

De gemeenten Beek, Schinnen, Sittard-Geleen en Stein en de provincie Limburg hebben de regiovisie Westelijke Mijnstreek opgesteld. Een van de programmalijnen is de ontwikkeling van de A2-Zone, waarvoor inmiddels een concept integrale ontwikkelingsvisie A2-zone Maasbracht-Beek is opgesteld. In de gebiedsontwikkeling Midden-Limburg is de ontwikkeling van de A2-zone ook als speerpunt opgenomen.

Duitsland

In het verleden heeft OML al contacten gelegd met de Wirtschaftsvorderung Verein Mönchengladbach en de Entwicklungsgesellschaft der Stadt Mönchengladbach.

Recent zijn gesprekken opgestart met de gemeente Niederkrüchten in het kader van de mogelijke herstructurering van het voormalig militair vliegveld van Elmpt.

4. MARKTANALYSE

Met de uitwerking van de Regiovisie wordt gekozen voor het inzetten op de sterke punten van de regio. Het gevolg is een noodzakelijke verdeling van bestaande ruimte in Midden-Limburg waar ruimte voor natuur, recreatie en toerisme, landbouw, wonen en bedrijfshuisvesting weer met elkaar in balans gebracht moeten worden. Een andere pregnante ontwikkeling is de inzet op de ruimte voor de rivieren en de versterking van de binnenhavens in de regio, dit in samenhang met de structuurversterking van de Maasplassen. Het gevolg voor de bedrijventerreinen is onder meer dat:

- de bestaande bedrijven aan de meest geëigende locaties gevestigd moeten worden; met name op de terreinen gelegen aan het water dienen bedrijven gevestigd te zijn die voldoende relatie hebben met het water;
- de nadruk komt te liggen op de juiste segmentering en clustering op bedrijventerreinen (en omgeving);
- de komende jaren ruimte gereserveerd moet worden voor de noodzakelijk geachte bedrijfsverplaatsingen.

In het navolgende wordt in dat kader specifiek gekeken naar de vraag en het aanbod van de bedrijventerreinen in Midden-Limburg. Deze analyse is mede gebaseerd op de rapportages van de Stec Groep BV bij hun 'Markttoets zuidelijke stadsrand Roermond' de dato 5 januari 2010 en 19 maart 2010, waarbij Midden-Limburg gedefinieerd wordt als de gemeenten Echt-Susteren, Leudal, Maasgouw, Roerdalen en Roermond.

4.1 Vraag naar bedrijventerreinen in Midden-Limburg

Bij de vraaganalyse naar bedrijventerreinen is het niet alleen van belang om de totale omvang te beoordelen, maar tevens te kijken naar de kwalitatieve vraag en inzicht te krijgen in de samenstelling van de vraag.

Kwantitatieve vraag

De kwantitatieve vraag naar bedrijventerreinen voor de periode 2009 – 2030 wordt in onderstaande tabel samengevat:

Soort vraag	% van totale vraag	Regio Midden-Limburg (in ha)
Uitbreidingsvraag	82 – 84%	155
Vervangingsvraag	7%	14
Bovenregionale vraag	9% - 11%	15 – 20
Totale ruimtevraag	100%	184 – 189

Ten aanzien van bovenstaande tabel dient opgemerkt te worden dat zich het merendeel van de vraag in de periode 2009-2020 zal voordoen. Na 2020 is de verwachting dat de vraag naar bedrijventerreinen een neerwaartse trend zal vertonen.

De kwantitatieve vraag gespecificeerd naar de omvang van de bedrijfsruimte op basis van recente transacties (excl. kaveloppervlak) is in onderstaande tabel weergegeven:

Categorie	Indicatieve kavelomvang (uitgaand van minimaal 50% bebouwings-percentage)	Aantal transacties	Percentage
< 250 m2 bvo	Verzamelgebouw/ 500 m2	5	16,7%
250 – 1.000 m2 bvo	< 2.000 m2	10	33,3%
1.000 – 2.500 m2 bvo	2.000 – 5.000 m2	8	26,7%
> 2.500 m2 bvo	> 5.000 m2	7	23,3%
Totaal		30	100,0%

Bron: Vastgoedmonitor Roermond 2009, bewerking Stec Groep, 2009

Kwalitatieve vraag

De bedrijventerreinen kunnen in 3 kwaliteitsniveaus onderscheiden worden, te weten:

- Hoogwaardig, waarbij aandacht wordt besteed aan zowel het pand als de stedenbouwkundige vormgeving van het terrein alsook parkmanagement.
- Gemiddeld, waarbij het terrein er netjes uit moet zien, goed bereikbaar is en beperkte eisen stelt aan materiaalgebruik, duurzaamheid en inrichting van de kavel.
- Functioneel, waarbij de uitstraling van het pand en de omgeving er nauwelijks toe doet.

Een indicatie van de kwalitatieve vraag naar bedrijventerreinen voor de periode 2009- 2030 is in onderstaande tabel samengevat:

Kwaliteitsniveau	% van totale vraag	Regio Midden-Limburg (in ha)
Hoogwaardig	5 – 10%	10 – 20 ha
Gemiddeld	60 – 70%	115 – 135 ha
Functioneel	20 – 25%	38 – 49 ha

Samenstelling van de vraag

In onderstaande tabel wordt inzicht gekregen naar de samenstelling van de vraag naar bedrijfsruimte.

Tabel: uitgifte in de regio Midden-Limburg naar sector 1997 – 2006 (in ha)

Sector	Aantal	In %	Opp. (ha)	In %
Industrie/Productie	63	24,6 %	34,55	24,4 %
Bouwnijverheid	46	18,0 %	12,74	9,0 %
(Groot)handel	72	28,1 %	47,93	33,9 %
Logistiek	28	10,9 %	25,86	18,3 %
Overig	47	18,4 %	20,47	14,5 %
Totaal	256	100,0 %	141,55	100,0%

Bron: Provincie Limburg, 2008

Industrie/productie en (groot)handel zijn voor meer dan 50% verantwoordelijk voor de vraag naar bedrijfsruimte. Daarna is de sector bouwnijverheid qua aantallen de grootste vrager naar bedrijfsruimte, echter niet in omvang qua ha.

Vraag naar natte bedrijventerreinen en havengebonden droge terreinen

In het kader van de uitwerking van de programmalijs Maasplassen, is een Quicksan gedaan naar de bedrijvigheid Maasplassen. Het resultaat is vastgelegd in een rapportage van Witteveen+Bos. Uit dit rapport blijkt dat de vraag naar natte en havengebonden droge bedrijventerreinen in de regio in de komende jaren vooral bepaald wordt door bedrijfsverplaatsing. Tevens vindt in Midden-Limburg groei plaats voor de overslag van bulk en leidt dit tot een ruimtevraag voor de komende 20 jaar van maximaal 6 ha 'nat bedrijventerrein'. De vraag naar havengebonden droge bedrijventerreinen over deze periode varieert van 15 – 55 ha. De vraag naar havengebonden droge bedrijventerreinen wordt door Stec gerekend tot de functionele bedrijventerreinen. De vraag is dan ook in de tabel 'kwantitatieve vraag naar bedrijventerreinen' opgenomen. De vraag naar nat bedrijventerrein is door Stec niet meegenomen.

Bovenstaande tabellen en gegevens zullen nadere uitwerking behoeven. Dit mede in relatie tot de op te bouwen herstructureringsagenda Bedrijventerreinen Midden-Limburg en de uitwerking van de Regiovisie. Enkel uitbreiding is niet meer aan de orde, ook ruimte voor verplaatsing zal leidraad zijn.

4.2 Aanbod bedrijventerreinen regio Midden-Limburg

Kwantitatief aanbod

Het kwantitatieve aanbod van bedrijventerreinen in de komende 10 - 20 jaar voor Midden-Limburg is in onderstaande tabel samengevat:

Regio Midden-Limburg (in ha)	
Huidig aanbod	75 ha
Toekomstig aanbod (harde en zachte plannen)	93,5 ha
Aanbod door leegstand	12 ha
Totaal aanbod	180,5 ha

Kwalitatief aanbod

Het kwalitatieve aanbod van bedrijventerreinen voor Midden-Limburg kan als volgt worden samengevat:

Regio Midden-Limburg (in ha)	
Hoogwaardig	20 ha
Gemiddeld	78 ha
Functioneel	82,5 ha
Totaal aanbod	180,5 ha

Aanbod van natte bedrijventerreinen en havengebonden droge terreinen

Het aanbod van natte bedrijventerreinen is volgens de Quickscan bedrijvigheid Maasplassen 25 ha en het aanbod van havengebonden droge bedrijventerreinen 24 ha.

4.3 Confrontatie vraag en aanbod van bedrijventerreinen

Aan de hand van bovenstaande gegevens, kan de volgende tabel worden samengesteld waarin de vraag en het aanbod van de bedrijventerreinen in de regio Midden-Limburg voor 2009 – 2030 met elkaar worden vergeleken:

Soort	Vraag in ha	Aanbod in ha	Verschil in ha
Hoogwaardig	10 – 20 ha	20 ha	In evenwicht of overschot 10 ha
Gemiddeld	115 – 135 ha	78 ha	Tekort van 37 - 57 ha
Functioneel	38 – 49 ha	82,5 ha	Overschot van 33,5 – 44,5 ha
Totaal	179 – 184 ha	180,5 ha	Tekort 3,5 ha

Voor de komende 10 - 20 jaar lijkt er een klein tekort aan bedrijventerreinen in de regio. Hierbij is het belangrijk op te merken dat bij de vraag naar bedrijventerreinen gerekend is met 1% vervangingsvraag, maar geen rekening is gehouden met ruimtewinst/verlies door herstructurering (toepassing SER-ladder). Hier wordt het belang van de op te stellen herstructureringsagenda alleen maar meer bevestigd. Het toe te voegen (hard en zacht) kan alleen maar ook tot doel hebben de verplaatsters ruimte te geven.

