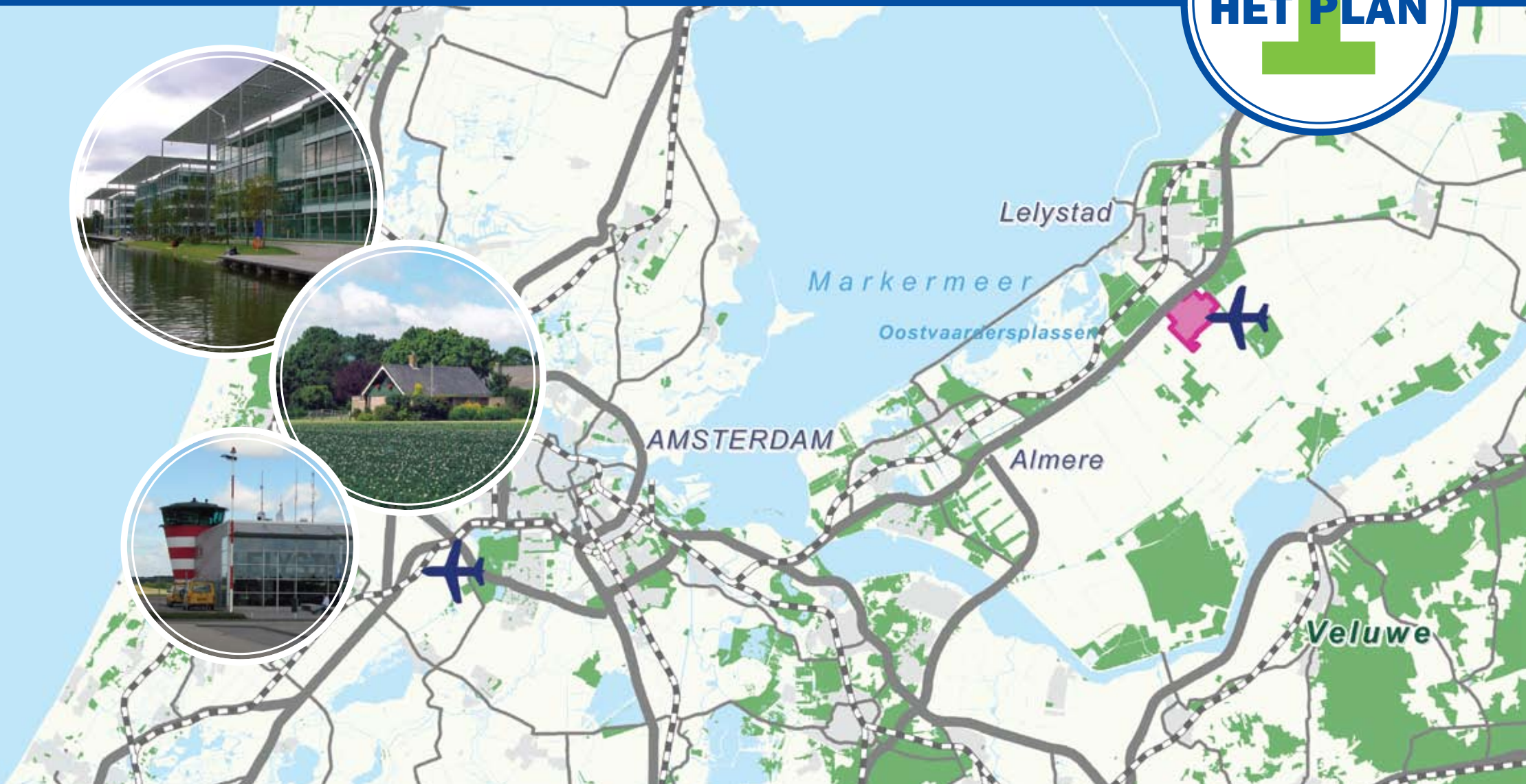


AIRPORT GARDEN CITY





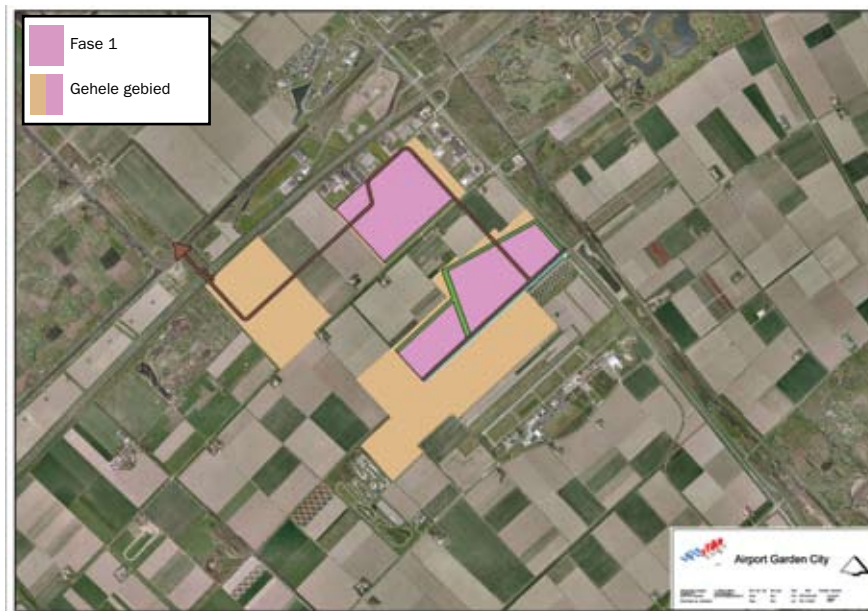
Inhoud

1	OMALA: Regionaal initiatief met Randstedelijke kansen	4
1.1	Achtergrond en vraagstelling	4
1.2	Kaders, doelstellingen en ambities	5
1.3	Uitkomst Business case	6
1.4	Voorkeursvariant en fasering	8
2	Verkenning biedt perspectief voor OMALA	9
2.1	OMALA is een keuze van Almere, Lelystad en Flevoland	9
2.2	De ontwikkeling past in het streven tot versterking van de Metropoolregio Amsterdam en Flevoland	9
2.3	Er is een markt	11
2.4	Het levert werkgelegenheid op	22
2.5	Business case levert positieve resultaten	24
2.6	Risico's en exit strategieën	26
3	Aanpak: publiek en slagvaardig	30
3.1	Rol van OMALA NV	30
3.2	Samenwerking	30
3.3	Organisatie	33
3.4	Implementatie	34

1 OMALA: Regionaal initiatief met Randstedelijke kansen

1.1 Achtergrond en vraagstelling

Vooruitlopend op de te verwachten ontwikkeling van Lelystad Airport hebben de gemeenten Lelystad en Almere samen met de provincie Flevoland het plan opgevat om aansluitend aan het luchthaventerrein een hoogwaardig businesspark te realiseren. Daartoe hebben zij de Ontwikkeling Maatschappij Airport Lelystad Almere NV opgericht, hierna verder aangeduid als OMALA NV. Voor de samenwerkende overheden is deze ontwikkeling een unieke kans om bedrijvigheid en werkgelegenheid aan te trekken. Tegelijkertijd heeft de gemeente Lelystad een gebiedsvisie opgesteld ter voorbereiding van een nieuw bestemmingsplan voor zowel de uitbreiding van Lelystad Airport als het businesspark van OMALA NV.



Het ontwikkelingsgebied van OMALA NV ligt tussen Lelystad Airport en de A6 en beslaat ca. 660 ha, die momenteel grotendeels in gebruik is als landbouwgrond. De noordelijke hoek van het gebied is reeds ingericht als bedrijventerrein en staat bekend onder de naam Larserpoort. De gemeente Lelystad heeft op het gehele gebied de Wet voorkeursrecht gemeenten gevestigd. In de business case van OMALA NV wordt uitgegaan van een grondverwerving van 490 ha (aankoopgebied). Tot en met 2031 zal naar verwachting 215 ha worden ontwikkeld (uitgeefbaar terrein). Een deel van de aangekochte gronden zal weer als landbouwgrond worden ingezet. Het business park zal in fasen worden ontwikkeld. Ten behoeve van de planologische procedures en ter vergroting van de beheersbaarheid (risicobeheersing) van het ondernemingsplan, heeft OMALA Fase 1 nader uitgewerkt. Partijen verbinden zich aan Fase 1 (10 jaar, ca. 50% van het plangebied). [Zie kaartje.](#)

Dit ondernemingsplan geeft inzicht in de perspectieven van een grootschalig businesspark nabij de luchthaven.

Werkwijzer

In het begin van 2008 is gestart met het opstellen van het ondernemingsplan voor OMALA NV. Daarnaast het opstellen van een Samenwerkingsovereenkomst tussen aandeelhouders om een voldoende toegeruste organisatie in te richten. Opzetten van de organisatie is beoogd in 2010.

Leeswijzer

Het ondernemingsplan bestaat uit twee delen. Deel 1: 'Het Plan' omvat visie, ambities, verkenning, resultaten en strategie. Deel 2: 'De Cijfers' omvat de business case, het grondexploitatieplan en de verwervingsstrategie. Voor u ligt deel 1, dat bestaat uit een drietal hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk geeft de achtergrond, kaders en doelstellingen. Hoofdstuk 2 beschrijft het marktperspectief, de resultaten en risico's. Tot slot beschrijft hoofdstuk 3 de aanpak, organisatie en implementatie.

1.2 Kaders, doelstellingen en ambities

Uitbreidingsplannen van Lelystad Airport

Lelystad Airport staat aan de vooravond van een belangrijke ontwikkeling. Het aanwijzingsbesluit voor de luchthaven is op 4 november 2009 gepubliceerd in de Staatscourant. De luchthaven krijgt daarmee een vergunning voor verlenging van de start- en landingsbaan naar 2100 meter. De Schiphol Group heeft aangegeven Lelystad Airport in verband met de economische crisis gefaseerd te ontwikkelen. De beoogde ontwikkeling van Lelystad Airport is die van een regionale luchthaven met een Europees netwerk van verbindingen en een passagiersvolume van rond de 1 miljoen passagiers per jaar. Daarmee is de luchthaven vergelijkbaar met Rotterdam Airport en Eindhoven Airport. Ook de openingsuren zijn vergelijkbaar (geen nachtvluchten). De provincie Flevoland en de gemeenten Lelystad en Almere steunen deze plannen. Deze plannen zijn van groot belang voor de ontwikkeling van OMALA, niet alleen kwantitatief maar vooral ook kwalitatief.

Versterking van de ruimtelijk economische structuur van de regio en de Randstad

De Metropoolregio Amsterdam is de krachtigste economische ruimte van Nederland en concurreert met andere metropolen in Europa. Belangrijkste dragers zijn de Mainport Schiphol en de Metropool Amsterdam. De ruimtelijke druk en de verkeersdruk op het gebied zijn echter groot. Zuidelijk en Oostelijk Flevoland en met name Almere en Lelystad bieden mogelijkheden om nieuwe gebieden te ontwikkelen en te ontsluiten zodat ruimte ontstaat voor wonen en werken en de verkeersdruk meer verdeeld kan worden. OMALA kan een nieuwe parel aan de ketting van de Metropoolregio Amsterdam vormen.

Doelstellingen van OMALA

Hoofddoelstelling van OMALA is versterking van de sociaal-economische structuur en bevordering van de werkgelegenheid in Flevoland in samenhang met de ontwikkeling van Lelystad Airport door het realiseren van een hoogwaardig businesspark. De volgende subdoelstellingen vloeien hieruit voort:

1. De gemeenten Lelystad, Almere en de provincie Flevoland zijn door hun aandeelhouderschap in OMALA NV een samenwerkingsverband aangegaan. Via een krachtige en gecoördineerde aanpak, marktbenadering en grondontwikkeling beoogt dit

samenwerkingsverband te komen tot een optimale benutting van de kansen op economische groei, die mede door de aanwezigheid van de luchthaven Lelystad worden gegeneerd.

2. Partijen hebben met hun participatie in OMALA NV het doel te komen tot een samenwerking ten behoeve van de versterking van de regionale economie en de daaruit voortvloeiende werkgelegenheid. OMALA NV vormt samen met beide gemeenten en de provincie een commanditaire vennootschap. Partijen brengen gronden en/of geld in om een optimale ontwikkeling van luchthavengebonden en luchthavengereleerde kantoor- en bedrijfslocaties en andere projecten in de directe omgeving van de luchthaven Lelystad tot stand te brengen.

3. OMALA NV is een maatschappelijk verantwoorde onderneming, die uitgaat van het behalen van een marktconform rendement op haar investeringen waarbij winstmaximalisatie niet voorop staat. Er kan een link worden gelegd met een breder investeringskader, zoals de aanleg van infrastructuur en landschap en het bevorderen van scholing en werkgelegenheid.

Ambities OMALA

De ambitie van OMALA is dan ook om de kernkwaliteiten van het gebied (ruimte, natuur, internationale bereikbaarheid en nabijheid van stedelijke voorzieningen) optimaal te benutten met het doel haar concurrentiepositie als vestigingsplaats voor (inter)nationale bedrijven te versterken. Daarnaast is de ambitie van OMALA om kansen op duurzame economische groei in haar werkingsgebied, mede door de aanwezigheid van Lelystad Airport te genereren. De ambitie, die zowel uitdagend als realistisch is, moet door OMALA NV met uitsluitend publieke aandeelhouders, worden omgezet in concrete resultaten. OMALA is als organisatie opgezet om de ontwikkeling van het gebied ter hand te nemen. De ontwikkelingsaanpak bevat de volgende elementen:

- Een duurzame, hoogwaardige en innovatieve ruimtelijke inrichting. Daarvoor zal OMALA in elk geval beeldkwaliteitplannen opstellen samen met de publieke partijen. Ook zal OMALA parkmanagement opzetten.
- Het aantrekken van (inter)nationale bedrijven in bedrijfssectoren (bijv. logistiek) en/of clusters, die luchtvaart- en/of luchthavenactiviteiten nodig hebben voor

hun dagelijkse operaties. Deze ondernemingen worden vaak gekenmerkt door hun hightech karakter en tijdskritische goederen. Daarnaast is er ruimte voor hoogwaardige bedrijvigheid, die zich aangetrokken voelen tot het vestigingsmilieu nabij een internationale luchthaven.

- Het creëren van nieuwe arbeidsplaatsen op verschillende niveaus en in onderscheiden branches en functies. OMALA zal allianties zoeken met onderwijsinstellingen op alle niveaus om kennis en vaardigheden in de praktijk te brengen bij de toekomstig aanwezige bedrijven.
- De ontwikkeling van een aantrekkelijk verblijfsklimaat in de luchthavenregio Lelystad Airport, waarin naast de bovengenoemde bedrijfsvestigingen tevens plaats is voor vrijetijdsprojecten en gebouwen met een grootschalige publieksfunctie, zoals congres- en tentoonstellingsfaciliteiten, terwijl tegelijkertijd de reeds aanwezige natuurlijke omgevingskwaliteit wordt gekoesterd.

1.3 Uitkomst Business case

Het ontwikkelen en exploiteren van een duurzaam en grootschalig businesspark door OMALA is financieel haalbaar en draagt bij aan de economische structuur van de regio en de Metropoolregio Amsterdam. Dit volgt uit de business case die is uitgewerkt in het vertrouwelijke Deel 2 'De Cijfers' voor het plan als geheel en voor Fase 1 afzonderlijk.

Uitkomsten Business Case				
	Looptijd in jr	Netto uitgeefbaar in ha	Rendement na belasting (IRR)	Arbeidsplaatsen
Fase 1	2010 - 2020	92	6,7%	4.110
Gehele gebied	2010 - 2032	215	8,4%	9.640

De business case voldoet zowel voor Fase 1 als voor het geheel aan de eis van een positief resultaat. In de plannen zijn risicoreserveringen opgenomen. Voor de financiering is ervan uitgegaan dat de aandeelhouders naast eigen vermogen ook leningen afsluiten voor OMALA en zo voor het vreemd vermogen zorgen. Het aantal arbeidsplaatsen is voorzichtig geschat.

Het grondbeleid is verder uitgewerkt in het grondexploitatieplan in Deel 2 : 'De Cijfers'. dit heeft een vertrouwelijk (GEHEIM) karakter. Uitgangspunten zijn dat de grond door de CV wordt verworven en door de NV wordt ontwikkeld en uitgegeven. Een deel van de gevestigde voorkeursrechten op basis van de Wvg zal komen te vervallen. In de strategie is daarmee rekening gehouden.

OMALA zal de uitgifte van de gronden op zich nemen. OMALA heeft hiertoe een kwantitatieve verkenning opgesteld in het perspectief van de regionale ontwikkelingen. Als basis hiervoor zijn historische uitgiftecijfers van Almere en Lelystad en vergelijkingen met andere regionale luchthavens, deels nieuw onderzoek en bestaande nota's gebruikt. Bij de uitgiftestrategie zal nader vastgesteld moeten worden of erfpacht een geschikt instrument is om het functioneren van het businesspark op langere termijn te borgen. In het grondexploitatieplan wordt uitgegaan van uitgifte in eigendom.

Om tot deze resultaten te komen dient tenminste aan de volgende kritische succesfactoren te worden voldaan:

Ontwikkeling van Lelystad Airport tot internationale business airport gaat door

Aanleiding voor het oprichten van OMALA is het in de Planologische Kernbeslissing neergelegde uitgangspunt dat Lelystad Airport ontwikkeld wordt tot een luchthaven die internationaal bereikbaar is. Dus met verlengde baan, verkeersleiding en alle noodzakelijke faciliteiten om lijndienstverkeer mogelijk te maken. Het aanwijzingsbesluit is een grote stap in de juiste richting. Om OMALA tot een succes te maken zal de luchthaven ontwikkeld moeten worden. Daarbij is medewerking nodig van de Minister van V&W (het kabinet), de Schiphol Group (investeringen) en de regionale en lokale autoriteiten. Tevens zullen eventuele rechtszaken niet tot afstel mogen gaan leiden. Enige vertraging als gevolg van procedures is voor de voortgang van OMALA niet belemmerend, maar kan wel effect hebben op de fasering.

Het Businesspark is onderscheidend

Het Businesspark van OMALA zal zich onderscheiden van andere hoogwaardige parken door de combinatie van aansluiting op internationale netwerken door de lucht, de directe koppeling aan de Hanzelijn, de ligging aan de zuid-west <- noord-oost corridor (A6) en grootschalige ruimte en natuur in de directe omgeving.

Naast ontsluitingen op de A6 en de Larserweg is hoogwaardige openbaar vervoer voorzien, dat het nieuwe station Lelystad Zuid verbindt met OMALA en de terminal van de luchthaven. Binnen het gebied wordt gedacht aan een netwerk van fiets- en wandelpaden, gemeenschappelijke voorzieningen en fraaie gebouwen, die tenminste klimaatneutraal zijn. OMALA streeft naar een hoogwaardige, duurzame ontwikkeling van het bedrijventerrein. Belangrijk uitgangspunt bij de ontwikkeling is dat landbouw en natuur kenmerkend zullen zijn voor het gebied.

Door zijn omvang biedt het terrein de mogelijkheid om verschillende aantrekkelijke milieus aan te bieden, zodat een veelsoortige bedrijvigheid aangetrokken kan worden. Deze diversiteit werkt kwaliteitsverhogend. De kracht van de overvloedige ruimte zal verankerd worden door toepassing van veel recreatieve en toegankelijke natuur en ingepast agrarische gebruik. Ook het hanteren van een relatief laag uitgifte percentage onderstreept het unieke karakter van deze ontwikkeling. Ondanks deze schaal zal de invulling gericht zijn op de menselijke maat en sociale cohesie.

Een parkachtige omgeving wordt gecreëerd die inspirerend is voor de werkers en bewoners van Flevoland

De hoogwaardige kwaliteit ligt verankerd in de visie op de inrichting en de hoogwaardige en samenhangende architectuur aangevuld met de modernste vorm van parkmanagement, al dan niet in een op te zetten afzonderlijke onderneming. Naast de standaard onderhoudstaken, zullen ook aanvullende diensten worden ontwikkeld en geleverd.

Het Businesspark is duurzaam

OMALA wil op het gebied van duurzaamheid tot de voorhoede behoren. Dit stelt hoge eisen aan de stedenbouwkundige visie, het uitgiftebeleid en de selectie van mogelijke partners. Denk hierbij aan private partners in de rol van ontwikkelaar, belegger en eindgebruiker. In de visie van OMALA is de invulling van het toekomstige parkmanagement Eén van de pijlers voor duurzaam beheer. Duurzaamheid is gericht op het unieke landschappelijke karakter, de wijze waarop met energiegebruik en terugwinning wordt omgegaan en is terug te vinden in de aard van de activiteiten op het bedrijventerrein.

Het beoogd parkmanagement zal moeten aansluiten bij het gewenste imago van OMALA. Omdat parkmanagement voor het kwaliteitsbehoud en de duurzaamheid van het gehele gebied van strategisch belang is, heeft het de voorkeur samenwer-



king te zoeken met externe partners, mogelijk in de vorm van een afzonderlijke onderneming. Voor de selectie van deze partners zal aansluiting worden gezocht bij de geldende aanbestedingsregels.

Het Businesspark is goed ontsloten

In het plan is uitgegaan van een extra ontsluiting vanaf de A6 te gebruiken voor de luchthaven en voor het businesspark.

Daarnaast is uitgegaan van de realisatie van het nieuwe station Lelystad Zuid (Lelystad Airport) en een hoogwaardige openbaar vervoer verbinding door het park met de luchthaven. Daarnaast zullen het openbaar vervoer en de fietsverbindingen met de woonwijken en het stadshart ontwikkeld moeten worden om de automobiliteit zoveel mogelijk te beperken.

Programmering en afstemming tussen de aandeelhouders vindt plaats

In de marktverkenning is rekening gehouden met de ontwikkelingen en typologieën van andere bedrijventerreinen in Flevoland. Van groot belang is dat er op regionaal niveau samengewerkt wordt op het gebied van programmering: welke soorten bedrijven willen we wanneer en waar aantrekken. Dit geldt evenzeer voor afstemming op het niveau van de Metropoolregio Amsterdam. De rol als regisseur voor programmering en afstemming ligt bij de provincie Flevoland.

Een lange adem (lange termijn benadering door aandeelhouders)

Naast regionale en bovenregionale samenwerking is van belang dat de aandeelhouders bereid zijn een commitment voor de lange termijn af te geven. De ervaring bij andere hoogwaardige bedrijventerreinen in de nabijheid van luchthavens leert dat de gronduitgifte een grillig patroon heeft. De kracht van een lange termijn visie is dat bij het aantrekken van de conjunctuur er steeds snel kan worden ingespeeld op de vraag. Flexibele bestemmingsplannen en voldoende bouwrijpe grondvoorraad zijn hiervoor essentieel. Het ligt voor de hand dat alleen overheidspartijen over een dergelijke lange adem beschikken.

Aanhaken op internationale (marketing en acquisitie) netwerken

Het belangrijkste onderscheidende kenmerk van de locatie is de nabijheid van de luchthaven en daarmee van een internationaal netwerk van verbindingen met Europese steden door de lucht. Hierdoor wordt de locatie aantrekkelijk voor interna-

tionale bedrijven. Om die bedrijven aan te kunnen trekken is het van groot belang tijdig aan te haken op bestaande internationale acquisitienetwerken.

Een professionele organisatie

Het realiseren van de ambities gaat niet vanzelf. Om de doelstellingen te behalen is een sterke organisatie met professionals en voldoende middelen een basisvoorwaarde.

1.4 Voorkeursvariant en fasering

Tijdens het opstellen van dit ondernemingsplan is de wereld getroffen door een unieke financiële crisis. In 'Deel 2': De Cijfers is aangegeven hoe en in welke mate hier in de financiële modellen rekening mee is gehouden.

Voor de start van OMALA lijkt de crisis echter vooral een kans. In de komende jaren zal vooral aandacht gegeven worden aan de uitwerking van de plannen, de verwerving van gronden en het bouwrijp maken van percelen. Als samenwerkende overheden is dit een unieke gelegenheid om anticyclisch te investeren zodat we klaar zijn als de economie weer aantrekt. Indien de recessie lang aanhoudt zullen de plannen mogelijk bijgesteld moeten worden, maar daar is alle gelegenheid voor (zie ook de risicoparagraaf).

We moeten onze ogen echter niet sluiten voor de economische realiteit van het moment. Het zal de komende jaren moeilijk zijn om bedrijven aan te trekken. Ook zijn er tal van onzekerheden over de omvang en reactie van de markt. Daarom is het verstandig om voorzichtig te beginnen. Het scenario doorgerekend in de business case is veelbelovend en robuust. Naast het scheppen van werkgelegenheid, biedt dit scenario een hoge ruimtelijke kwaliteit en een realistisch uitgiftetempo (ca. 10 ha/jaar). Verder is gekozen voor fasering van het plan. Fase 1 bestrijkt een periode van 10 jaar en is apart doorgerekend. Ondanks het feit dat 'de kosten voor de baten gaan', levert ook de eerste fase een positief resultaat op.

2 Verkenning biedt perspectief voor OMALA

2.1 OMALA is een keuze van Almere, Lelystad en Flevoland

Het initiatief van de publieke partijen om OMALA op te richten is één van de belangrijkste drijvende krachten achter het plan. Zonder dit initiatief zou het bestaande Larserpoort een lokaal bedrijventerrein van beperkte omvang blijven dat met de autonome economische groei zou doorontwikkelen. De plannen met de luchthaven, de ontwikkeling van de bereikbaarheid, de bestaande kansrijke sectoren in het gebied en in Flevoland als geheel en de unieke beschikbaarheid van ruimte op korte afstand van de Metropoolregio Amsterdam verdienen echter meer. Door het creëren van een regionaal hoogwaardig bedrijventerrein naast de A6, het spoor en de luchthaven zullen bedrijven verleid worden om zich vanuit de Metropoolregio Amsterdam, andere regio's en vanuit het buitenland in dit gebied te vestigen. Dit past ook in het streven tot verdere versterking van de Metropoolregio Amsterdam en de ruimtelijk economische ontwikkeling van Flevoland. Het gevolg van deze 'ondernemersbenadering' is dat OMALA geen resultaat van economische groeicijfers is, maar de regionaal economische groei zal stimuleren. De markt moet gemaakt worden.