Soort	Vraag in ha	Aanbod in ha	Verschil in ha
Natte bedrijventerreinen	6 ha	25 ha	Overschot van 19 ha
Havengebonden droge bedrijventerreinen	15 – 55 ha	24 ha	Overschot van 9 ha of tekort van 31 ha

5. DE ACTIVITEITEN VAN OML

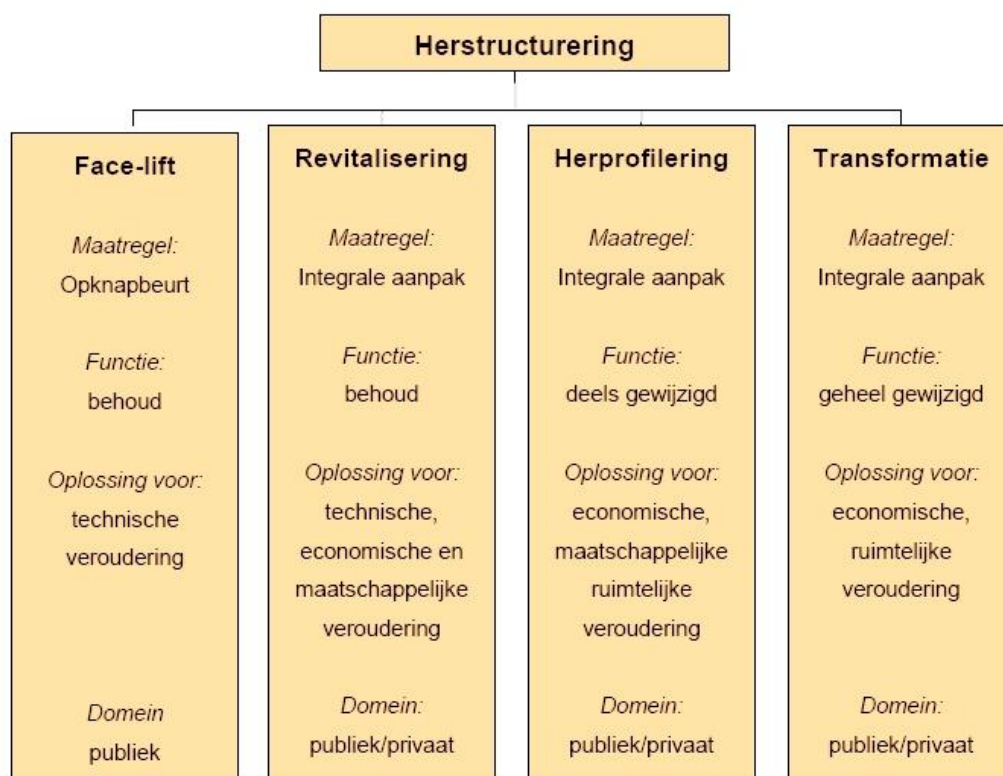
Onderstaand worden de kernactiviteiten van OML benoemd en gedefinieerd die ingezet worden om de taakstelling waarvoor OML staat waar te maken.

Ontwikkeling nieuwe bedrijventerreinen

Het duurzaam realiseren van nieuwe bedrijventerreinen in de regio, gericht om vragen van marktpartijen naar onroerend goed te kunnen bedienen, met als uitgangspunt de juiste voorraad (naar omvang, segmentering en kwaliteit) op het juiste moment beschikbaar te hebben en rekening te houden met toekomstige beheeraspecten van het terrein.

Herstructurering van bestaande bedrijventerreinen

De onderstaande afbeelding is ontleend aan het ondernemingsplan van de LHB en geeft overzichtelijk weer wat wordt verstaan onder herstructurering.



Parkbeheer

Alle activiteiten gericht op het duurzaam beheer van bedrijventerreinen met als doel het verkrijgen en op lange termijn behouden van het juiste kwaliteitsniveau van primair de openbare en secundair de private ruimte. Een en ander in samenwerking tussen gemeenten, OML en de op de bedrijventerreinen gevestigde ondernemers.

Verhuur bedrijfsruimten

Het zorgdragen voor een goede huisvesting van (kleine en/of startende) bedrijven en daarnaast tijdelijke verhuur van panden die door herontwikkeling ter beschikking komen.

Intermediairfunctie

Het functioneren als intermediair tussen bedrijfsleven en overheidsinstanties, door het leveren van informatie, advies, begeleiding en eventuele bemiddeling, waarbij de markt actief benaderd en onderzocht wordt.

Economische opdrachten

Het uitvoeren van specifieke opdrachten die door de aandeelhoudende gemeenten gezamenlijk dan wel apart aan OML zijn gevraagd (b.v. Jazzcity, revitalisering in het kader van Tipp-subsidie, ondersteuning afkoppeling riool etc).

6. STRATEGISCHE OPGAVE 2010 - 2014

6.1 Strategische opgave aanbod bouwgrond

Op basis van de omgevings- en marktanalyse liggen de volgende uitgangspunten ten grondslag aan de strategische opgave aanbod bouwgrond:

- de economische crisis die zich eind 2008 heeft gemanifesteerd is de laatste anderhalf jaar van negatieve invloed geweest op de vraag naar bedrijventerreinen;
- De komende 3-4 jaar zal bovenstaand nog van invloed zijn op de verkoop van bedrijfsterreinen.
- er is behoefte aan duurzame bedrijventerreinen;
- de maatschappelijke eis om efficiënt met ruimte om te gaan en verpaupering van bedrijventerreinen tegen te gaan heeft geleid tot een herstructureringsopgave waarbij nieuwe bedrijventerreinen (deels) ingezet dienen te worden voor noodzakelijke verplaatsingen. Hierbij dient, waar mogelijk en naar wens, bedrijvigheid geclusterd en gesegmenteerd te worden.
- De komende 10 - 20 jaar is de behoefte aan nieuwe bedrijventerreinen binnen het werkgebied van OML in Midden-Limburg circa 179 – 184 ha.
- De gemiddelde afzet de komende 10 - 20 jaar binnen het werkgebied van OML in Midden-Limburg is circa 9 ha per jaar.

Voorraadpositie OML

OML maakt onderscheid in de volgende voorraadsoorten:

- Terstond uitgeefbare voorraad: gronden die bouwrijp zijn gemaakt en direct uitgegeven kunnen worden
- Op afroep beschikbare voorraad: gronden in bezit van OML die binnen 1 jaar uitgegeven kunnen worden.
- Planvoorraad: gronden in bezit van OML waarvan het planologisch traject nog niet dusdanig gevorderd is dat de gronden binnen 1 jaar uitgegeven kunnen worden.
- Strategische voorraad ten behoeve van ruiling en compensatie
- Strategische voorraad in het kader van herstructureringsactiviteiten

Gezien de (geplande) voorraadpositie (volgende pagina) lijkt OML de komende 10 – 12 jaren te beschikken over genoeg voorraad bouwgrond om aan de gemiddelde vraag van 9 ha per jaar te kunnen voldoen. Dit betekent dat vooralsnog nieuwe ontwikkelingen, die nu nog niet bestemd zijn, op afstand gehouden moeten worden.

De herstructureringsagenda die LHB en OML voor Midden-Limburg opstellen zal nader inzicht moeten verschaffen in de vraagbehoefte voor de komende 5 – 10 jaar. Het is dan ook zaak om deze agenda in 2010 gereed te hebben, om zodoende de behoefte de komende jaren nauwkeuriger in kaart te kunnen brengen.

Planvoorraad (in ha)	Hoogwaardig	Gemiddeld	Functioneel	Herstructurering	Totaal
Roerstreek Zuid					0,0
Oosttangent					0,0
Merummerpoort en De Schroof					0,0
Boven de Wolfskuil en Noordelijk deel	1,0	1,6			2,6
Merum ecozone + bt richting					
Linner spoor		8,1			8,1
Windmolenbos					0,0
Zevenellen					0,0
Totaal planvoorraad (in ha)	1,0	9,7	0,0	0,0	10,7

Op afroep uitgifbaar (in ha)	Hoogwaardig	Gemiddeld	Functioneel	Herstructurering	Totaal
Roerstreek Zuid					0,0
Oosttangent		6,0		3,0	9,0
Merummerpoort en De Schroof		1,4			1,4
Boven de Wolfskuil en Noordelijk deel	3,0	5,2			8,2
Merum ecozone + bt richting					
Linner spoor					0,0
Windmolenbos					0,0
Zevenellen			17,8		17,8
Totaal Op afroep uitgifbaar	3,0	12,6	17,8	3,0	36,4

Terstond uitgifbaar (in ha)	Hoogwaardig	Gemiddeld	Functioneel	Herstructurering	Totaal
Roerstreek Zuid	1,1	3,2	1,9		6,2
Oosttangent	1,3	2,1			3,4
Merummerpoort en De Schroof	0,9	0,2			1,1
Boven de Wolfskuil en Noordelijk deel	2,8				2,8
Merum ecozone + bt richting					
Linner spoor					0,0
Windmolenbos		3,4			3,4
Zevenellen					0,0
Totaal terstond uitgifbaar	6,1	8,9	1,9	0,0	16,9

TOTAAL IN BEZIT	10,1	31,2	19,7	3,0	64,0
------------------------	-------------	-------------	-------------	------------	-------------

Aanvullende plannen	Hoogwaardig	Gemiddeld	Functioneel	Herstructurering	Totaal
Merum Zuidelijke Stadsrand					
Noord f2	2,3	2,8			5,1
Driehoek Zevenellen			7,5		7,5
St Joost	5,0	15,0	20,0		40,0
Uitbreiding Ittervoort		5,0	5,0		10,0
Totaal aanvullende plannen	7,3	22,8	32,5		62,6
TOTAAL INCL. PLANNEN	17,4	54,0	52,2	3,0	126,6

Bovenstaande tabellen zijn gebaseerd op de uitwerkingen van Stec. Het moge duidelijk zijn dat dit geen wet van Meden en Perzen is. Er bestaat ten enen male altijd de spanning tussen onderzoek/rapportage en de feitelijke ontwikkelingen gezien de lange doorlooptijd van de ontwikkeling van bedrijventerreinen. Bovendien lijkt op dit moment een mismatch te ontstaan tussen vraag en aanbod van de verschillende kwaliteitssegmenten van bedrijventerreinen. Dit vraagt duidelijke regie en sturing vanuit 1 hand.