2.2 De ontwikkeling past in het streven tot versterking van de Metropoolregio Amsterdam en Flevoland

Binnen de Metropoolregio Amsterdam vindt de meest grootschalige groei plaats in de corridor Schiphol-Amsterdam-Almere. In dat kader wordt ook de doorontwikkeling van Lelystad Airport verkend: hoe kan de luchthaven doorgroeien tot een regionale luchthaven met een knooppuntfunctie op nationale schaal?

De context waarbinnen doorontwikkeling van Lelystad Airport en OMALA plaatsvindt is nadrukkelijk het schaalniveau van de Metropoolregio Amsterdam. De Metropoolregio Amsterdam zal (ook) de komende decennia de meeste economische en demografische dynamiek van Nederland doormaken. Daarmee is dit gebied ook van grote strategische waarde voor de toekomstige concurrentiepositie van de Nederlandse economie. Belangrijke uitdagingen om de toekomstige groei van

de Metropoolregio Amsterdam te kunnen realiseren zijn geschikte ruimte voor gebiedsontwikkelingen en de bereikbaarheid van de economische centra. Ruimte wordt met name gevonden binnen de gebiedsontwikkeling Haarlemmermeer/Bollenstreek, groei van Schiphol, de Zuidas en de verdere verstedelijking van Almere. Voor al deze gebieden vindt momenteel volop visie- en planvorming plaats.



Flevoland speelt hiermee een evidente rol in de ruimtelijk-economische doorontwikkeling van de Metropoolregio Amsterdam. Met de Schaalsprong van Almere ten behoeve van de stedelijke ontwikkeling en met Lelystad-Airport als regionale luchthaven die met andere regionale luchthavens de doorgroei van de Mainport Schiphol mogelijk maakt. Deze functies kunnen alleen dan worden gerealiseerd, als de toekomstige bereikbaarheid van de gebieden in Flevoland ook wordt gegarandeerd. Daarvoor is een aanzienlijke uitbreiding van de capaciteit van zowel de weg- als openbaar vervoer infrastructuur nodig.



In het Urgentieprogramma Randstad en in de Samenwerkingsagenda Noordvleugel is daarvoor een uitgebreid pakket aan maatregelen voorzien. De meest omvangrijke maatregelen op een rij:

- *OV SAAL: maatregelenpakket om oplossingen te bieden voor toekomstige mobiliteitsproblematiek in de corridor Schiphol – Amsterdam – Almere – Lelystad. Het betreft zowel de (kwaliteit van) directe verbindingen tussen de centra, waaronder een IJmeerverbinding, als verbetering van de bereikbaarheid van individuele woon- en werk-gebieden.*
- *Hanzelijn: aanleg nieuwe spoorverbinding tussen Lelystad en Zwolle (voor 2013). De spoorlijn biedt niet alleen nieuwe noordelijke OV-ontsluiting voor Lelystad, maar zal tevens dienen als goederencorridor (mede i.v.m. schrappen noordtak Betuweroute) en als primaire intercityverbinding tussen Groningen/Leuwarden en Amsterdam.*
- *Planstudie Schiphol-Amsterdam-Almere. Voor de weginfrastructuur is gekozen voor het stroomlijnalternatief: uitbreiding A6, A1 en A10 Oost. In dit kader wordt onder meer de capaciteit van de A6 fors vergroot (2x4) tussen Muiden en Almere. Verdere verbreding van het tracé richting Lelystad wordt nog afgewogen.*
- *Verbreding Planstudie A27/A1/A28: oplossingen voor toekomstige knelpunten A27 tussen Eemnes en Almere. Onder meer uitbreiding capaciteit A27.*
- *N30/A30: De nieuwe verbinding tussen de A27 en de A1 en A12 via de Veluwe sluit zuidelijk Flevoland direct aan op de oostelijke internationale corridors.*
- *A23 Alkmaar – Zwolle. Deze verbinding (over het IJsselmeer) wordt opgewaarderd, waardoor Lelystad op de Oost-West corridor tussen Noord-Holland en Overijssel haar centrale positie verder kan benutten.*

De lijst maakt duidelijk dat de setting waarbinnen de toekomstige ontwikkeling van het OMALA gebied plaatsvindt, sterk van karakter zal veranderen. De stad Almere verdubbelt in omvang en zal ook meer als economisch centrum gaan fungeren. Daarnaast komt zuidelijk Flevoland veel meer centraal te liggen in (inter)nationale corridors en netwerken.

Binnen de regio zelf vinden naast de Schaalsprong van Almere en de ontwikkeling van de luchthaven ook nog diverse ontwikkelingen in het “landelijk gebied” plaats. Onder meer het omvangrijke project Oostvaardersplassen: een robuuste ecologische verbinding tussen de Oostvaardersplassen en de Veluwe. Deze groen/blauwe natuurontwikkeling beslaat een gebied van minimaal 1000 hectare. Ook zullen de kustgebieden zich verder ontwikkelen. Bij het IJmeer/Markermeer gaat het dan om nieuwe infrastructuur, waterfrontontwikkeling bij Lelystad en Almere, recreatieve activiteiten, havenontwikkeling en windenergie. Bij de randmeren wordt de natuur- en recreatiefunctie geïntensiveerd.

De planontwikkeling voor OMALA vindt plaats binnen het kader van bovengenoemde ontwikkelingen op het gebied van stedelijke ontwikkeling, infrastructuur en natuurontwikkeling. Er wordt daarom rekening gehouden met een situatie waarin niet alleen de functie van de luchthaven is doorontwikkeld, maar vooral ook de bredere setting van dit deel van Flevoland binnen de Metropoolregio Amsterdam.

Al deze ontwikkelingen vergen een zorgvuldige ruimtelijke strategie waarbij economische, stedelijke en infrastructuurontwikkeling nadrukkelijk op elkaar zijn afgestemd. Maar ze vergen ook een zeer zorgvuldige marketingbenadering, waarbij de ontwikkeling van de diverse deelgebieden en projecten elkaar niet beconcurreren, maar juist versterken binnen een integrale en gezamenlijke aanpak en profilering. In de volgende paragraaf wordt de marktvisie voor OMALA behandeld, waarbij ook nadrukkelijk vanuit het perspectief van de Metropoolregio Amsterdam, en daarbinnen de positie van Almere en Lelystad, een marktbenadering voor OMALA wordt verkend.

2.3 Er is een markt

In deze paragraaf geven we aandacht aan referentieluchthavens, positieve en negatieve vestigingsfactoren, marktontwikkeling en de marketing- en uitgifte strategie.

De unieke positie van OMALA hangt samen met de ligging bij de luchthaven. Vanuit deze ligging starten wij de marktanalyse. Bij de marktontwikkeling komt ook de (verwachte) ontwikkeling van concurrerende locaties binnen de regio aan bod.

Quick Scan Bedrijventerreinen rond nabijgelegen regionale luchthavens

Rond luchthavens is meestal een grote economische activiteit aanwezig. Er is in het kader van dit ondernemingsplan geen uitvoerig onderzoek gedaan naar vastgoedontwikkeling rond luchthavens. Uit de onderzoeken die er zijn blijkt dat er onderscheid gemaakt moet worden tussen grotere luchthavens en regionale luchthavens. Voor regionale luchthavens geldt dat de luchthaven een belangrijke maar niet altijd doorslaggevende vestigingsplaatsfactor is voor bedrijven.

In het kader van dit ondernemingsplan is een quick scan uitgevoerd naar bedrijventerreinen rond nabijgelegen regionale luchthavens. Het betreft de luchthavens van Charleroi (België), Rotterdam, Eindhoven en Maastricht.

Het doel van deze vergelijking is om hier lessen uit te trekken voor OMALA.

Bevindingen

Het eerste dat opvalt, is dat geen van de beoordeelde luchthavens een met OMALA vergelijkbare omvang heeft. Het meest vergelijkbaar is Charleroi met een uitgeefbaar oppervlak van 100 ha. (gerealiseerd) en 150 ha. (gepland) in de directe nabijheid van de luchthaven. Charleroi wordt verderop nog apart toegelicht.

Verder valt op dat de organisatie- en eigendomssituatie sterk verschilt. Charleroi maakt deel uit van een publiek samenwerkingsverband dat een monopoliepositie heeft in de regio. Maastricht Aachen Airport kent juist een private structuur (Businesspark MAA) en een afzonderlijke publiek bedrijventerrein (Technopark Europe). Rotterdam Airport, dat in handen is van de Schiphol Group, heeft een omvangrijke vastgoedontwikkeling op de luchthaven gepland. In de polder Schieveen, ten westen van de luchthaven, wordt een nieuw businesspark gerealiseerd Science Port Holland met een bruto oppervlak van ca. 75 ha. Dit is een initiatief van de Technische Universiteit van Delft en de gemeenten Rotterdam en Delft en richt zich op bio-, nano- en medische technologie. Als gemeenschappelijk kenmerk hebben de bedrijventerreinen dat zij relatief hogere grondprijzen vragen, een internationale



gerichtheid hebben en veel aandacht hebben voor een duurzame en hoogwaardige inrichting en parkmanagement. Dit laatste geldt niet voor de op de luchthavens gelegen bedrijventerreinen.

Behalve bij Flight Forum Eindhoven is bij geen van de buiten de luchthavens gelegen parken sprake van een formele luchthaven- of luchtvaartbinding. Bij Flight Forum is die formeel 50%.

Charleroi

De ontwikkeling rond Charleroi is in een aantal opzichten interessant voor de vergelijking met OMALA. In de eerste plaats is de luchthaven gelegen op ca. 60 km van Brussel. Die afstand is vergelijkbaar met de afstand Amsterdam-Lelystad. Verder waren de initiatiefnemers voor de bedrijventerreinen publieke partijen. Als reactie op de sterk afnemende werkgelegenheid in de streek (zware industrie, hoogovens en kolenmijnen) hebben 70 gemeenten begin jaren '90 de handen ineengeslagen om het tij te keren. Zij hebben daartoe de organisatie Igretec opgezet, die nu 18 bedrijventerreinen ontwikkelt en beheert. De luchthaven Charleroi had nauwelijks betekenis. Er is door Europa en de Waalse autoriteiten ca. € 300 miljoen geïnvesteerd in dit programma.

Het businesspark genaamd Aéroport is naast de luchthaven van Charleroi gepositieerd en heeft op dit moment een omvang van 100 ha. De bedrijvigheid is bewust gemengd om te zorgen voor werkgelegenheid voor zowel de hogere als lagere opleidingen. Enerzijds is er logistieke bedrijvigheid (beperkt en niet verbonden met de luchthaven maar met het naastgelegen bedrijf Caterpillar) en een groot call center, anderzijds zijn er vestigingen van vijf universiteiten (laboratoria, R&D).

Er zijn een zestal 'clusters' benoemd. Elke cluster dient naast ondernemingen/bedrijfsactiviteiten aandacht te geven aan R&D activiteiten en opleidingen. De clusters zijn: ICT, Biotechnologie, luchtvaart, industriële fabricage, zakelijke dienstverlening en facilitaire diensten. Er werkten in 2008 ca. 3.600 personen op

Bedrijventerreinen rond nabijgelegen regionale luchthavens						
Luchthaven	Bedrijven-terrein	Op/bij luchthaven	Opp. in ha	Soort bedrijven	Werkgelegenheid	Organisatie
Brussel Charleroi (ca 3,5 mio pax/jr)	Aéropole 60 km van Brussel	Bij	100+ 150 te verwerven	ICT, BioTech, luchtvaart Diensten Industriële fabricage Faciliteiten	3600 (nu)	Igretec, 70 gemeenten, 18 bedrijventerreinen met 19.000 arbeidsplaatsen Publieke samenwerking
Rotterdam Airport (ca 1 mio pax/jr)	RTM airpark	Op	50	High tech en luchthaven gebonden		Rotterdam Airport Vastgoed BV, private samenwerking
	Schieveen	Bij	75	R&D, industriële biotech, medische techn, nanotechniek	Start 2011	Science Port Holland NV, Publiek/publiek, (TUD/EMC), grondeigendom Gemeente R'dam
Eindhoven Airport (ca 1 mio pax/jr)	Eindhoven Airport	Op	57	Luchthavengebonden, gerelateerd en overige bedrijven	4000	Mix van gemeente en Airport, publiek en privaat
	Flight Forum	Bij	65	Luchthavengebonden, kantoren en logistiek overige	5000 (eindsituatie)	51% gemeente, 49% SRE (Schiphol), publiek/private samenwerking
Maastricht Aachen Airport (ca 0,3 mio pax/jr plus vracht)	Businesspark MAA	Op/bij	18/82	Logistiek, handel, vlieg- tuigonderhoud, kantoren		Privaat/private samenwer- king (MAA/DuraVermeer)
	Technoport Europe	Bij	75	70% bedrijven, 30% kan- toren (gemengd terrein)	ca. 2500	Publiek (parkmanagement door Arcadis)

Aéropole en ca. 19.000 op de overige terreinen. Igretec doet de gebiedsontwikkeling, het beheer, marketing en acquisitie en heeft een eigen ingenieursbureau. Naast businessparken houdt de organisatie zich met energielevering en water bezig. Er werken 300 mensen bij de onderneming.

Bij de start van het Aéropole zijn drie gebouwen in het centrum van het terrein ontwikkeld en op eigen risico gebouwd door Igretec: een laboratorium, een kantoorgebouw en een dienstencentrum (congressen, vergaderingen en restaurants). Alle gebouwen zijn in gebruik.

De luchthaven is in dezelfde tijd eveneens sterk gegroeid als gevolg van de komst van Ryanair, die Charleroi als hub voor het vasteland van Europa heeft gekozen. De verwachting is dat in 2008 ca. 3,5 miljoen passagiers gebruik maken van de luchthaven. Er zijn 34 bestemmingen binnen Europa. De baanlengte is 2100m (wordt verlengd naar 2500m). Er is nauwelijks vrachtafhandeling.

Als gevolg van de sterke groei van de luchthaven is er een fysieke scheiding tussen luchthaven en bedrijventerrein aangebracht (overlast parkeren). Het aantal bedrijven met directe luchthaven- of luchtvaartbindingen is beperkt.



Betekenis voor OMALA

De quick scan en met name de casus Charleroi ondersteunen de keuze van provincie en gemeenten Almere en Lelystad voor een publieke structuur. Met name het werkgelegenheidsdoel en versterking van de economische structuur zijn zowel bij Igretec (Charleroi) als bij OMALA de belangrijkste doelstellingen. Daarnaast leert de casus Charleroi dat regionale programmering, gezamenlijke ontwikkeling en marketing en acquisitie hun vruchten afwerpen.

Verder blijkt dat voor dergelijke omvangrijke trajecten een lange adem een kritische succesfactor is. Charleroi heeft er 16 jaar over gedaan om 100 ha te ontwikkelen en uit te geven. Flight Forum Eindhoven is nu ruim 10 jaar bezig met 65 ha (nu vrijwel uitgegeven).

Inleiding verkenning vestigingsplaatsfactoren

In deze paragraaf is een verkenning opgenomen van de marktpositie van de werklocatie-ontwikkeling rondom de luchthaven Lelystad. Daarvoor worden positieve en negatieve kenmerken geanalyseerd om het gebied als vestigingsplaats, potentiële doelgroepen, het marktprofiel en aanknopingspunten voor de marketingstrategie te verkennen

Positieve vestigingsplaatsfactoren

Luchthaven: functioneel en imago

Regionale luchthavens hebben een positief effect op de economische (gebruiks) waarde van de omliggende gebieden. Allereerst vanwege de luchthavenfunctionaliteit: de luchthavenactiviteiten hebben een functionele waarde voor bedrijven die gebruik maken van of deel uit maken van het logistieke proces. Dat zijn dan zowel de platformgebonden sectoren (faciliteiten) als bedrijven die de luchthaven benutten voor zakenvluchten of voor transport. Ook bedrijven die zich direct richten op de passagiers (hotels, retail) behoren tot deze groep.

Daarnaast – en in de praktijk veelal belangrijker – is het imago-effect. De moderne en internationale uitstraling van een luchthavenlocatie is voor bepaalde doelgroepen interessant. Een bedrijfsvestiging op een luchthavenlocatie maakt het mogelijk deze uitstraling te laten reflecteren op het eigen bedrijfsimago. Het betreft dan vooral bedrijven in de (internationale) dienstverlening, moderne industrie en specialistische groothandel. Deze effecten gaan de directe- en indirecte



werkgelegenheidseffecten van de luchthaven ver te boven.

Redelijk centraal in Nederland, een goed alternatief binnen de Metropoolregio Amsterdam

Het OMALA gebied ligt geometrisch centraal in Nederland. Vanuit economisch perspectief vormt de Randstad het centrum van het land. Zuidelijk Flevoland maakt onderdeel uit van de Metropoolregio Amsterdam. De locatie heeft daarmee in potentie een waardevolle ligging binnen netwerken, zowel logistiek als voor het bestrijken van een grote afzetmarkt en arbeidsmarkt. De positie binnen de Metropoolregio Amsterdam is in eerste instantie natuurlijk wel excentrisch. Boven het nationale schaalniveau is de locatie echter integraal onderdeel van de Amsterdamse metropool. Juist op die functionaliteit liggen dan ook de kansen in de profilering. Gezien de ruimtedruk in het westelijk deel van de Metropoolregio Amsterdam, zal het zwaartepunt van de economische ontwikkeling oostwaarts verschuiven. Zuidelijk Flevoland krijgt daarmee een sleutelpositie in het faciliteren van de economische groei van de Metropoolregio Amsterdam.

Ook in noord-oostelijke richting ligt Lelystad gunstig langs de A6 corridor en de Hanzelijn. Met name voor logistieke bedrijvigheid biedt Lelystad ruimte en een gunstige ligging ten opzichte van de Randstad.

Ruimte en omvang locatie

Wat de locatie en de omgeving in eerste instantie op Metropoolregio Amsterdam-niveau een groot concurrentievoordeel verschaft is de beschikbaarheid van ruimte. Ruimte voor ontwikkeling en groei is Eén van de belangrijkste knelpunten in de regio en dat maakt juist deze omgeving tot een natuurlijk alternatief voor bedrijven die (veel) ruimte zoeken voor een nieuwe bedrijfsvestiging in de noordelijke Randstad. Daarbij komt ook dat de locatie op zichzelf volumineus is. Dat betekent dat het mogelijk is om ook in te kunnen spelen op de vraag naar grote kavels. Bovendien verschaft de omvang van de locatie de mogelijkheid om intern te differentiëren om zo aan de locatievereisten voor verschillende doelgroepen te kunnen voldoen.

Landschappelijke setting en zichtwaarde

De locatie van OMALA wordt gekenmerkt door de zicht- en belevingswaarde van de omgeving. De natuurlijke, groene, landschappelijke setting waarin de locatie ligt, biedt kansen om deze door te trekken binnen het terrein. Dat maakt de locatie tot een uniek vestigingsmilieu dat vrijwel niet beschikbaar is in Nederland. Door de nadruk op intensief ruimtegebruik in de Randstad is het vrijwel onmogelijk om een ontspannen locatie-inrichting te verkrijgen. OMALA zou dat als alternatief binnen

de Metropoolregio Amsterdam wel kunnen bieden. Aangezien ondernemers steeds meer gaan hechten aan een positieve werkomgeving om werknemers aan zich te kunnen binden, wordt dit element ook in de nabije toekomst van nog groter belang.

Bereikbaarheid (A6, spoor, luchthaven)

De locatie is zeer goed bereikbaar. Met onder meer het nieuwe treinstation Lelystad Zuid, de ontwikkeling van de Hanzelijn en eventueel een IJmeerverbinding, de extra afslag van de A6, de verdubbeling van de A6, de aansluiting op de A30 en de doorontwikkeling van de luchthaven wordt die (multimodale) bereikbaarheid ook alleen maar beter. Zeker aangezien het – in tegenstelling tot de huidige kerngebieden binnen de Randstad – ook gaat om betrouwbare verbindingen. Betrouwbaarheid wordt gezien de al maar groeiende congestie inmiddels belangrijker dan de reistijd buiten filetijden. Het gaat erom dat een locatie 24 uur lang in een aanvaardbare reistijd benaderbaar is. Dat geldt voor het OMALA gebied zeker.

Negatieve vestigingsplaatsfactoren

Ligging buiten de directe scope van de Randstad

Ondanks de in potentie strategische ligging van de locatie maakt Flevoland op dit moment in de ogen van veel ondernemers en van de vastgoedmarkt, geen onderdeel uit van de Randstedelijke economie. Voor Almere begint deze situatie te wijzigen. Doordat hier inmiddels redelijk veel (aansprekende) ondernemingen zijn gevestigd, ontstaat langzamerhand een agglomererend effect. Voor de locatie van OMALA bij Lelystad is dit vooralsnog niet het geval. Deze scope zal moeten wijzigen om een grote markt aan te kunnen spreken. Voor internationale ondernemers speelt dit element overigens veel minder expliciet. Economische polen zoals de haven (Flevokust) en de luchthaven zullen samen met de relatief goed bereikbaarheid een aantrekkende werking hebben op de noordelijke Randstad.

Groot planvolume in de regio

OMALA betreft een grootschalige locatieontwikkeling. Dat betekent in praktijk dat ook een groot marktaandeel moet worden behaald. In de komende decennia heeft OMALA daarbij aanzienlijke 'concurrentie' vanuit de regio. In Almere wordt bijvoorbeeld – in samenspraak met de Metropoolregio Amsterdam en het Rijk – gewerkt aan ruimtelijk-economische strategieën om de Schaalsprong te accommoderen met vestigingsruimte voor 100.000 arbeidsplaatsen in de gemeente. Langs de

A6/A27 voorziet Almere tot 2030 een ontwikkeling van ongeveer 285 ha uittebaard bedrijventerrein voor deels dezelfde typologieën van bedrijven als OMALA. De gemeente Dronten heeft vergaande plannen om 110 ha bedrijventerrein te ontwikkelen. Amsterdam werkt aan het toevoegen van 10.000 hotelkamers aan de binnenstad. Deze volumes geven aan dat OMALA niet zo maar een autonome aanspraak kan doen op grote marktaandelen. Marktspecialisatie en regionale afstemming over de planning, concepten, marketing en doelgroepen is essentieel. Het is daarom essentieel de regio Almere-Lelystad als Eén samenhangend gebied te beschouwen waarbinnen de opgave van de Schaalsprong kan worden gerealiseerd.

Schaalsprong Almere: bereikbaarheid niet gegarandeerd

Op dit moment is de bereikbaarheid van de Larserknoop Eén van de belangrijke locatievoordelen voor OMALA. Met de Schaalsprong van Almere groeit deze stad echter naar 350.000 inwoners, wat een aanzienlijk effect zal hebben op de benutting van de A6 en A27. De capaciteit van de snelwegen richting Amsterdam wordt evenwel uitgebreid (A1, A9, A6).

Lelystad (nog) geen aantrekkelijk verblijfsklimaat

Het vestigingsklimaat voor ondernemers bestaat uit harde en zachte vestigingsplaatsfactoren. In de laatste categorie valt ook het stedelijk verblijfsklimaat van Lelystad. Deze is op dit moment beperkt van kwaliteit. Zowel het daadwerkelijke aanbod en de kwaliteit van horeca- en cultuurvoorzieningen als het imago van Lelystad als verblijfsplaats zijn momenteel matig. De ontwikkeling van het stadshart, die nu in volle gang is, zal een positieve invloed op dit verblijfsklimaat uitoefenen.

Conclusie vestigingsplaatsfactoren

Er zijn sterke positieve kanten aan de ligging van het OMALA terrein. Naast de ligging ten opzichte van de luchthaven, met in de toekomst aansluiting op internationale netwerken, zijn dat de goede bereikbaarheid over land, de ruimte en de veelbelovende ontwikkelingen in de regio.

Potentiële doelgroepen/clusters algemeen

Dit maakt OMALA geschikt voor het aantrekken van internationaal georiënteerde bedrijvigheid en versterking van de aanwezige sterke beginnende clusters, zoals die rond de Wageningen University & Research centre (WUR), RDW en bestaande

Larserpoort (bio-agro-science-automotive). Door de gunstige ligging bij een luchthaven is OMALA goed uitgerust voor het vestigen van bedrijven in de logistieke sector. De combinatie van aan te trekken bedrijven en de ligging biedt kansen voor leisure activiteiten en voor conferentievoorzieningen.

Luchthavengerelateerd

Een deel van deze bedrijven zijn direct of indirect gerelateerd aan de luchthavenontwikkeling, zoals bio-medische logistiek, onderdelen voor de industrie, catering, autoverhuur en bewakingsbedrijven. Deze categorie betreft bedrijven die niet zelf direct actief zijn op het luchthaventerrein, maar wel aan de platformgebonden bedrijven toeleveren.

Overige brede doelgroepen

Bepaalde type bedrijfsactiviteiten vestigen zich vaak nabij luchthavens. Internationaal is bij luchthavens bijvoorbeeld een sterke concentratie van bioscience en lifescience bedrijvigheid zichtbaar: bedrijvigheid met een hoge toegevoegde waarde en een sterke internationale scope. Ook instituten en R&D bedrijven in andere technologieën met dit profiel zijn veelal aangetrokken tot luchthavenomgevingen. De aanwezigheid van de WUR kan de vestiging bevorderen.

Daarnaast is er de (bredere) logistiek, die los van de specifieke luchtvrachtoptie, bovengemiddeld is georiënteerd op de luchthavens. Ze zoeken de internationale logistieke knooppuntregio's. Daarbij gaat het ook om het kunnen aanbieden van de luchthavenontsluiting, als aanvulling en alternatief.