De strategische opgave ten aanzien van het aanbod van bedrijventerreinen de komende 4 jaren is:

- het zoeken naar samenwerkingsverbanden in het kader van het aantrekken van bedrijven naar deze regio.
- het zodanig faseren van de aanleg van nieuwe bedrijventerreinen dat de terreinen binnen het werkgebied onderling niet beconcurreren en dat er financieel gezien geen onverantwoord hoge voorraad wordt gevormd;
- voldoende goed gesegmenteerde voorraad aanwezig is ter facilitering van de benodigde bedrijfsverplaatsingen;
- de uitkomst van de herstructureringsagenda vertalen in de benodigde voorraad (soorten);

6.2 Strategische opgave aanbod bedrijfsruimte

OML exploiteert momenteel 2 bedrijfsverzamelgebouwen en verhuurt 1 pand aan Stichting Maatschappelijk Werk. In totaal beschikt OML hiermee over circa 6.500 m² Verhuurbare Vloeroppervlakte. Per 1/1/2010 is hier 70% van verhuurd.

OML exploiteert:

- Bedrijvencentrum aan de St. Odgerusstraat 3 te Roermond, bedoeld voor startende en/of kleine (specifieke) dienstverlenende organisaties met behoefte aan kantoor/bedrijfsruimte.
- Kantorencentrum aan de Louis Eijsssenweg 3 te Merum, bedoeld voor startende en of dienstverlenende organisaties met behoefte aan kantoorruimte.
- Pand aan de Godsweerderstraat 2a /2b.

De filosofie achter de exploitatie van de bedrijfsverzamelgebouwen is dat startende ondernemers goedkope bedrijfsruimte wordt aangeboden, waarbij zij gebruik kunnen maken van de aanwezige faciliteiten zoals de receptie en de huismeester. Na 5 jaar zouden de ondernemers door moeten stromen naar het hogere segment in de markt, waarbij het kantorencentrum een tussenoplossing zou kunnen zijn. Na 3 jaar zouden deze ondernemers moeten doorstromen naar bedrijfshuisvesting in de markt of hun plaats vinden op een bedrijventerrein. De ervaring de afgelopen jaren heeft echter aangetoond dat het 'doorstroom' principe zoals oorspronkelijk beoogd niet heeft gewerkt. Bovendien biedt de markt tegenwoordig ook kleinere bedrijfs- en kantoorruimten aan binnen het lagere marktsegment. Met de komst van het Liof bedrijvencentrum lijkt er voor OML geen directe noodzaak meer om met de exploitatie van de bedrijfsverzamelgebouwen door te gaan.

De strategische opgaven ten aanzien van bedrijfsruimte voor de komende 4 jaren is:

- afbouw exploitatie bedrijvencentrum dat uiterlijk 31 december 2011 gesloten en in 2012 verkocht wordt;
- er voor waken dat er geen hiaat ontstaat tussen vraag en aanbod van bedrijfsruimte voor specifieke kleine (startende) ondernemers;
- afbouw huidige exploitatie van het kantorencentrum en mede afhankelijk van bovenstaand punt en de ruimtebehoefte van OML zelf, het centrum ombouwen, verhuren en /of afstoten
- afbouw exploitatie van het pand aan de Godsweerderstraat 2a/b;

6.3 Strategische opgave ten aanzien van advies en dienstverlening aan ondernemers en overheid

Intermediair functie

Zoals eerder gedefinieerd wordt met deze functie van OML bedoeld het functioneren als intermediair tussen bedrijfsleven en overheidsinstanties, door het leveren van informatie, advies, begeleiding en eventuele bemiddeling, waarbij de markt actief benaderd en onderzocht wordt. De intermediairfunctie is in deze de smeerolie en het hechtmiddel van alle activiteiten die OML verricht. Enerzijds moeten ondernemers met vragen op o.a. gebied van huisvesting bij OML terecht kunnen en moet OML deze vragen in samenwerking met de gemeenten zo efficiënt mogelijk beantwoorden. OML is hierbij het verlengstuk van de gemeenten, maar moet ervoor waken een (overbodig) tussenloket te worden. Anderzijds moeten de gemeenten met vragen en problemen bij OML terecht kunnen komen die de gemeente zelf niet efficiënt kan oplossen. OML treedt hierbij op als bemiddelaar tussen overheid en marktpartijen bij bv bedrijfsverplaatsingen. Tenslotte moet OML door een actieve marktbenadering problemen en knelpunten signaleren en voorkomen door tijdig actie te ondernemen richting overheid en bedrijfsleven. OML treedt hierbij op als marktdeskundige en adviseur voor zowel overheid als bedrijfsleven. In de intermediairfunctie wordt de regionale gedachte daadwerkelijk tot uiting gebracht doordat de uren die OML hieraan besteedt door alle aandeelhouders naar rato van aandelenverhouding aan de gemeenten in rekening wordt gebracht. Hierbij maakt het niets uit in welke gemeente de werkzaamheden worden verricht. In het verleden heeft OML met de aandeelhouders afgesproken om 1 FTE ter beschikking te stellen aan de intermediairfunctie en is onderscheid gemaakt tussen reactief en pro-actief.

Echter, de afgelopen jaren is gebleken dat:

- de inspanningen en de daarmee ingezette uren worden op de intermediairfunctie jaarlijks afnemen;
- de pro-actieve marktbenadering niet structureel georganiseerd is en ondergeschikt is aan de overige activiteiten van de organisatie;
- de intermediairfunctie van OML bij ondernemers nog onbekend is.

De strategische opgave voor de komende jaren voor de intermediairfunctie is:

- bekendheid geven aan de intermediairfunctie bij ondernemers en overheid;
- de intermediairfunctie integraal incorporeren binnen de werkzaamheden van OML;
- de markt structureel benaderen vanuit de intermediairfunctie.

Parkbeheer

OML heeft in de afgelopen jaren aan de wieg gestaan van het structureel organiseren van het beheer op de bedrijventerreinen. In overleg met de ondernemers op de bedrijventerreinen zijn bedrijvenverenigingen opgericht en is met de LWV de Stichting Parkmanagement Roermond (SPR) een overkoepelend orgaan in het leven geroepen. OML heeft hierbij als bestuurslid en secretariaat zitting gehad in de bedrijvenverenigingen. Daarnaast heeft OML de functie van penningmeester vervuld in de SPR. Eind 2009 heeft OML besloten haar rol in de bedrijvenverenigingen om te vormen van bestuurslid en secretariaat tot vertegenwoordiger van de gemeente. OML is dan ook geen lid meer van de bedrijvenverenigingen.

OML ziet de rol van parkbeheer de komende jaren als een intermediaire (signalerende) functie tussen ondernemers en overheid. Het parkbeheer is complementair aan het parkmanagement, waarbij de aandacht gericht wordt op het uitvoeren van (overkoepelende) projecten op o.a. gebied van veiligheid, bewegwijzering enz.

Economische opdrachten

De economische opdrachten die OML voor de gemeenten uitvoert kunnen variëren van het uitvoeren van advies- en makelaarsopdrachten tot het ontwikkelen en verhuren van gehele kantoorgebouwen (zoals in het verleden het Aureool en Buitenop). OML voert deze opdrachten in principe niet voor eigen risico en rekening uit. De afgelopen jaren zijn er nauwelijks economische opdrachten aan OML verstrekt.

De strategische opgave ten aanzien van het uitvoeren van economische opdrachten voor de komende jaren is:

- een structuur opzetten waarbij het mogelijk is voor een specifieke gemeente een opdracht uit te voeren zonder risico voor de andere aandeelhoudende gemeenten;
- het ook indien mogelijk verdere ondersteuning bieden aan de gemeenten door het uitvoeren van economische opdrachten. Een en ander leidend tot een integrale probleemaanpak en – oplossing

Netwerken

De afgelopen jaren heeft OML met name geparticipeerd in overlegorganen en adviescolleges ter vertegenwoordiging van de gemeenten. In de doelstellingen voor de komende jaren is gesteld dat samenwerking en het uitbreiden van het netwerk bepalend zal zijn voor het succes van OML.

De strategische opgave ten aanzien van het netwerken voor de komende jaren is:

- het opbouwen van structurele samenwerking en overleg met gelieerde partners in de regio;
- het opbouwen en organiseren van samenwerking met marktpartijen als makelaars en projectontwikkelaars;
- overleg en afstemming met afdelingen ruimtelijke ordening en economie van de gemeenten;
- contacten onderhouden met regionale onderzoeksbureaus (zoals Etil, Etin etc).

6.4 Strategische opgave ten aanzien van de organisatie

Structuur

OML kenmerkt zich door de platte organisatie met korte interne lijnen. Het is een professionele organisatie met overwegend hoog opgeleid personeel.

De strategie ten aanzien van de structuur voor de komende jaren is:

- het werk dusdanig organiseren dat, ondanks uitbreiding van het werkgebied, geen uitbreiding van de formatieve structuur nodig is;
- een vertaling te maken van de impact van het afstoten van de gebouwenexploitaties;
- de korte interne lijnen te handhaven;
- interne rapportages voor 1-loket en herstructureringsactiviteiten ontwikkelen en implementeren.

Systemen

Met de systemen worden de werkprocessen en procedures, maar ook de ondersteunende informatiesystemen van de organisatie bedoeld.

De bevoegdheden van de directie zijn bepaald in het directiestatuut en het procuratie protocol dat tussen de RvC en de directie is opgesteld. Aanbesteding en inkopen zijn onderworpen aan het

aanbestedingsbeleid van OML. Gelet op het feit dat de aandelen slechts in handen mogen zijn van publiekrechtelijke instellingen wordt de OML in de zin van de regelgeving voor Europese aanbesteding beschouwd als aanbestedende dienst. OML is daardoor gehouden aan de aanbestedingsregels die gelden voor overheidsinstanties. Het aanbestedingsbeleid is gebaseerd op het beleid van de gemeente Roermond. Intern wordt gewerkt met inkoop- en opdrachtbonnen, welke door zowel financieel controller als directeur goedgekeurd dienen te worden. Momenteel is de directeur alleen bevoegd om verplichtingen en overeenkomsten aan te gaan die financiële consequenties kunnen hebben voor de organisatie.