De luchthaven kan vanwege de knooppuntfunctie ook interessant zijn voor groot-schalige publieksfuncties. De grote stroom passagiers kan bijvoorbeeld een extra impuls geven voor grootschalige congres-, vergader-, beurs- en tentoonstellingsruimten. Deze kunnen in het bijzonder gebaat zijn bij een internationale luchthaven in de directe omgeving.

Verder is bekend dat ook regionale kantoren en mid- en high tech productiebedrijven zich graag nabij luchthavens vestigen. Het gaat daarbij veelal in eerste instantie om de internationale profilering, meer dan om het daadwerkelijke gebruik van de luchthaven.

Lokale bedrijvigheid

Het beoogde gebied sluit aan bij het bestaande gebied Larserpoort, waar nu reeds gemengde bedrijvigheid gevestigd is met een relatief moderne en hoogwaardige uitstraling. In dit gebied is ruimte voor het aantrekken van bedrijven uit de regio met een uitbreidingsbehoefte.

Veelbelovende regionale initiatieven met internationale allure

In en om Lelystad is de afgelopen jaren een nieuwe sector aan het ontwikkelen, die voortborduurde op de traditionele landbouweconomie. In de jaren zestig ontstond een hypermoderne landbouweconomie in het nieuwe land. Nog steeds is deze sector toonaangevend in zijn soort. Vandaag de dag wordt door particulieren en instituten in verschillende landen deze sector op een hoger niveau in de bedrijfskolom getild. Dit is te zien aan de omvangrijke research en development activiteiten van de WUR, die even ten noorden van het OMALA terrein zijn grootste vestiging buiten Wageningen heeft, waar ontwikkelingen op het gebied van voedselkwaliteit, virologie en (dier)geneesmiddelen een grote internationale uitstraling hebben. Daarnaast zijn er ontwikkelingen op het gebied van alternatieve energie (waaronder windenergie en biomassa). Deze sector kan een belangrijke impuls krijgen door de



komst van internationale verbindingen en nieuwe internationale bedrijvigheid en voorzieningen. Samen met OMFL is door Districon onderzoek gedaan naar de mogelijkheid om een medisch-technisch cluster te ontwikkelen dat zich vooral richt op snelle (inter)nationale verplaatsingsmogelijkheden en de reeds aanwezige potentie op het gebied van lifescience. Uitkomst is dat het gebied zich hiervoor uitstekend leent, maar dat de marketing zich niet zozeer op de bestaande bedrijven buiten de regio moet richten maar op starters en doorstarters. De recente vestiging van het bedrijf Medidis in Larserpoort is hiervan een mooi voorbeeld.

Verder zal onderzocht worden of de actuele ontwikkelingen op het terrein van de RDW als hoogwaardige technologische ontwikkeling op OMALA een plaats kan behouden. Dit lijkt interessant omdat de aandacht van de RDW verschoven is van autokeuringen naar het testen en ontwikkelen van producten rond automobilititeit: doorstroming, veiligheid enzovoorts.

Marktontwikkeling

De gehanteerde clusters zijn afgeleid van internationale ervaring – welke type bedrijfsactiviteiten heeft een op (regionale) luchthavens georiënteerd vestigingspatroon? Voor het deel van de marktvaart dat is gekoppeld aan het functioneren van de luchthaven, is de te verwachten marktontwikkeling nog sterk afhankelijk van hoe Lelystad Airport zich zal doorontwikkelen. Zo is bijvoorbeeld de internationale logistiek afhankelijk van of de luchthaven ook als cargo airport gaat functioneren



en zullen internationale R&D vestigingen eerder worden aangetrokken wanneer er (lijn)verbindingen komen met Europese economische kernzones. Voor de toekomstige positie van de luchthaven zijn nog diverse scenario's, variërend van een 'gewone' regionale luchthaven binnen het Amsterdamse netwerk tot een luchthaven met een netwerk van luchtvrachtverbindingen over de weg (trucking) en via passagiersvliegtuigen. Of een verdere doorgroei van het aantal passagiers.

Om deze redenen is het op dit moment nog niet mogelijk via gedetailleerd marktonderzoek de marktvaart per doelgroep te bepalen. Afhankelijk van het ontwikkelingsscenario voor de luchthaven en afhankelijk van de regionale bedrijventerreinstrategie zullen diverse doelgroepen zich meer of minder kwalificeren voor OMALA. Almere heeft grootschalige ontwikkelingen in de planning op het gebied van retail en leisure. In 2030 dreigt echter een tekort aan hoogwaardig bedrijventerrein in Almere. Dit tekort kan voor een deel worden opgevangen door OMALA. In eerste instantie werden de werkmilieus in het kader van de Schaalsprong primair op grondgebied van Almere zelf voorzien. De OMALA locatie vormt nu echter een aanvulling op de mogelijkheden vanuit het regionaal perspectief. Beide gemeenten, regio en provincie hebben afspraken gemaakt over de programmering van de (type) werklocaties en de positie van OMALA in het kader van de Schaalsprong. Vermeden moet worden dat dezelfde markt tweemaal wordt aangesproken. OMALA biedt de gelegenheid om ruimte te geven aan meer specifieke diversiteit in het aanbod.

OMALA zal daarom beginnen met clusters die internationaal georiënteerd zijn en zich richten op de landschappelijke, groene omgeving en het ruime alternatief dat Lelystad biedt binnen de Randstad. Vervolgens zal bij verdere doorgroei van de



luchthaven – mede via gericht marktonderzoek – worden bepaald welke type bedrijfsactiviteiten specifiek passend zijn bij de ontwikkelingsrichting van de luchthaven zelf en hoe deze op OMALA kunnen worden gefaciliteerd.

Lelystad

Lelystad zelf heeft een beperkte autonome markt voor bedrijventerreinen. Die zal zich in de komende jaren ook sterk oriënteren op het OMALA gebied. Vooral de logistiek lijkt zich in de komende jaren sterk door te kunnen ontwikkelen, ook in het gebied ten noorden van de stad, waar een binnenvaartterminal zal worden gerealiseerd. Voor de marktpositie van OMALA voor logistiek is dit overigens vooral een voordeel: Lelystad zal zich als geheel sterker profileren als logistiek knooppunt. Haven en luchthaven hebben weinig directe relaties, maar versterken gezamenlijk het multimodaal profiel van de omgeving. Daarbij komt dat de luchthaven een ander type logistieke activiteiten aantrekt. Door de aanwezigheid van internationale voorzieningen en bedrijvigheid zal deze toch vooral gericht zijn op de daarbij behorende logistiek. Zo is de luchthaven Twente al jarenlang een distributiepunt voor luchtvracht, zonder enige vrachtlucht. De zogenoemde ‘trucking’ is luchtvracht over de weg, die tussen luchthavens plaatsvindt. In de notitie “Economische Programmering Larserknoop” (Gemeente Lelystad, 25 september 2008) wordt het beoogde type logistiek voor OMALA unimodale logistiek genoemd.

Marketing- en uitgiftestrategie

Marktpositionering

OMALA heeft evident een omvangrijke marktpotentie: de groene, landschappelijke en ruime locatienmerken die nu economisch gaan worden benut in het kader van de doorontwikkeling van de luchthavenfunctie. De hoogwaardige kwaliteit van de locatie heeft een unieke eigen wervingskracht binnen de regio en deze wordt verder versterkt door het profiel dat de luchthaven voor de locatie en de omgeving verschaft. In Metropoolregio Amsterdam verband is de doorgroei van de economie van deze regio zeer essentieel. OMALA is er nadrukkelijk op gericht het marktprofiel van de regio binnen de Randstad te versterken. Dat betekent dat vooral doelgroepen moeten worden aangesproken, die nog niet worden voorzien door locaties of locatieontwikkelingen elders in de regio. Concurrentie wordt gezocht in het (inter)nationale speelveld,

niet binnen de regio. Wel dient de autonome behoefte van het gebied voldoende tot haar recht te kunnen komen.

Almere biedt in de komende periode een grote diversiteit aan nieuwe vestigingsmilieus in de bestaande stad, in Poort, in Oost en in AG-Park. Dat betekent dat een aantal categorieën uit de bovenstaande opsomming niet tot de primaire doelgroep van OMALA behoren, zoals grootschalige publieksfuncties (behalve die met een internationale oriëntatie), industrie en R&D op het gebied van health, IT en sustainability en grootschalige kantoorontwikkelingen. Deze worden immers in de regio al voorzien.

Lelystad heeft voor de meeste doelgroepen de ruimtevraag in de komende jaren vooral geprojecteerd op de Larserknoop (het toekomstige OMALA gebied). Vanuit de ‘autonome’ marktontwikkeling van Lelystad wordt daarmee een belangrijke markt-vraag richting OMALA voorzien. Op het gebied van logistiek, gemengd en hoogwaardig bedrijventerrein is er vanuit de autonome vraagontwikkeling van Lelystad een marktclaim voor OMALA van ongeveer 65 hectare (ca. 3 ha per jaar).

De vraagclusters die uit de regionale vraag/aanbod verkenning voor OMALA resulteren, worden in een benadering van geconcentreerde product-markt combinaties op het terrein geprojecteerd (PMC’s). Dat betekent, dat zowel in de vormgeving van het terrein als in de vormgeving van de marketingstrategie specifiek wordt ingespeeld op de aard en wensen van bedrijven binnen de volgende clusters:

1. Direct aan de luchthaven gerelateerde bedrijvigheid
2. Internationaal georiënteerde logistieke bedrijven
3. Regionale (hoofd)kantoren
4. Internationaal georiënteerde onderzoeksinstituten in bijvoorbeeld agro- en biosectoren
5. Specifieke industriële bedrijvigheid, in bijvoorbeeld de media, luchtvaart en automotive sector
6. Grootschalige publieksfuncties (internationaal congrescentrum, beurs en leisure)

Om deze clusters in een PMC-benadering te kunnen faciliteren worden ze in de marketing individueel benaderd en wordt daarnaast in de landschaping, inrichting en verkaveling van het terrein binnen deelgebieden specifiek toepasselijke vestigingsmilieus gecreëerd voor de diverse clusters. Deze diverse milieus worden waar

mogelijk gelijktijdig en vanaf de start op de markt gebracht.

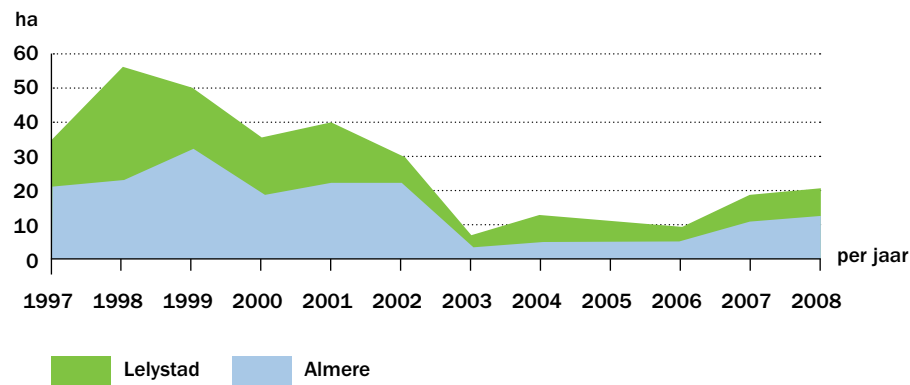
Uitgiftestrategie

OMALA zal de uitgifte van de gronden op zich nemen. Het uitgiftetempo zal gemiddeld 10 ha per jaar zijn, maar enigszins schoksgewijs gebeuren. Het bedrijventerrein zal ook de lokale behoefte van Lelystad op kunnen vangen (circa 3 ha per jaar). Belangrijk is dat kwaliteit voor kwantiteit zal gaan: het perspectief is de lange termijn positieve waarde- en duurzaamheidsontwikkeling van de grond en de locatie. Daartoe zal in de uitgiftestrategie geen afbreuk mogen worden gedaan aan het gekozen concept. Er zijn goede ervaringen met kettingbedingen om dit te waarborgen. Voor delen van de locatie kan vanuit dat zelfde perspectief ook worden gekozen voor een vorm van erfpacht, waarmee ook toekomstige herprofilering mogelijk kan worden gemaakt.

Parkmanagement vormt een belangrijk onderdeel van het locatieconcept. Zowel omwille van gezamenlijke diensten als omwille van lange termijn kwaliteitsbehoud van de locatie. Als mogelijke toevoeging hierop is een 'shared knowledge center' denkbaar: een gezamenlijke faciliteit op het gebied van wetenschappelijke profilering, gecombineerd met praktijk-, vergader- en congresruimte.

De uitgifte van de bedrijventerreinen in Lelystad bedraagt ca. 11 ha gemiddeld per jaar. De uitgifte van Almere bedraagt gemiddeld ca. 16 ha per jaar. Deze gemiddelden betreffen een periode van 12 jaar (1997-2008). Zie grafiek. Zoals blijkt uit de grafiek is na 2002 een scherpe daling ingezet, die de laatste jaren weer in een geleidelijke stijging is omgebogen. Deze stijging zet ondanks de crisis in 2009 door. De gemeente Lelystad heeft een verkenning uitgevoerd waar uit blijkt dat tot 2030 rekening wordt gehouden met een vraag van ongeveer 312 hectare die op OMALA/Larserknoop gericht zal zijn. Dit is 15 hectare per jaar. Dit is inclusief ca 5 ha per jaar voor logistieke functies. Deze ambitie lijkt aan de hoge kant als we die vergelijken met de in het verleden gerealiseerde uitgifte. In dit ondernemingsplan wordt in de business case rekening gehouden met een gemiddelde uitgifte van 10 ha per jaar gerekend over een periode van 22 jaar (2010 t/m 2031). Daarin zijn begrepen de luchthaven gerelateerde doelgroepen en specialistische clusters. Deze ambitie is bij een goede ontwikkeling en regionale marketing zeker realistisch. Overigens is de verwachting dat geleidelijk naar dit gemiddelde toegegroeid zal worden.