De komende jaren wordt bekeken of de huidige werkprocessen en procedures aanpassing behoeven om de organisatie in staat te stellen de taken en opgaven efficiënt en doelmatig uit te voeren.

De organisatie beschikt naast de gebruikelijke kantoorapplicaties en enkele technische applicaties over:

- website;
- een (verouderd) financieel systeem;
- een aanwezigheids- en urenregistratiesysteem;
- eigendommenregistratiesysteem;
- papieren en digitaal archiefsysteem.

Daarnaast hebben de medewerkers ook eigen specifieke systemen gemaakt in excel en acces. De systemen werken allen los van elkaar.

De komende jaren dient te worden nagegaan aan welke informatiesystemen behoefte is en zullen deze vanuit een integrale visie geïmplementeerd worden.

Stijl

In de organisatie heerst een cultuur van openheid, transparantie, integriteit en saamhorigheid. Daarnaast is de organisatie, door de gebeurtenissen en onzekerheid over de toekomst van de afgelopen jaren, naar binnen gericht, heeft een afwachtende houding aangenomen, ontbreekt op onderdelen het gevoel van urgentie, prestatiegerichtheid en verantwoording. Daartegenover staat de huidige organisatie te popelen om te laten zien wat zij kan.

De komende jaren moeten de sterke punten van de cultuur behouden en indien mogelijk versterkt worden. Daarnaast dient een cultuur gekweekt te worden van ondernemingszin en prestatie.

Personeelsmanagement

Door de kleine omvang van de organisatie wordt kennis op personeelsmanagement gebied ingehuurd van de gemeente Roermond. Het huidige personeelsbeleid van OML is vooral faciliterend van aard, waarbij de medewerkers op eigen initiatief de mogelijkheid krijgen om zich middels opleiding en congressen verder te ontwikkelen.

OML is aangesloten bij de CAO van de gemeenten en heeft als basis de arbeidsvoorwaarden van de gemeente Roermond, welke o.a. bepalend is voor de salariering en emolumenten van het personeel. Het personeel valt onder het ambtenarenrecht en geniet daarbij dezelfde bescherming als iedere andere ambtenaar. OML is hierbij zelf risicodragend en daarmee verantwoordelijk voor de uitvoering van de wachtdregeling, in geval personeel wordt ontslagen.

De strategische opgave ten aanzien van personeelsmanagement voor de komende jaren is:

- implementeren van loopbaanbegeleiding en daarmee vanuit de organisatie actief sturen op verdere ontwikkeling van de competenties van de medewerkers;
- onderzoeken of en hoe de arbeidsvoorwaarden van de organisatie meer in overeenstemming gebracht kunnen worden met de marktomstandigheden.

Organisatiecompetenties

De competenties van de organisatie zijn gelegen in:

- het leiden van projecten;
- de kunde om in de basis problemen vanuit verschillende disciplines te beschouwen;
- het creëren van korte lijnen tussen ondernemers en ambtenaren.

De organisatie heeft daarentegen;

- te weinig parate marktkennis;
- onvoldoende capaciteit om niet vanuit deelgebieden maar vanuit een helicopterview de regio te overzien.

De komende jaren zal de organisatie zich moeten richten op het vergaren van meer kennis en ontwikkelingen binnen de regio. Er dient een marketingbeleid ontwikkeld en geïmplementeerd worden. Tevens moet de organisatie zich te beperken tot het uitvoeren van die kerntaken die van belang zijn voor een juiste uitvoering van haar activiteiten, minder in detail moeten treden en derhalve meer moeten gaan uitbesteden. Dit alles moet leiden tot de transformatie van een organisatie die naar binnen gericht is tot een organisatie gericht op de buitenwereld.

Middelen

Momenteel voldoen de aanwezige middelen aan de organisatiebehoefte. Indien het personeelsbestand toch gaat groeien, is het huidige kantoor te klein en dient naar nieuwe huisvesting te worden gezocht.

6.5 Strategische opgave ten aanzien van de Financien

Balans

Per 31 december is het balanstotaal van OML € 24,2 miljoen.

Hiervan is € 20,0 miljoen geïnvesteerd in de onderhanden projecten en voorraad gereed product en € 2,7 miljoen in materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen. Het restant bestaat uit vorderingen en liquide middelen.

De investeringen zijn voor € 14,0 miljoen gefinancierd met eigen vermogen en voor € 9,0 miljoen met leningen. Het restant is gefinancierd vanuit overige kortlopende schulden.

De volgende kengetallen kunnen aan de hand van de balans bepaald worden:

- solvabiliteitsratio: 0,58
- quick ratio: 1,2

Met de verwerving van de driehoek Zevenellen, bedrijventerrein St. Joost en uitbreiding Ittervoort zal de onderhanden werken positie naar verwachting meer dan verdubbelen. Het op termijn afstoten van de exploitatiegebouwen van OML heeft een balansverkortings van € 2,0 miljoen ten gevolg.

Financieel Resultaat en dividenduitkering

- Sinds 1998 heeft OML een resultaat behaald van € 13,8 miljoen.
- Hiervan is in de loop der jaren € 1,7 miljoen uitgekeerd als dividend.
- Het financieel resultaat van OML wordt in hoge mate bepaald door de winst die tussentijds genomen wordt op de exploitatie van nieuwe bedrijventerreinen. De winstneming is afhankelijk van de verkopen die in het jaar plaatsvinden.
- Historisch gezien heeft OML sinds 2008 gemiddeld circa 5 ha per jaar verkocht in de regio Roermond en voormalig Haelen. In dezelfde regio zullen de verkopen de komende jaren teruglopen tot gemiddeld 3,5 – 4 ha. De uitbreiding van het werkgebied met Echt-Susteren, Maasgouw en ontwikkeling Zevenellen zal de uitgifte met 4,5 – 5 ha gemiddelde per jaar toenemen. Toch is de verwachting van OML dat de toekomstige resultaten van OML lager zijn dan in het verleden behaald. Dit komt enerzijds door het feit dat de afzetperiode van de kavels gemiddeld genomen nu 5 jaar langer is dan in het verleden gebruikelijk was. Anderzijds vindt er een verschuiving plaats van het ontwikkelen van nieuwe bedrijventerreinen naar de herstructurering van bestaande bedrijventerreinen, waardoor de financiële resultaten onder druk kunnen komen te staan.
- In de aandeelhoudersovereenkomst is bepaald dat resultaatbestemming dividend kan zijn wanneer de solvabiliteitsratio hoger is dan 40% (de minimale solvabiliteitsratio van de financier is 25%). In de afgelopen jaren is ongeveer 20% van het behaalde resultaat als dividend aan de aandeelhouders uitgekeerd. De aandeelhouders hebben hiermee ingestemd onder de conditie dat het bedrag dat niet uitgekeerd wordt, in de toekomst ingezet gaat worden voor de financiering van herstructureringsactiviteiten.
- Gezien de vennootschappelijke structuur van OML moet de organisatie zich houden aan de wettelijke richtlijnen en geldende accountancyregels. OML heeft hierbij geen mogelijkheid om de winst te bestemmen voor herstructureringsactiviteiten. Tevens is het niet mogelijk een voorziening te vormen, indien er geen concrete herstructureringsplannen voorliggen. Uitgaven in het kader van de herstructurering zullen dan ook per definitie via de resultatenrekening verantwoord worden en kunnen in de toekomst leiden tot een negatief resultaat.

Strategische opgave ten aanzien van het financieel resultaat en dividenduitkering voor de komende jaren:

- Positieve resultaten uit de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen in de tijd proberen te matchen met mogelijk negatieve resultaten als gevolg van herstructureringsactiviteiten.
- Op basis van herstructureringsplannen voorzieningen vormen voor mogelijk toekomstige verliezen.
- De komende jaren ernaar streven dividend te blijven uitkeren.

Reguliere kasstromen uit operationele activiteiten

De kasstromen uit de operationele activiteiten van OML worden bepaald door:

- de resultaten die behaald worden op de ontwikkeling van bedrijventerreinen. Uit het verkopen van gronden wordt meer dan 90% van de inkomsten gegenereerd;
- de resultaten die behaald worden uit de exploitatie van de gebouwen. In de laatste jaren heeft dit tot een jaarlijks gemiddelde positieve kasstroom geleid van circa € 0,2 miljoen;
- de urenvergoeding uit de dienstverlening aan de gelieerde gemeenten van gemiddelde circa € 0,1 miljoen per jaar;
- inkomsten die gegenereerd worden door erfpachtcontracten;
- de vennootschappelijke kosten van circa € 1,2 miljoen per jaar.

De kwetsbaarheid van projectontwikkelaars door de afhankelijkheid van de inkomsten die gegenereerd worden door het verkopen van onroerend goed is in de laatste economische crisis weer aangetoond. De ontwikkelaars die geen reguliere kasstromen genereren uit andere activiteiten (zoals verhuur) zijn vanuit liquiditeitsoogpunt kwetsbaar gebleken. OML heeft in het verleden en zal in de toekomst moeten zorgen voor 'cashgenerators' die in het meest gunstige geval de vennootschappelijke kosten dekken. Door het afstoten van de gebouwen zal OML in de toekomst een substantiële positieve kasstroom gaan missen.

De strategische opgave voor OML de komende jaren is het zoeken van nieuwe 'cashgenerators' die het verlies door het afstoten van de gebouwenexploitaties minimaal compenseren.

Financiering met eigen en vreemd vermogen.

De financiering van de activiteiten van OML geschiedt door eigen vermogen en vreemd vermogen, waarbij het vreemd vermogen onderverdeeld wordt in langlopende financieringen en kortlopende schulden.

De langlopende financieringen worden gehaald bij de BNG. OML heeft hier momenteel een financieringsfaciliteit van € 14 miljoen. Het uitgangspunt van deze financiering is dat de BNG maximaal 60% van de boekwaarde van de (project)investeringen financiert en daarbij een minimale solvabiliteitseis voor de holding OML hanteert van 25%. In het huidige financieringsbeleid van OML betekent bovenstaande dat 40% van de investeringen met eigen vermogen dient te worden gefinancierd.

Naar aanleiding van de ontwikkeling van het bedrijventerrein St. Joost, heeft de BNG te kennen gegeven dat zij, gezien de groei van OML, behoefte heeft aan een cofinanciering met een andere bank. Inmiddels wordt met de Rabobank onderzocht of deze bereid is OML samen met de BNG te financieren. Tevens zijn contacten gelegd met de groundbank van de provincie en BNG Gebiedsvisie in het kader van de financiering van St. Joost.

Het jaar 2010 is een overbruggingsjaar waarin de financiering van OML structureel geregeld moet worden en vertaald moet worden in de consequenties voor de aandeelhouders.

7. MARKETINGPLAN

Hieronder geven we een aanzet voor het marketingplan van OML. Inhoudelijk is deze aanzet gebaseerd op de profielen van de bedrijventerreinen en de programmering die hiervoor wordt gehanteerd. Middels dit plan willen wij de gemaakte keuzes en werkwijze, als gevolg daarvan voor de komende jaren vastleggen. Enerzijds gebaseerd op organisatorische aspecten, anderzijds productiegericht. Het maken van keuzes en vasthouden daaraan is ten principale het uitgangspunt. Het marketingplan biedt goede mogelijkheden om te komen tot een betere afstemming van het aanbod op de vraag. Marketing is dus niet alleen het maken van een promotiefolder en het enkel adverteren met prijs op het moment dat het terrein klaar is voor uitgifte. Marketing zien wij meer in de sfeer van 'make what you can sell, instead of sell what you can make!' De essentiële factor hierbij is het vertalen van de wensen van de doelgroep in het eindproduct. Daarbij vindt marketing zijn toepassing al veel eerder in het proces.

Oplossingen voor marketing bij bedrijventerreinontwikkeling kan worden gevonden in het marketingplanningproces. Hierbij dienen de marketingactiviteiten in samenhang met financiën en stedenbouw gezien te worden. In dit ondernemingsplan kiezen wij primair voor invulling van de nieuw te ontwikkelen bedrijventerreinen vanuit de markt vraag. Het vooraf volledig bouwrijp maken van nieuwe bedrijventerreinen zullen we gaan inperken. Op dit moment heeft OML voldoende gereed product. Wij kiezen middels dit ondernemingsplan om vanuit kwaliteit, financiën en markt invulling te geven aan het ontwikkelproces. Enkel aandacht voor een of twee van deze drie factoren leidt tot gebrekkige resultaten, variërend van stedenbouwkundige utopieën tot naargeestige, financieel uitgekledde producten.

Ambitie van de regio is vaak input besluitvorming ten aanzien van het aantrekken van doelgroepen. Marktrealisme dient leidend te zijn. Geconcludeerd kan worden dat naar mate de ambitie hoger ligt, de rol van marketing in het gehele ontwikkelproces belangrijker wordt.

Steeds nadrukkelijker zal OML daarom de markt dienen te verkennen. Op zoek gaan naar kansen en mogelijkheden.

Ten aanzien van het "vermarkten" van de bedrijventerreinen is het van belang dat bij de beslissers in de bedrijven de locaties van OML bekend zijn of dat zij transparant en snel kunnen beschikken over deze informatie. Bij de directe en indirecte doelgroep dient er dus een naamsbekendheid te zijn en zij dienen te (kunnen) beschikken over het overzicht van het aanbod en over bijvoorbeeld brochures. Indien er reeds bedrijven gevestigd zijn, kunnen ook de op het terrein gevestigde bedrijven een belangrijke rol spelen bij het informeren van branchegenoten en of toeleveranciers of afnemers over de mogelijkheden.

De 5 P's van de marketing

De 5 P's van de marketing worden toegepast op OML. Allereerst lichten we kort toe op welke aspecten de 5 P's betrekking hebben.

Product

– Kwaliteiten van het terrein en kwaliteit ten opzichte van andere terreinen, onder meer:

- Ligging en ontsluiting
- Doelgroepen en maximale milieucategorie
- Beeldkwaliteit en bouwvoorschriften en dergelijke.
- Segmentering en fasering

- Advies en dienstverlening

- Intermediairfunctie
- Specifieke economische opdrachten
- Herstructurering bestaande bedrijventerreinen

Plaats

- De markt waarin het product gepositioneerd zal worden
- Wat is de vraag en welk concurrerend aanbod is aanwezig

Prijs

- Prijs die voor een eenheid van het product moet worden betaald, afgewogen voor de markt waarin het gepositioneerd wordt

Policy (Beleid)

- Het gaat hierbij vooral om de relatie tussen de gemeente (ook als ontwikkelaar) en ondernemingen

Promotie

- Instrumenten om het product aan de klant te brengen

Op basis van het aangegeven overzicht in het ondernemingsplan (confrontatie) van vraag en aanbod komen wij tot de onderstaande uitgangspunten (doelstelling) van uit te geven gronden. Een nadere verdeling naar kwaliteit van de afzonderlijke bedrijventerreinen zoals die door OML ontwikkeld worden gedurende de doorlooptijd van dit ondernemingsplan. Ten slotte is ook weergegeven welke milieucategorieën mogelijk zijn.

Onderstaande gegevens zijn vertaald in de afzonderlijke project - plandoelstellingen en maken dus integraal onderdeel uit van de financieringsbehoefte en bepalen dus op voorhand de verwachte financiële resultaten van OML in de projectperiode.

PRODUCT

DOELSTELLING VERKOPEN (m2)							
Bedrijventerrein		2010	2011	2012	2013	2014	
Roerstreek Zuid		16.700	16.700	16.700	0	0	
Oosttangent		5.000	5.000	5.000	14.000	14.000	
Merum Kantoorlocatie		2.700	6.700	3.200	3.200	3.200	
Zuidelijke Stadsrand		11.300	12.300	12.300	12.300	14.500	
Windmolenbos		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	
Spickerhoven III		0	0	18.000	0	0	
St. Joost		0	36.700	36.700	36.700	36.700	
Ittervoort IV		0	20.000	20.000	20.000	20.000	
Zevenellen		0	25.300	25.300	25.300	25.300	
TOTAAL		38.700	125.700	140.200	114.500	116.700	

Bovenstaand betekent dat volgens opbouw en planning afzonderlijke ontwikkelingen de komende 5 jaar ca. 53 ha wordt verkocht. In relatie met de berekende afnamecapaciteit berekend tot en met 2030 (184 ha excl. Natte bedrijventerreinen) betekent dit dat de komende 5 jaar ca. 25 % van het totaal wordt verkocht. Dit is dan inclusief verplaatsers in relatie tot de herstructureringsopgave. Naast de verdeling in ha - verkoop is het natuurlijk ook van belang te sturen op kwaliteit en segmentering binnen de (al dan niet bestaande) bedrijventerreinen.

Buiten het feit dat er gewerkt moet worden met standaard (hoogwaardige) investeringen in de (openbare infrastructuur) zullen we ook overgaan tot een nadere invulling met betrekking tot de verdeling: hoogwaardig, gemiddeld en functioneel.

Overigens kan er naast de bovenstaande omschrijvingen ook geconcludeerd worden dat inrichting op basis van een specifieke ontwikkeling mogelijk moet zijn. Wel zal, afhankelijk van plaats en positie, volle aandacht uit dienen te gaan naar de gebouwelijke uitstraling. Het positioneren van bepaalde "landmarks" in de nabijheid van de entree van een gebied moet mogelijk zijn. Zichtlocaties zijn natuurlijk altijd in beeld, flexibiliteit dient te allen tijde uitgangspunt te zijn en te blijven.

Op basis van bovenstaande omschrijving komen wij tot de volgende opzet / verdeling binnen de bedrijventerreinen:

KWALITEIT BEDRIJFSTERREIN				
Bedrijventerrein	Hoogwaardig	Gemiddeld	Functioneel	
Roerstreek Zuid			X	X
Oosttangent			X	X
Merum Kantoorlocatie			X	
Zuidelijke Stadsrand		X	X	
Windmolenbos			X	X
Spickerhoven III		X	X	X
St. Joost		X	X	X
Ittervoort IV			X	X
Zevenellen			X	X

Binnen de vastgestelde uitgangspunten met betrekking tot de verdeling in kwaliteitsnormen is een en ander tevens passend. De vraag naar functioneel en gemiddeld is immers overstijgend aan de vraag naar hoogwaardig. Veel aandacht dient uit te gaan naar de inrichting van de openbare ruimte en de borging van het kwaliteitsniveau van het beheer hiervan in de toekomst. Hier aandacht aan besteden zal op termijn minder onderhoud en dus minder kosten voor de lokale overheid met zich meebrengen. Naast de verdeling op basis van kwaliteitseisen is er een nadere verdeling opgesteld met betrekking tot kavelgrootte. Het is immers noodzakelijk zowel voor grote initiatieven als ook voor de "kleinere" mogelijkheden aan te bieden. Ondernemers faciliteren met betrekking tot kavelgrootte is dus ook van groot belang.

Dit betekent dus dat ook kavelgrootte een keuze in de inrichting van de afzonderlijke gebieden is.

KAVELGROOTTE (m2)				
Bedrijventerrein	min. 1.000	2.500 <	> 5.000	> 5.000
Roerstreek Zuid			X	X
Oosttangent	X		X	X
Merum Kantoorlocatie	X		X	
Zuidelijke Stadsrand			X	X
Windmolenbos	X		X	
Spickerhoven III			X	X
St. Joost			X	X
Ittervoort IV			X	X
Zevenellen				X

PLAATS

Hiermee wordt bedoeld waar de mogelijk geïnteresseerden voor de afzonderlijke bedrijventerreinen in het werkgebied van OML gezocht moeten worden. Met andere woorden, binnen welk gebied zijn onze mogelijke klanten te vinden.