Uitgifte bedrijventerreinen Almere en Lelystad



In eerste instantie zal echter de planvorming en grondverwerving nog op gang moeten komen terwijl al wel een regionale behoefte aan hoogwaardige bedrijfslocaties bestaat. Het aanbod van deze locaties in zowel Lelystad als Almere wordt schaarser.

Daarom zullen voor deze doelgroep de beschikbare hectares aansluitend aan het bestaande Larserpoort richting het centrum van het gebied zo snel mogelijk uitgeefbaar gemaakt worden zodat al in 2011 de eerste uitgifte kan plaatsvinden. Voorkomen moet worden dat de ruimtelijke kwaliteit van het gebied wordt aangetaast als gevolg van een te snelle uitgifte. Dit is wel afhankelijk van het tijdig gereed hebben van een bestemmingsplan. Er is nog geen ruimtelijk inrichtingsplan van het gebied gemaakt zodat nog niet kan worden aangegeven waar de eerstvolgende clusters kunnen worden verworven, bouwrijp gemaakt en uitgegeven. Het is de bedoeling om de gronduitgifte te baseren op de gewenste ruimtelijk kwaliteit. Met luchthaven Lelystad Airport en de gemeente Lelystad zal overleg gevoerd worden over de reservering die de luchthaven nodig heeft als luchtvaartterrein in de toekomst.

Marketingstrategie

Lelystad Airport wordt geprofileerd als de 2e luchthaven van Amsterdam. Dit is essentieel om de internationaal georiënteerde doelgroep aan te kunnen spreken en daarnaast ook een waardevolle asset voor Nederlandse bedrijven die juist deze locatie verkiezen vanwege het hoge kwaliteitsniveau. Het locatieconcept wordt in de marketing gefocust op de unieke landschappelijke locatiekwaliteiten binnen de hoogstedelijke regio en de functie van de luchthaven.

In de marketing zal vervolgens een PMC-benadering worden gevolgd: programmering voor specifieke doelgroepen. De doelgroepen voor OMALA verschillen onderling aanzienlijk, zowel qua bedrijfstypologie als in de platforms waarop zij te benaderen zijn. Daarom wordt in de PMC-benadering zowel geclusterd binnen het OMALA terrein (locatie-inrichting aanpassen bij diverse doelgroepen) als in de marketingstrategie.

De actieve marktbenadering zal voor een belangrijk deel plaatsvinden binnen het kader van de (internationale) marketing van de Amsterdamse regio. Dat betekent: aansluiting bij de bestaande programma's van Metropoolregio Amsterdam en de vereniging Tripple A (Amsterdam Airport Area). Tegelijkertijd moet OMALA een professionele, marktgerichte onderneming zijn met een eigen identiteit en positionering.

Gewenst profiel Lelystad Airport vanuit de regio en OMALA

OMALA en Lelystad Airport zullen naast elkaar als afzonderlijke ondernemingen ontwikkeld worden. Voor de regio en voor OMALA is het echter van groot belang welk soort luchthaven er binnen de grenzen van de PKB wordt gekozen.

In een gesprek met prof. drs. Jaap de Wit, verbonden aan de Universiteit van Amsterdam en de Stichting Economisch Onderzoek (SEO) komen de volgende kenmerken naar voren:

“Er moeten vliegtuigen van het type B737 en A320 vanaf Lelystad Airport kunnen opereren. Deze vliegtuigen dienen het liefst met grote regelmaat en door het jaar heen te vliegen (geen of gering seizoenspatroon). De voorkeur gaat dan ook uit naar zoveel mogelijk lijndiensten die verbonden zijn met belangrijke Europese zakencentra en cultureel aantrekkelijke plaatsen, zoals bijvoorbeeld Londen, Parijs, Barcelona, Madrid, Rome, Milaan, Wenen, Boedapest, Praag, Hamburg, Kopenhagen, Stockholm

aangevuld met trekpleisters als Venetië en Sevilla. Zonbestemmingen leveren een kleinere bijdrage aan het imago van OMALA en de regio. De ideale luchtvaartmaatschappij is die met het netwerk dat hier het best bij aansluit en die (een deel van) zijn operatie wil overbrengen naar Lelystad Airport. Naast deze ‘grote luchtvaart’ dient voldoende ruimte te zijn voor de zakenluchtvaart voor personenvervoer en lichte transporten. Bij dit alles moet bedacht worden dat dit profiel allereerst een imago voordeel voor de regio, OMALA en Lelystad zelf oplevert, omdat dit een belangrijke vestigingsplaatsfactor voor bedrijven is. Daarbij is het van belang dat Lelystad Airport en OMALA in het marktgebied van Schiphol en Amsterdam liggen wat mogelijkheden voor uitplaatsing biedt. Tevens is dit een positief argument in het marketingbeleid van OMALA.”

Instrumentarium

Voor het instrumentarium voor de marktbenadering zal in eerste instantie ook worden aangesloten bij de reeds bestaande structuren op Metropoolregio Amsterdam niveau. Dat betekent deelname aan (internationale) beurzen, participeren in investeringsmissies, seminars, roadshows, etc. Daarnaast zal OMALA op korte termijn een eigen website en eigen promotiemateriaal ontwikkelen. Ook zal er op korte termijn op de locatie zelf 'presence' moeten zijn: in ieder geval ontvangstruimte en presentatiemateriaal.



2.4 Het levert werkgelegenheid op

Een van de belangrijkste doelstellingen voor de ontwikkeling van het OMALA terrein is het vasthouden en versterken van werk op verschillende scholingsniveaus. Op basis van de geschetste marktverwachting en ambitie kunnen we een inschatting maken van de werkgelegenheid die op het OMALA terrein zal worden gecreëerd. De ontwikkeling van OMALA zal in 22 jaar 9.640 arbeidsplaatsen opleveren en dus een groei van ca. 36% in werkgelegenheid in Lelystad betekenen (eind 2006 werkten er ruim 27.000 personen in Lelystad). De eerste vijf jaar kan op een groei van ca. 500 arbeidsplaatsen per jaar gerekend worden.

Rond Lelystad ontwikkelt zich steeds meer een milieu waar scholen en kennisinstellingen praktijkervaring kunnen opdoen. OMALA wil deze ontwikkeling stimuleren en faciliteren. OMALA wil zich inzetten voor verbindingen tussen onderwijs en werkgelegenheid. Eerder werd de vestiging van de WUR in de nabije omgeving van OMALA al genoemd. Ook voor andere branches en niveaus is de omgeving van Lelystad en OMALA uitstekend geschikt, voorbeelden zijn: openluchtlaboratoria, test- en oefenlocaties en het creëren van leerbanen. Dit kan op alle niveaus van het beroeps- en hoger onderwijs (ROC, HBO, Universiteit).

Verwachte verdeling werkgelegenheid naar opleidingsniveau			
	OMALA 2031	Lelystad 2006	NL 2006
Hoog	ca. 25%	22%	25%
Middelbaar	ca. 40%	45%	41%
Laag	ca. 35%	33%	33%

Schatting werkgelegenheid per segment op het OMALA terrein		
	Arbeitsplaatsen **) Fase 1	Arbeitsplaatsen **) in eindsituatie *)
Aanvullend aan Larserpoort	291	425
Nieuw aansluitend op Larserpoort	437	635
Kantoren	291	1.540
Kantoren/bedrijven	612	1.385
Science Park (bio-agro-medisch-luchtvaart)	437	1.155
Bedrijven kleinschalig	1.166	1.690
Bedrijven Logistiek (met name international georiënteerd)	874	1.540
Bedrijven grootschalig (RAI/Jaarbeurs-achtig/leisure)	0	1.270
Totaal opbrengst capaciteit	4. 110	9.640

Kanttekeningen:

- Niet alle werkgelegenheid zal van buiten de regio worden aangetrokken zodat er sprake zal zijn van een verplaatsing van een deel van de werkgelegenheid. Nader onderzoek moet uitwijzen in welke mate dit het geval zal zijn.
- Autonome ontwikkeling (zonder luchthaven of speciale regionale status OMALA) zou ongeveer de helft van de werkgelegenheid opleveren en ook minder hoogwaardig van karakter zijn.
- De cijfers zijn uiteraard indicatief.

*) Gebaseerd op verdeling Economische Programmering Larserknoop, 25 sept. 2008

**) Gebaseerd op CPB Bedrijfslocatiemonitor 2005, mix Randstad en rest Nederland. Doordat uitgegaan is van een laag uitgifte percentage is gecorrigeerd naar de dichtheid die bij een normaal uitgiftepercentage zou bestaan om de cijfers vergelijkbaar te houden.

2.5 Business case levert positieve resultaten

In Deel 2: 'De Cijfers' worden de kosten en opbrengsten uit de grondexploitatie in de business case vertaald naar bedrijfsmatige informatie. De business case geeft het verwachte rendement weer, de kapitaalbehoefte en vermogenskosten en de gevraagde financiering door de commanditaire vennoten in OMALA. In de business case OMALA wordt rekening gehouden met:

- Verwerving van de benodigde grond;
- Het bouw- en woonrijpmaken van de uit te geven kavels;
- Uitgifte van bouwrijpe kavels;
- Promotie en acquisitie voor het businesspark;
- Aanleg van de hoofdinfrastructuur.

Het te verwerven oppervlak, dat deel waar de Wvg op gevestigd is, is aangegeven in openbare stukken.

Bijgaand kaartje geeft aan waar het zakelijk recht gevestigd is. Het totale oppervlak van het Wvg-gebied bedraagt ca. 660 ha.

De Wvg is gevestigd voor een periode van drie jaar. In die tijd dient een structuurvisie dan wel een bestemmingsplan vastgesteld te worden waarmee de periode automatisch verlengd wordt met nog eens drie jaar respectievelijk 10 jaar. In die tijd moet het bestemmingsplan vastgesteld worden (in Deel 2: 'De Cijfers' is dit verder uitgewerkt en onderbouwd).

De kosten en opbrengsten van de genoemde activiteiten zijn geraamd en gefaseerd in de grondexploitatie. Voor het uitvoeren van deze activiteiten beschikt OMALA NV over een compacte vaste staf van ongeveer 6 fte en sterk gericht op acquisitie en marketing. Daarnaast zal er projectmanagement voor de ontwikkeling van het gebied zijn.

Voor de financiering van de activiteiten en als risicobuffer brengen de aandeelhouders kapitaal in. Vervolgens trekken de aandeelhouders daarnaast leningen aan om OMALA NV van vreemd vermogen te voorzien. De maximaal benodigde financiering zal voor Fase 1 ca € 33 miljoen bedragen. Deze financiering bestaat uit een mix van commanditair vermogen en leningen. De samenstelling van deze mix, alsmede de hoogte van de aan de leningen verbonden rentekosten, zijn afhankelijk van nog te maken keuzen op het gebied van het financieringsarrangement. De business case veronderstelt financiering door banken met overheidsgarantie en tevens een commanditair eigen vermogen van € 3 miljoen (€ 1.000.000 per aandeelhouder).

Zakelijk recht percelen waarop WvG is gevestigd



Het resultaat van OMALA NV is in het begin negatief. Het betreft hier aanloopverliezen, voortvloeiend uit het feit dat de onderneming in deze jaren nog geen grond verkoopt, terwijl wel sprake is van kosten voor grondverwerving, bouw- en woonrijp maken, kosten van de organisatie, etc. Daarna wordt het jaarresultaat positief, echter wel met een wisselend verloop. Dit wisselende verloop is met name het gevolg van het enigszins grillige verloop van het jaarlijkse uitgiftemo en investeringsniveau.

De IRR (Internal Rate of Return) geeft aan wat het gemiddeld jaarlijkse rendement is op basis van inkomsten en uitgaven van OMALA NV. Fase 1 en het gehele gebied zijn rendabel. De IRR na belasting varieert van 6,7% tot 8,4% (na belasting). Ook het rendement op het eigen vermogen (dividendrendement) is positief, het varieert van 14,7% tot 24,2%.

Een gemiddelde commerciële projectorganisatie hanteert doorgaans voor het eigen vermogen vergelijkbare rendementseisen op het eigen vermogen. Gezien de specifieke missie van OMALA NV en het risicoprofiel van de onderneming is het geprognosticeerde rendement als goed te beschouwen.