ZOEKGEBIED				
Bedrijventerrein	Lokaal	Regionaal	Bovenreg, Nationaal	
Roerstreek Zuid		X	X	X
Oosttangent		X	X	X
Merum Kantoorlocatie		X	X	
Zuidelijke Stadsrand		X	X	X
Windmolenbos		X	X	
Spickerhoven III			X	
St. Joost			X	X
Ittervoort IV		X	X	
Zevenellen			X	X

Ieder bedrijventerrein kan in meer of minder mate gezien worden vanuit zijn eigen specifieke kwaliteit, ligging en bereikbaarheid, omvang etc. In onderstaande tabel presenteren wij mogelijke doelgroepen per gebied, vandaar uit kan dan ook een gerichte campagne gestart worden.

Doelgroep en mileucategorie			
Bedrijventerrein		Doelgroep	milieucat.
Roerstreek Zuid		Niet specifiek	2 t/m 4 o.v.w. 5
Oosttangent		Handel, distributie/logistiek bouw	2 t/m 3.1 o.v.w.4.1
Merum Kantoorlocatie		Kantoor/zakelijke dienstverlening	2 en 3
Zuidelijke Stadsrand		Fase 1: kantoor, zakelijke dienstverlening, hoogwaardige bedrijvigheid	2 en 3
		Fase 2: handel, distributie logistiek, bouw, zakelijke dienstverlening	2 en 3
Windmolenbos		Gemengd	2 t/m 3.1
Spickerhoven III		Specifiek	1 en 2
St. Joost		Zichtzides: hoogwaardige invulling, zakelijke dienstverlening.	2 t/m 4
		Binnenterrein: distributie, logistiek	
Ittervoort IV		Specifiek gericht op verplaatsers Leudal	2 en 3
Zevenellen		Industrie, havengebonden	3 en 4

Policy

Advies en Dienstverlening

Bij de besluitvorming zoals die heeft plaatsgevonden in de afzonderlijke gemeenteraden in 2009 is met betrekking tot de taken advies en dienstverlening van de Ontwikkelings Maatschappij Midden-Limburg onderstaand vastgesteld:

- *het fungeren als intermediair tussen bedrijfsleven en overheidsorganisaties*
- *het (in opdracht) uitvoeren van structuurversterkende projecten in de deelnemende gemeenten*
- *het bevorderen en het invullen van de intermediaire functie binnen de gemeenten*

Bovenstaand is door ons verdeeld in enerzijds de intermediairfunctie en anderzijds economische opdrachten.

Doelstelling hiervan is: namens de aandeelhoudende gemeenten in de regio Midden-Limburg een duurzaam en zorgzaam vestigingsklimaat voor ondernemers creëren.

Intermediairfunctie

Een team van consultants staat klaar om de intermediairfunctie in te vullen en de belangen van bedrijven te behartigen. OML geeft zowel op een reactieve als op een proactieve manier invulling aan deze functie. Reactief door slagvaardig te reageren op vragen van bedrijven en proactief door op eigen initiatief bedrijven te benaderen. Uitvoering geven aan de intermediaire rol is een belangrijke

stap in de regionale samenwerking. OML biedt hierdoor één aanspreekpunt voor het bedrijfsleven in de regio. Doel is dat door bundeling van kennis, kwaliteit en capaciteit de dienstverlening naar het bedrijfsleven wordt vergroot. Ondernemers zien het gebied als één regio in het midden van Limburg, op de scheidslijn tussen Noord- en Zuid - Limburg. Per gemeente zal 1 consultant de verantwoordelijkheid krijgen over alle activiteiten (van OML) die hierin plaatsvinden. De betreffende consultant zal, in samenwerking met onder andere de gemeente, alle ins-en-outs van deze regio moeten kennen. De directie draagt, samen met onder andere het bestuur van de gemeente, zorg voor de afstemming tussen de consultants en daarmee op het bovenregionale vlak.

(Internationale) bedrijven willen het liefst met één partij zaken doen. Dit noodzaakt tot een vergaande regionale samenwerking die door haar effectiviteit en efficiënte aanpak nog eens extra voordelen voor de diverse deelgemeenten oplevert. In dit kader zal een verdere samenwerking met de structuur zoals die in Hoge Dunk functioneert worden nagestreefd.

Doel van de activiteiten in dit kader is natuurlijk ook de bekendheid van OML blijvend te vergroten. Ondernemers, gevestigde of nieuwe, moeten weten waar ze bij vragen over locaties voor het starten, het uitbreiden/verbouwen van een bestaande onderneming of een zoektocht naar een nieuwe locatie terecht kunnen. Daar waar bedrijven te maken krijgen met regelgeving, beschikkingen en vergunningen van de overheid kunnen ze een beroep doen op OML om hun belangen te behartigen en de noodzakelijke procedures te begeleiden. OML vervult dan de intermediaire rol en draagt zorg voor een zorgvuldige en oplossingsgerichte afhandeling bij de betreffende gemeente. In de praktijk gaat het om alle mogelijke vraagstukken op het gebied van bouwen, ruimtelijke ordening en milieu, verkeer, parkeren, groenvoorzieningen, bewegwijzering, riolering, etc. De rol varieert van advies en bemiddeling tot en met procesbegeleiding. Voor deze activiteiten zijn voor bedrijven geen extra kosten verbonden.

Ondernemers en bedrijven in de regio Midden-Limburg kunnen op deze manier met hun vragen, problemen en klachten terecht bij OML. Vervolgens kunnen de ingebrachte conclusies/bespreekpunten worden uitgewerkt die of voor een gemeente specifiek zijn of die in regionaal verband dienen te worden opgepakt.

Activiteiten in dit kader worden door OML uitgevoerd, waarbij, op basis van registratie van pro- en reactieve uren, verantwoording zal worden afgelegd aan de aandeelhoudende gemeenten.

Economische opdrachten

Bij verkoop van bedrijfspavels wordt de nieuwe eigenaar verplicht lid van de bedrijvenvereniging te worden, behorende bij het terrein waar de kavel is gekocht. Doel van dit verplichte lidmaatschap is gelegen in het organiseren van duurzaam beheer op de (nieuwe) bedrijventerreinen. In dit kader is OML dan ook als adviseur bij de vergaderingen van de bedrijventerreinen aanwezig. Opmerkingen, vragen etc. in het kader van onder andere beheer en onderhoud zullen door OML rechtstreeks worden besproken met de gemeente waar het bedrijventerrein is gevestigd. In deze PPS constructie vervult OML dus de rol van de lokale overheid. Nadrukkelijk dus als *intermediar*, naast het geven van advies en het verrichten van ondersteunende werkzaamheden.

Naast deze taak geeft OML gevraagd dan wel ongevraagd advies aan de lokale overheid. Dit advies heeft dan primair betrekking op economische ontwikkelingen op het gebied van bedrijventerreinen etc. Het gaat hier met name om (mede) advies in de voorbereiding op planologische visies, uitvoeren van werkzaamheden in het kader van beheer en ontwikkeling, ondersteuning van bedrijfsverplaatsingen of bedrijfssluitingen, het deelnemen in diverse gemeentelijke overlegorganen en adviescolleges etc. Het is dus mogelijk dat afzonderlijke aandeelhouders specifieke opdracht verstrekken aan OML (op grond van specifieke deskundigheid). Deze worden dan ook volledig ten laste gebracht van deze gemeente. De Provincie Limburg heeft samen met Liof de Limburgse Herstructureringsmaatschappij Bedrijventerreinen opgericht (LHB bv). OML is voor de LHB de partner voor de herstructurering bedrijventerreinen in Midden-Limburg. In dit kader wordt er nu gewerkt aan de herstructureringsagenda. OML vervult deze taak vanuit de opdracht economische structuurversterking. De ontwikkeling van nieuwe terreinen is enkel in samenhang hiermee te beoordelen.

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de Unique Selling Points van de bedrijventerreinen die opgenomen zijn in dit ondernemingsplan.

UNIQUE SELLING POINTS OML			
		USP's	
Product		goede bereikbaarheid	
		representatief	
		voldoende ruimte	
		flexibele kavelgrootte	
		kavelgifte in eigendom	
		zichtlocaties op A2 en A73	
		gelegen bij op- en afrit Provinciale wegen	
		hoogwaardige omgeving/uitstraling	
Plaats		lokale, regionale en bovenregionaal	
		verschillende milieucategorieën	
Prijs		goede prijs-kwaliteitverhouding	
		flexibele prijsniveaus per locatie	
Policy		éénloket structuur	
		georganiseerdebedrijvenverenigingen	
		korte lijnen naar (lokale)overheid	

PROMOTIE

Ten behoeve van de marketing van de bedrijventerreinen vallen de doelgroepen uiteen in:

- De directe doelgroep: bedrijven die zich potentieel willen vestigen
- De indirecte doelgroep: organisaties en bedrijven die een intermediaire rol kunnen vervullen bij het bereiken van de directe doelgroep.

Hoe kunnen de doelgroepen worden bereikt?

Om de drie bedrijventerreinen in de markt te zetten kan een verscheidenheid aan promotiemiddelen worden ingezet om te kunnen communiceren met de potentiële vestigers (klanten). Deze middelen bestaan uit producten en uit acties. Hierbij worden met producten (over het algemeen) tastbare zaken zoals een brochure bedoeld en met acties niet tastbare zaken zoals een bijeenkomst. Er kan een mix van promotieproducten en activiteiten worden ingezet ten behoeve van de marketing van het terrein. Een gedeelte van de markt van de bedrijventerreinen komt voort uit bedrijfsverplaatsingen. In de marketing dient de klant centraal te worden gesteld. Een bedrijf verplaatst om diverse redenen, maar de rode draad is dat het bedrijf zijn concurrentiekracht wil versterken. Het is een gevolg van bedrijfsinterne wijzigingen, van pand en bedrijfsexterne overwegingen, van persoonlijke en overheidsoverwegingen. De gemiddelde duur van dit besluitvormingsproces bedraagt 2-3 jaar.