2.6 Risico's en exit strategieën

In deze paragraaf worden de kwalitatieve risico's voor de doelstellingen van OMALA NV in kaart gebracht en daarbij behorende acties en mogelijke exit strategieën. In de risicoanalyse is een inschatting gemaakt van de kans dat een risico optreedt en het effect van het optreden (kans * effect = risico). In een bellengrafiek wordt e.e.a. zichtbaar gemaakt. Voor de meest relevante risico's is een adequate beheersstrategie geformuleerd.

Economisch	Actie
1. Kredietcrisis bemoeilijkt verkrijgen van een lening	Garantstelling door aandeelhouders
2. Verkoop grond stagneert	Uitgifte verschoven naar 2011, mogelijkheid tot opheffen van de onderneming
3. Renteverplichting	Mogelijkheid tot verkoop gronden
4. Bank verliest vertrouwen in de onderneming	Aantrekken financiering bij participanten

Natuur, milieu, archeologie	Actie
5. Plangebied is fourageergebied van de kiekendief	Compenseren (meegenomen in de post onvoorzien)
6. Kaders van het MER blijken ontoereikend	Plan aanpassen
7. Archeologische vondsten binnen het plangebied	Plangebied aanpassen, geen grote financiële consequenties verwacht

Toekomst luchthaven (Alders II)	Actie
8. Investeringsbereidheid Schiphol	Marketingstrategie aanpassen
9. Locatie luchthaven	'Downgraden' bedrijventerrein

Goede bereikbaarheid	Actie
10. Geen/vertraging weginfra	Met partners zoeken naar inpassing in investeringsprogramma's
11. Geen/vertraging spoorinfra	Met partners zoeken naar inpassing

Politiek/bestuurlijk	Actie
12. Bestuurlijk draagvlak	Afspraken vastgelegd in SOK
13. Garantstelling overheden	Onderbouwing dan wel alternatief
14. Maatschappelijke weerstand	Actieve voorlichting en communicatie
15. Planologische vertraging	Temporiseren
16. Ontheffingen en vergunningen	Kritisch tijdspad aangeven

Commercieel	Actie
17. Versnipperde marktwerking (lagere prijzen, verlies kwaliteit)	Gezamenlijke aanpak door aandeelhouders
18. Uitgiftetempo wordt niet gehaald	Temporiseren/plan aanpassen
19. Uitgifteprijs niet gehaald	Temporiseren/plan aanpassen
20. Aankoopprijs valt hoger uit	Temporiseren/plan aanpassen
21. Plankosten vallen hoger uit	Risico reservering opgenomen
22. Overaanbod bedrijventerreinen in regio	Ruimtelijk economische rulling door provincie Flevoland

In Deel 2: 'De Cijfers' van het ondernemingsplan worden een aantal kwantitatieve risico's; hogere verwervingsprijzen, hogere rentekosten en lagere uitgifteprijzen (economische risico's) doorgerekend. Deze zijn uitgewerkt in een aantal gevoeligheidsanalyses en inzichtelijk gemaakt.

De kwalitatieve risico's zijn onder te verdelen in interne en externe risico's. Zaken die buiten OMALA plaatsvinden maar cruciaal zijn voor de activiteiten van OMALA worden benoemd als externe risico's. De interne risico's zijn zaken binnen de directe invloedssfeer van OMALA.

Uitwerking belangrijkste risico's en exit-strategieën

Risico: Kredietcrisis

De kredietcrisis komt in meer of mindere mate terug in alle economische en commerciële risico's. In het model is al rekening gehouden met een verschuiving van de uitgifte van gronden naar 2011 (voorheen 2009). De verwachting is nu dat in 2010/2011 de economie weer zal aantrekken. Niemand kan hier echter uitspraken over doen. Het grootste risico hierbij is dat de aandeelhouders hun grondposities langer moeten aanhouden (rentederving) of tegen een lager dan geplande prijs van de hand doen (prijsderving en afboeking).

Maatregelen

Indien in 2011 het zicht op groei nog niet aanwezig is, zullen de aankopen en overige investeringen vertraagd worden. Er zal sprake zijn van een trager tempo en mogelijk lagere prijzen. De plannen zullen hierop aangepast worden, bijvoorbeeld door andere segmentaties te onderzoeken, stimulerende maatregelen te nemen of prijsaanpassingen te doen. Zie verder onder risico.

Exitstrategie

De aandeelhouders kunnen bij aanhoudende tegenvallende ontwikkelingen uitstappen of de ontwikkeling op een lager schaalniveau voortzetten. De samenwerking tussen de aandeelhouders kan alleen in overleg aangepast of beëindigd worden.

Risico: Luchthaven komt niet op huidige locatie

Als de luchthaven niet op de huidige locatie wordt ontwikkeld en de bestaande luchthaven vervolgens gesloten wordt zal dat grote gevolgen hebben voor het imago van het OMALA-terrein. Hoewel de bereikbaarheid over de weg en per spoor nog steeds uitstekend zullen zijn, zal vooral de internationale uitstraling wegvallen. Dit zal het uitgiftetempo, de prijs en de aard van de marktpartijen beïnvloeden. De verwachting is dat hierover uiterlijk in 2010 duidelijkheid zal zijn.

Maatregelen

Op het moment dat duidelijk wordt dat er geen luchthaven op de huidige locatie wordt ontwikkeld zal de ambitie van OMALA aangepast moeten worden. Nog steeds zal er behoefte zijn aan hoogwaardig bedrijventerrein, maar dit zal veel meer een lokaal karakter hebben. De marketingstrategie, de aankoopstrategie, het uitgifte-tempo en de ruimtelijke plannen zullen hierop aangepast worden (naar schatting 3 tot 5 ha per jaar minder uitgifte).

Exitstrategie

In deze situatie zijn de aandeelhouders vrij om uit het samenwerkingsverband te treden. Door het wegvallen van het bovenregionale karakter is met name de rol van de provincie minder noodzakelijk. De mogelijkheden voor aandeelhouders zijn uitstappen, verkopen of alleen doorgaan van één of meerdere aandeelhouders.

Risico: Schiphol investeert niet in uitbreiding

De blijvende aanwezigheid van de luchthaven en het perspectief op uitbreiding zijn relatief gunstig voor de aantrekkelijkheid van het gebied. Schiphol zal op enig moment investeren, maar mogelijk veel later dan wenselijk is voor de ontwikkeling van het bedrijventerrein. Het risico is dan in afgezwakte vorm vergelijkbaar met het hiervoor beschreven risico.



Maatregelen

Allereerst zal in overleg getreden worden met de Schiphol Group. Naar verwachting zal uiterlijk in 2010 duidelijk worden of en wanneer Schiphol in de uitbreiding zal investeren. Afhankelijk van de uitkomst zullen de plannen voor OMALA worden vertraagd en/of aangepast.

Exitstrategie

In deze situatie zijn de aandeelhouders vrij om uit het samenwerkingsverband te treden. Aandeelhouders treden in overleg over de ontstane situatie en besluiten zo nodig tot aanpassing van de overeenkomst of uitstappen van één of meerdere aandeelhouders.

Risico: overaanbod bedrijventerreinen in de regio

In Flevoland is een aantal bedrijventerreinen harder of zachter gepland. De belangrijkste grotere terreinen liggen bij Dronten en de A6/A27. Met name het laatste terrein is qua ligging en omvang vergelijkbaar met OMALA. Indien deze terreinen gelijktijdig met OMALA op de markt gebracht worden betekent dit enerzijds dat bedrijven die zich in Flevoland willen vestigen een grotere keuzemogelijkheid hebben. Anderzijds kan dit tot prijsdalingen leiden.



Maatregelen

De provincie voert de regie over de uitgifte van bedrijventerreinen en heeft deze inmiddels ter hand genomen. Aandeelhouder gemeente Almere heeft daarbij aangegeven vooralsnog alleen A6-Park (45ha) op de markt te brengen. Voor de rest van het gebied (A6/A27) blijft een ruimtelijke reservering bestaan. Monitoring van vraag en aanbod zal de komende jaren noodzakelijk blijven. Zo nodig zal in overleg met de provincie tot aanpassing van de programmering (eventueel vertragen) van OMALA overgegaan worden.

Uittreden uit OMALA

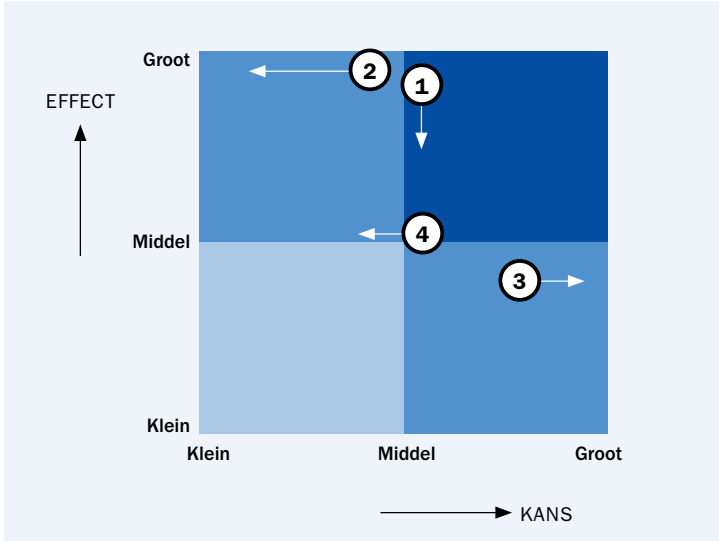
In de Samenwerkingsovereenkomst is uitgegaan van een samenwerking van tenminste 10 jaar (Fase 1). Het is dan ook niet de opzet om tussentijds uit te treden, maar er kunnen zich omstandigheden voordoen dat dit noodzakelijk is. Hiervoor is overleg nodig. Bij eenzijdige uittreding is een boetebepaling opgenomen. Deze boete bedraagt de helft van het saldo op de kapitaalrekening. Daarnaast bestaat de mogelijkheid uit te treden zonder boete op het moment dat de luchthaven Lelystad niet op de beoogde locatie wordt ontwikkeld of dat Schiphol Group niet investeert in uitbreiding van Lelystad Airport. Bij uittreden van een partij wordt de prijs van het aandeel onafhankelijk door deskundigen vastgesteld na afsluiting van de boeken.

Kwantificering genoemde risico's

Afhankelijk van het tijdstip, de hoeveelheid grond in portefeuille, de investeringen in bouw- en woonrijp maken en de autonome vraagontwikkeling zal OMALA haar marketingplannen en strategieën moeten aanpassen. Mogelijk verdwijnt het bovenregionale karakter van het terrein en zullen er aandeelhouders willen uitstappen. In het uiterste geval zal tot liquidatie van de onderneming kunnen worden overgegaan. Niet liquideren maar stoppen met verdere aankopen en beperkt ontwikkelingen zal waarschijnlijk gunstiger zijn. De gronden worden dan in een trager tempo en tegen lagere prijzen uitgegeven, waardoor de rentelasten hoger zijn, maar minder dan het maximale bedrag.

Risicomatrix

In bijgaande matrix figuur is een inschatting gemaakt van de vier belangrijkste risico's voor OMALA. Tijdens het opstellen van dit ondernemingsplan zijn enkele



risico's al gewijzigd of zijn door OMALA maatregelen getroffen. Dit betreft de volgende risico's:

- 1 - Kredietcrisis
- 2 - Locatie luchthaven
- 3 - Investeringsbereidheid Schiphol
- 4 - Overaanbod bedrijventerreinen in regio

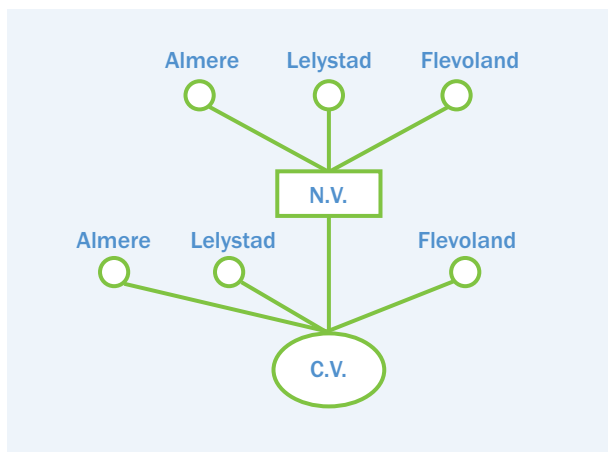
Second Opinion

In het kader van de risicobeheersing is een second opinion uitgevoerd. Hierbij wordt geconstateerd dat ondanks het verschil in gehanteerde methodes en bij gelijke aannames (met name ten aanzien van rente en inflatie) de resultaten dezelfde zijn als in het ondernemingsplan. Wel is aangegeven dat de aanname van de rente te laag is. Inmiddels is meer inzicht in de te verwachten rentevoet en het financieringsarrangement met de deelnemende publieke partijen. Dit komt overeen met de uitgangspunten in het ondernemingsplan. Verder is duidelijk geworden hoe beweeglijk de cijfers zijn als gevolg van veranderende omstandigheden.