De directe doelgroepen van de marketing zijn per terrein als volgt geformuleerd:

St. Joost:

- Adverteren in logistieke vakbladen.
- Adverteren op www.logistiek.nl, www.transportplaza.eu of ander portal/startpagina in deze sector.
- Vakbeurs transport & logistiek bezoeken
- Gericht bedrijvenbezoek.
- Ook over de grens: Belgisch havengebied, Ruhrgebied Duitsland etc.

Zevenellen:

Bovenregionaal, havengebonden bedrijvigheid:

- Provincies en/of Gemeenten in havengebieden, de locatie onder de aandacht brengen en attenderen op mogelijkheden voor aldaar gevestigde bedrijven (t.b.v. nevenlocatie, uitbreiding o.i.d.).
- Partnerschap met bovenstaande partijen met als doel (boven)regionale bedrijven aan te trekken, eventueel in relatie met herstructurering/gebiedstransformatie.
- Actief benaderen van havengebonden bedrijven.
- Adverteren bijv. in "Haven, transport & logistiek", vakblad met groot bereik in Rotterdams havengebied.
- Adverteren in AD Wereldhaven, maandelijks magazine.
- Vakbeurs Haven & Offshore.
- Adverteren op Haven.startpagina.nl.
- Nadere studie naar mogelijkheden in Euregionaal verband.

Roerstreek Zuid, Oosttangent, Windmolenbos, Zuidelijke Stadsrand

Gemengde bedrijventerreinen, geen segmentering, deels kantoren, hoofdzakelijk gericht op regionale markt.

- Regelmatig en afwisselend adverteren in div. regionaal uitgegeven bladen: bijv. "Eigen bedrijf" (magazine van KvK), City-life, Ondernemend Limburg e.d.
- MKB-beurzen bezoeken of zelf aanwezig zijn als standhouder.
- Commercial of nieuwsitem op TVLimburg of L1.

Spickerhoven III

Indien gekozen wordt voor segmentering, bijv. zorgboulevard, gericht in zorg- en revalidatiesfeer specifiek binnen dit thema bedrijven benaderen en eventueel vakbladen benutten.

Ittervoort IV

De uitbreiding Ittervoort IV zal vooral ingezet worden voor verplaatsters Vanuit dit doel zal dus gerichte benadering van ondernemend Leudal dienen plaats te vinden.

Naast de directe doelgroep zijn er natuurlijk ook organisaties/bedrijven die benoemd kunnen worden tot de indirecte doelgroep.

Voorbeelden voor de indirecte doelgroep zijn:

- De Kamers van Koophandel
- De Ondernemersverenigingen (plaatselijke en regionaal);
- De Provincie
- Beleggers, ontwikkelaars, bouwbedrijven
- Werkgeversorganisaties (o.a. VNO/NCW)
- Brancheorganisaties
- Bedrijfsmakelaars

ALGEMEEN

Het verkopen van bouwrijpe bedrijfskavels op basis van bovenstaand is natuurlijk het doel, natuurlijk is het vergroten van de naamsbekendheid in algemene zin ook van groot belang.

Daarom zullen wij ook hierop inzetten, te denken valt hierbij dan aan:

- Adverteren in het blad "Bedrijventerrein" of, al naar gelang de behoefte, in de overige landelijke regio's in het blad "Eigen bedrijf" van de KvK. Evt. in Financieel Dagblad, NRC of ander zakelijk blad.
- Het bezoeken van of als standhouder aanwezig zijn op (internationale) vastgoedbeurzen als Provada, Bedrijfskontaktdagen
- Samenwerking met LIOF (acquisitie)
- Samenwerking bedrijfsmakelaardij (regionaal/nationaal)
- Samenwerking (project)ontwikkelaars
- Promotie gericht op segment logistiek (sponsoring)
- Bestaande netwerken gebruiken en uitbreiden
- "open huis" dagen in huis en op terrein

Ten slotte,

De nadere positiebepaling middels de uitleg en uitwerking van dit ondernemingsplan is gebaseerd op de doelstelling zoals vastgelegd in dit ondernemingsplan. Marktomstandigheden, waaronder ook de economische ontwikkelingen en omstandigheden, nopen ons echter ook een worstcase scenario te presenteren.

Dit scenario is verder ook uitgewerkt in de financiële analyse. Op basis van beide scenario's zal er een uitwerking van de financieringsbehoefte plaatsvinden.

WORSTCASE SCENARIO VERKOPEN (m2)						
		2010	2011	2012	2013	2014
Bedrijventerrein						
Roerstreek Zuid		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Oosttangent		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Merum Kantoorlocatie		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Zuidelijke Stadsrand		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Windmolenbos		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Spickerhoven III		0	0	18.000	0	0
St. Joost		0	20.000	20.000	20.000	20.000
Ittervoort IV		0	10.000	10.000	10.000	10.000
Zevenellen		0	0	0	0	0
TOTAAL		20.000	50.000	68.000	50.000	50.000

In bovenstaand "worstcase" scenario zal de komende jaren een totaal volume van ca. 23 ha in de markt gezet kunnen worden.

8. ORGANISATIEPLAN

8.1 Organisatiestructuur en formatie

Organisatieschema

De huidige organisatie van OML is op basis van de aanwezige functies opgebouwd. Aan het hoofd staat de Directie (directeur en adjunct directeur) met daaronder de medewerkers, gegroepeerd naar hun functie en gespecialiseerd in een bepaalde activiteit van OML. Naast de consultants, die zich overwegend bezig houden met het ontwikkelen van bedrijventerreinen, heeft de organisatie nog een salesmanager en facility manager die specifieke taak(gebieden) hebben. Het voordeel van deze indeling is de duidelijke verantwoordelijkheid van de mensen. Bovendien kan specialisatie leiden tot efficiencyvoordelen. Echter, het nadeel van deze indeling is dat er meerdere aanspreekpunten zijn binnen een (gemeente)regio en dat het risico bestaat dat er geen goede afstemming is tussen de diverse producten en activiteiten van OML binnen de regio's.

De organisatie heeft besloten om te gaan werken binnen een matrixorganisatie, waarbij de verschillende produkt/marktcombinaties centraal zullen staan en binnen een regio (gemeente) 1 aanspreekpunt zal zijn voor alle producten en diensten die OML levert. Concreet betekent dit dat een consultant de verantwoordelijkheid krijgt over het ontwikkelen en herstructureren van bedrijventerreinen, het parkbeheer, de intermediaire functie, gebouwenexploitatie en het uitvoeren van economische projecten in een bepaalde gemeente. De consultants worden hierbij ondersteund door ofwel interne dan wel externe assistenten. Daarnaast maakt de organisatie gebruik van ondersteunende diensten in de vorm van een eigen secretariaat en financiële administratie. Juridische ondersteuning en ondersteuning op gebied van personeelsmanagement worden extern ingekocht. De directeur en de salesmanager zijn verantwoordelijk voor de Marketing & Sales, en zijn in die zin sturend ten aanzien van uitvoering van de activiteiten van OML.

Formatie

Uitgangspunt van het ondernemingsplan is dat de formatie van OML in omvang niet toeneemt. Dit betekent dat met dezelfde formatieomvang (12,7 fte) de organisatie activiteiten in een groter werkgebied uitgevoerd gaan worden. Het gevolg is dat de medewerkers op een andere manier moeten gaan werken; van uitvoerend specialistisch naar generalistisch managen. Met de matrixorganisatie wordt het kader geschapen waarbinnen dit mogelijk is.

Een gevolg hiervan is dat specifieke functies zullen verdwijnen en/of inhoudelijk zullen gaan veranderen, wat bovendien versterkt wordt door de toekomstige veranderingen ten aanzien van met name de exploitatie van bedrijfsverzamelgebouwen. Op termijn zal de formatie dan ook gaan afnemen in plaats van groeien. De afname wordt naar verwachting door natuurlijk verloop gerealiseerd.

De huidige samenstelling van de organisatie is in onderstaande tabel weergegeven.

	FTE	Directie	Ondersteunend	Bedrijventerrein	Gebouwen	Dienstverlening
Directeur	1,0	1,0				
Adjunct directeur / financieel controller	1,0	0,5	0,5			
Consultants	3,0			2,0		1,0
Assistent consultant	1,0			0,5		0,5
Sales manager	0,8			0,6		0,2
Facility manager	0,7		0,3		0,4	
Financieel medewerkster	1,0		1,0			
Secretariaat	1,2		1,2			
Receptie	2,0		0,7		1,3	
Huismeester	1,0				1,0	
Totaal	12,7	1,5	3,7	3,1	2,7	1,7

Voorwaarde voor de beoogde transformatie is dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de medewerk(st)ers worden uitgebreid, zodat zij zelfstandiger hun activiteiten kunnen uitvoeren. Tevens moet de organisatie 'breder' gezien worden dan alleen de interne bezetting. Door structureel met andere organisaties samen te werken, werkzaamheden uit te besteden en daar waar nodig ondersteuning in te huren, kunnen de activiteiten van OML met een beperkte teamomvang uitgevoerd worden.

Overlegstructuren.

Intern kent de organisatie de volgende periodieke overlegstructuren:

- Per kwartaal een RvC-vergadering, revisiebespreking projecten en gebouwen en bespreking van de liquiditeitsprognose (maximale doorkijk van 1 jaar);
- iedere 12 weken vergadering deelnemende gemeenten (bestuurlijk)
- maandelijks stafoverleg, voortgangsbespreking werkzaamheden, secretariaatsoverleg, overleg medewerk(st)ers bedrijventerrein, liquiditeitstand en ureninzet van de medewerk(st)ers
- wekelijks afstemming agenda's.

Extern kent de organisatie de volgende periodiek terugkerende overlegstructuren:

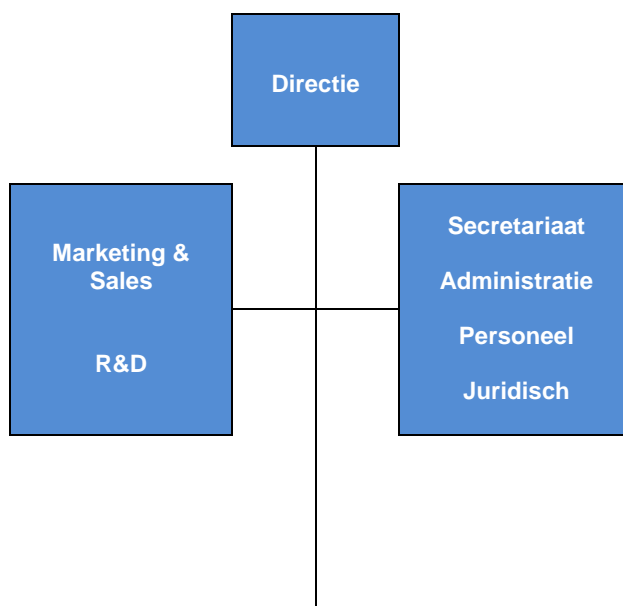
- per kwartaal overleg bedrijvenverenigingen, overleg met Stichting Parkmanagement en overleg inzake de Stichting Vastgoedmonitor, OPET;

De komende tijd zullen de periodiek terugkerende externe overlegstructuren uitgebreid gaan worden met:

- 6 wekelijks overleggen met de deelnemende gemeente (ambtelijk en per gemeente afzonderlijk) in het kader van de activiteiten die binnen de gemeente door OML worden uitgevoerd;
- Werk- en stuurgroepoverleggen in het kader van het ontwikkelen van nieuwe bedrijventerreinen;
- Overleggen met andere samenwerkende partners (Liof, LHB, Provincie).

Het organisatieschema is op de volgende pagina opgenomen.

Directie



Consultants	Nieuwe bedrijventerreinen	Herstructurering bestaande bedrijventerreinen	Parkbeheer	Gebouwen exploitatie	Intermediaire functie	Econom. projecten	Gemeente
				Consultant 5			
Consultant 1	Roerstreek-Zuid		Roerstreek Willem-Alexander Swalmen	BC			Roermond Roerdalen
Consultant 2	Oosttangent Merum ZSR (MM)		Merum Stadsrand Noord	KC Lidl locatie			
Consultant 3	Zevenellen Windmolenbos Ittervoort						Leudal
Consultant 4	St. Joost	A2-visie					Echt-Susteren Maasgouw

8.2 Organisatiesystemen

Om de beoogde transformatie te kunnen bewerkstelligen zullen de onderliggende bestaande systemen (werkprocessen, procedures, informatiesystemen) aangepast moeten worden.

Om te beginnen zullen in 2010 de statuten van OML nog eens tegen het licht worden gehouden. Dit vanuit opmerkingen die wij recent hebben ontvangen van met name de gemeente Echt-Susteren. Het betreft dan voornamelijk zaken die het lezen van de statuten moeten vergemakkelijken. Daarnaast is in het proces naar het tot stand komen van OML een concept van een nieuwe aandeelhoudersovereenkomst opgesteld. Dit jaar zal dit concept vertaald worden naar een nieuwe aandeelhoudersovereenkomst.

In 2010 zullen, na het actualiseren van ons bedrijfsfunctiemodel, de werkprocessen en de bijbehorende procedures van OML opnieuw gedefinieerd worden. De uitkomsten hiervan zijn basis voor het vervangen en uitbreiden van de ondersteunende informatiesystemen. Het streven is om in 2010 te komen tot een keuze welke systemen (en daarbij behorende pakketten) aangeschaft dienen te worden. Vooralsnog wordt rekening gehouden met de vervanging van het bestaande financiële systeem en uitbreiding met een CRM en Documentmanagementsysteem. Het financieel systeem zal per 1 januari 2011 operationeel moeten zijn.

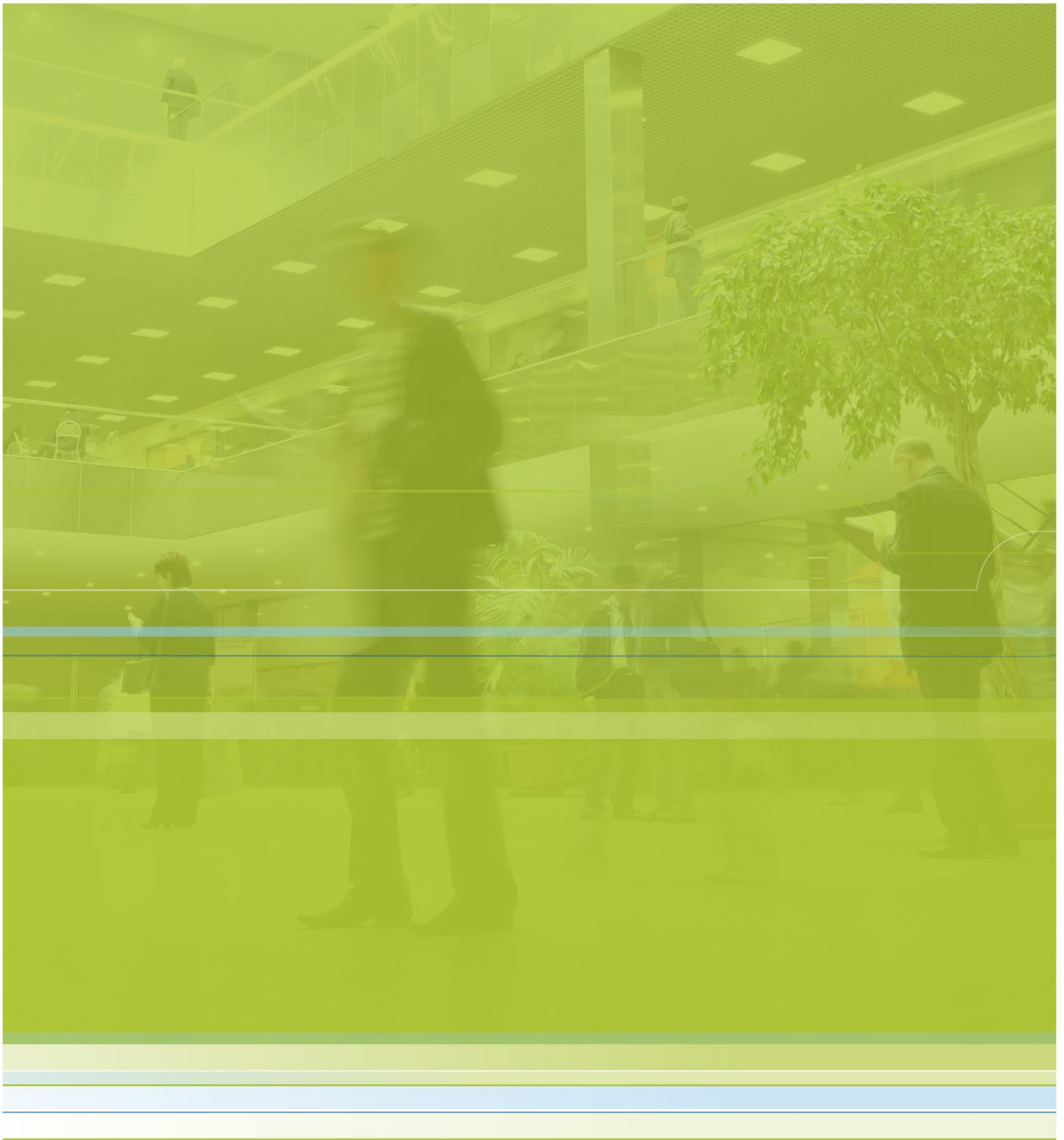
8.3 Personeelsmanagement

Een actief personeelsmanagement, geënt op de HR-cyclus van werving en selectie, beoordeling, beloning, ontwikkeling en uiteindelijk uitstroom, is van cruciaal belang voor de beoogde organisatieverandering. Met steun van personeelszaken van de gemeente Roermond is inmiddels een traject ingezet om te komen tot een persoonlijk ontwikkelingsplan van de medewerkers en invoering van loopbaanbegeleiding. Op basis van de activiteiten van OML en de werkprocessen, zullen de bestaande functieprofielen met bijbehorende competentievereisten voor zover nodig aangepast worden. Eventueel zullen nieuwe functieprofielen beschreven worden. Vervolgens zal een meting worden gedaan naar de aanwezige competenties van de medewerk(st)ers welke afgezet worden tegen eisen. Van hieruit zal bekeken worden of en welke aanvullende opleidingen of activiteiten de medewerk(st)ers zullen gaan doen. De voortgang hierin zullen via loopbaangesprekken met de directie worden gevolgd

Naast individuele opleidingen wordt dit jaar ook aandacht besteed aan algemene inhouse training van de mensen. Hierbij wordt gedacht aan een sessie op gebied van financieel management, timemanagement en planning alsook klantgericht denken.

8.4 Organisatiewaardering en –resultaten

Tot voorheen werd de organisatie voornamelijk gewaardeerd op de behaalde financiële resultaten en de omvang van de verkochte m2 bedrijfskavels. De directie zal dit jaar een scoreboard ontwikkelen, waarin naast de genoemde resultaten tevens een meting kan worden gedaan naar de overige aspecten en resultaten die van belang zijn voor een goed functionerende regionale ontwikkelingsmaatschappij. Gedacht hierbij wordt onder andere aan een relatie met herstructureringsactiviteiten, klanttevredenheidsscores (marktpartijen, maar ook aandeelhoudende gemeenten) en naamsbekendheid van de organisatie.



ONTWIKKELINGSMAAATSCHAPPIJ
MIDDEN-LIMBURG BV

GODSWEERDERSINGEL 85 6041 GK ROERMOND POSTBUS 93 6040 AB ROERMOND
T 0475 42 62 42 F 0475 42 62 41 E INFO@OML.NL W WWW.OML.NL
ONTWIKKELINGSMAAATSCHAPPIJ MIDDEN-LIMBURG BV KVK 13040560
OML VASTGOED BV KVK 13043212 OML BEDRIJVENTERREIN BV KVK 12043865