3. Aanpak: publiek en slagvaardig

3.1 Rol van OMALA NV

De organisatie van OMALA is een uitvoeringsorganisatie van de gemeenten Almere, Lelystad en de provincie Flevoland. OMALA NV/CV zal tot doel hebben om grond in het plangebied te verwerven, ontwikkelen en uitgeven met het oog op het aantrekken van bedrijvigheid en werkgelegenheid in Flevoland. OMALA NV treedt hierbij op als de partij die naar buiten treedt. OMALA is juridisch vormgegeven als een commanditaire vennootschap. Beide gemeenten en de provincie zorgen als stille venoot voor een toereikende financiering en risicobuffer voor de ontwikkeling van het plangebied.



Het is van belang dat deze organisatie zelfstandig kan optreden en naamsbekendheid heeft. Om de doelstellingen van de onderneming te realiseren is het van belang dat een professionele organisatie wordt opgezet met een eigen identiteit. Zo snel mogelijk na vaststelling van het ondernemingsplan OMALA zal met de opzet gestart worden. Er zal in de eerste plaats een stevige eigen organisatie opgezet

moeten worden met expertise op het gebied van marketing en acquisitie van bedrijven, gebied- en projectontwikkeling en van financiering.

OMALA NV is vergelijkbaar met een organisatie als SADC NV rond Schiphol en Flight Forum bij Eindhoven Airport en de Businesspark organisatie van Maastricht Aachen Airport. OMALA is te karakteriseren als een gespecialiseerde gebiedsontwikkelaar. In zekere zin zijn de vergelijkbare bedrijven in Nederland concurrenten, alhoewel vaak in andere marktsegmenten wordt geopereerd. De gebiedsontwikkelingsorganisaties van het Stadshart Lelystad, Almere Poort en Oost zullen soms op dezelfde markten opereren. Omdat dit de aandeelhouders van OMALA zijn, zal hier goed mee moeten worden afgestemd.

De eerste periode zal de nadruk liggen op het maken van plannen en het uitwerken daarvan (gebiedsvisie, afstemming met bestemmingsplan, zakelijke afspraken met publieke partijen, deelnemen aan samenwerkingsverbanden, marktonderzoek). Gelijktijdig zal veel aandacht uitgaan naar de grondverwerving en de financiering daarvan. In het Deel 2: 'De Cijfers' wordt duidelijk gemaakt dat bijna de helft van de gronden privaat eigendom is (volledig eigendom). Economisch verantwoorde verwerving is cruciaal voor het slagen van OMALA. Op basis van de in dit ondernemingsplan beschreven marktvisie zal op korte termijn een marketingplan worden opgesteld.

3.2 Samenwerking

OMALA is een gebiedsontwikkelaar met een hoge ambitie op het gebied van kwaliteit, duurzaamheid en omvang van de ontwikkeling. Ondanks het belang van een stevige en zelfstandige organisatie met een eigen gezicht naar de markt, zal het slagen van OMALA voor een deel afhankelijk zijn van de gekozen partijen om mee samen te werken en de onderliggende afspraken daarover. De samenwerking moet de doelstelling van OMALA NV versterken. Motieven voor samenwerking zijn:

- Risicospreiding;
- Bundeling van belangen;
- Toegang tot specifieke kennis, deskundigheid, netwerken of markten.

Lokale samenwerking

Met de gemeente Lelystad zal op een aantal vlakken samenwerking opgezet moeten worden. Allereerst ten aanzien van de grondverwerving, het eventuele bouwrijp maken, het bestemmingsplan inclusief het beeldkwaliteitplan. Ook zal regelmatig afstemming nodig zijn met de acquisitie afdeling om te voorkomen dat interne concurrentie ontstaat.

Met de gemeente Almere is overleg nodig in het kader van programmering en acquisitie, mede in relatie tot de voorgenomen ontwikkeling van A6/A27. Verder is van belang dat met de gemeenten Dronten en Zeewolde zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau afgestemd wordt. Specifieke aandacht is nodig voor de ontwikkeling en fasering van (regionale) bedrijventerreinen in beide gemeenten.

Ook zal regelmatig met ondernemers en bewoners in het gebied en in de omgeving contact gezocht worden om te komen tot een aantrekkelijk product en te weten wat er leeft aan wensen en verwachtingen en gewoon als goede buur.

Regionale samenwerking

De provincie Flevoland heeft de rol van regisseur voor de programmering van bedrijventerreinen in de gehele provincie op zich genomen. Daarnaast zal met de provincie ook op het gebied van Milieu, Economie en Ruimtelijke Ordening contact en overleg noodzakelijk en wenselijk zijn. Daarnaast zullen de contacten met OMFL gebruikt worden om zo veel als mogelijk is acquisitie inspanningen te bundelen.

Samenwerking met de Rijksoverheid

Het Rijk heeft aanzienlijke grondposities in het gebied. Daarnaast speelt het Rijk een belangrijke rol bij de ontsluiting van het gebied (derde afslag, spoorverbinding

en station). Ter vergroting van het publieke commitment en de ondersteuning bij de gebiedsontwikkeling is samenwerking met het Rijk van groot strategisch belang. Deze samenwerking kan op verschillende manieren vorm krijgen, bijvoorbeeld in de vorm van toetreding van het Rijk tot OMALA. Dit kan een goede bijdrage leveren aan de risicospreiding en de bundeling van publieke belangen (grond, infrastructuur en groen). De nieuwe kaart van Nederland geeft huidige en geplande bedrijventerreinen weer. [Zie kaartje.](#)



Internationale netwerken

Om van buiten Nederland bedrijvigheid aan te trekken is het van groot belang dat er een netwerk ontwikkeld wordt. Daarvoor moet het gebied op de kaart komen bij de publieke partijen zoals de internationale afdelingen van het Rijk (EZ, Netherlands Foreign Investment Agency) en de Metropoolregio Amsterdam. Tevens zal aangehaakt worden bij de vereniging Amsterdam Airport Area. Via een uitgewerkte marketingstrategie zullen vervolgens de internationale doelgroepen benaderd worden. Dit kan bijvoorbeeld door het bezoeken van individuele bedrijven op basis van nader marktonderzoek, het bezoeken van toonaangevende beurzen (Exporeal München, MIPIM Cannes), het benutten van speaker opportuniteiten en pers aandacht. Uiteraard zullen de marktuitingen (websites, logo en huisstijl) ook een internationaal wervend karakter moeten hebben.

Daarnaast is het van belang de bestaande organisaties daarbij in te schakelen. Het Ministerie van Economische Zaken zal gevraagd worden OMALA op de kaart zetten als aantrekkelijke vestigingsplaats voor internationaal georiënteerde bedrijven.

Schiphol en overige mogelijke samenwerkingspartijen

Lelystad Airport is de aanleiding en tevens belangrijkste buurman van OMALA. Het is voor de regio van groot belang dat de luchthaven zich ook op langere termijn kan ontwikkelen als dat maatschappelijk wordt gevraagd. Daarom zullen goede afspraken over het verwerven en ontwikkelen van de aan de luchthaven grenzende gebieden moeten worden gemaakt, met name ten aanzien van het terrein van



de Rijksdienst voor het Wegverkeer. Een mogelijkheid is dergelijke gronden met Schiphol Group te ontwikkelen. Op deze wijze kan een win-win situatie ontstaan: OMALA krijgt toegang tot internationale netwerken, kennis en financiële middelen en Schiphol krijgt de mogelijkheid om gronden voor toekomstige uitbreiding veilig te stellen en de noodzakelijke opbrengsten uit zogenoemde non-aviation activiteiten te genereren.

Voor het aantrekken en ontwikkelen van bedrijven en vastgoed zal ook ruimte voor private partijen moeten komen. Daarbij zal vooral aansluiting gezocht worden bij internationale spelers met ervaring rond luchthavens, met institutionele beleggers en met innovatieve duurzame ontwikkelaars.

Verder zal samenwerking gezocht worden met de WUR. De internationale aantrekkingskracht van de bestaande activiteiten zijn van groot belang bij het aantrekken van bedrijven voor OMALA.

Joint ventures

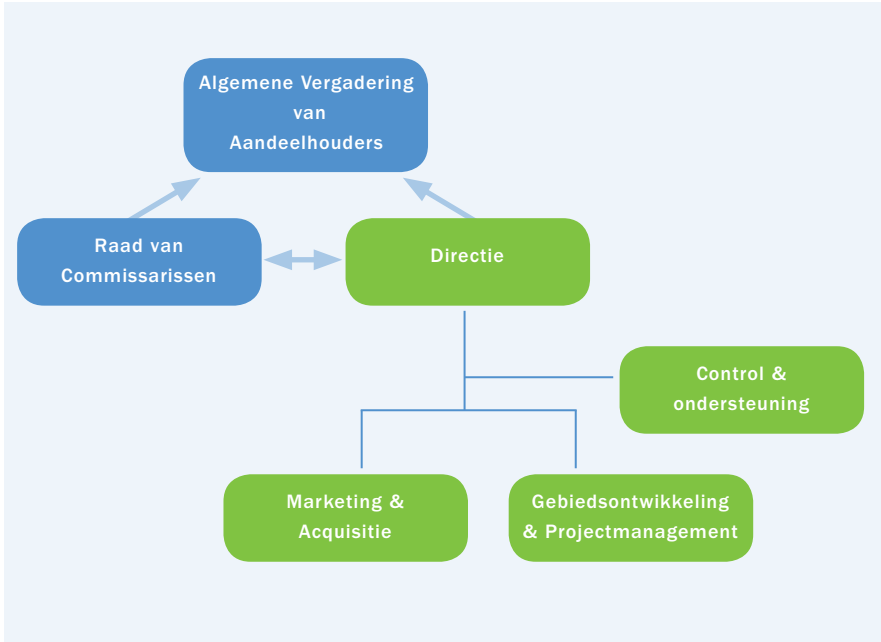
OMALA is voorstander van publiek private samenwerking om risico's, kennis en voordelen te kunnen delen. Deze zullen als de mogelijkheid zich aandient voorgelegd worden aan de commissarissen en de aandeelhoudersvergadering. Voorbeelden van joint ventures kunnen liggen op het terrein van gebouwontwikkeling, duurzaamheid, parkmanagement en werkgelegenheid.



3.3 Organisatie

OMALA NV is een maatschappelijk verantwoorde onderneming, die uitgaat van het behalen van positief rendement op haar investeringen waarbij winstmaximalisatie niet voorop staat. Gelet op de ambitieuze opgave van OMALA zal een krachtige organisatie opgezet moeten worden waarin kennis en ervaring op het terrein van gebiedsontwikkeling rond luchthavens, toegang tot de relevante (internationale) netwerken, financiële en commerciële deskundigheid is verankerd. Het is van belang dat deskundigheid zo goed mogelijk wordt vastgehouden zodat overeenkomsten voor langere perioden zullen worden gesloten (tot maximaal drie jaar). De bezetting zal ongeveer 6 fte zijn en is sterk gericht op acquisitie en marketing. Daarnaast zal er projectmanagement voor de ontwikkeling van het gebied zijn. De partijen zullen onderzoeken hoe de samenwerking met de acquisitieafdelingen van de gemeenten en Flevoland (OMFL) vorm gegeven zal worden. Het is belangrijk dat de krachten gebundeld worden om het beste resultaat te verkrijgen.

OMALA NV is een regionale ontwikkelingsmaatschappij die zich nadrukkelijk nog in een startfase bevindt. De bedrijfsvoering vraagt een verdere professionalisering en een goede verantwoording naar de aandeelhouders. De volgende documenten zijn door OMALA gedefinieerd: ondernemingsplan (Het Plan en De Cijfers), Meerjarenplan en Jaarplan. Het Jaarplan bestaat uit een begroting en een geactualiseerde grondexploitatie.



Juridische structuur, toezicht en bestuur

Gekozen is voor een commanditaire vennootschap (CV) met een naamloze vennootschap (NV) als beherend vennoot, met publieke aandeelhouders. De beherend vennoot (de NV) heeft de dagelijkse leiding over de activiteiten van OMALA. Beide gemeenten en de provincie zijn aandeelhouder binnen OMALA NV en zijn stille vennoot in de commanditaire vennootschap. Fiscale en aansprakelijkheidsoverwegingen hebben geleid tot de keuze voor deze rechtsvorm.

Er zijn drie aandeelhouders: de gemeenten Lelystad en Almere en de provincie Flevoland. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) is het hoogste orgaan van de uitvoeringsorganisatie OMALA NV. Het interne toezicht op de uitvoeringsorganisatie ligt in handen van de Raad van Commissarissen. OMALA rapporteert aan een onafhankelijke Raad van Commissarissen en legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Vooralsnog blijft het aantal aandeelhouders beperkt tot drie. Als mogelijke vierde partij kan het Rijk genoemd worden in verband met de vele rijksbelangen in het gebied (grondposities, natuur, rijkswegen en spoorwegen, luchthaven).

Deelnemingen

Om redenen van risicospreiding, belangenbundeling of deskundigheid kan het nodig zijn dat de NV specifieke samenwerkingsverbanden aan gaat. Deze samenwerkingsverbanden worden voor rekening en risico gehouden van de commanditaire vennootschap. Daarbij kan het gaan om het ontwikkelen van specifieke locaties, gebouwen of gebiedsbeheer. De oprichting van deze samenwerkingsverbanden wordt te allen tijde voorgelegd aan de Raad van Commissarissen van OMALA NV.

3.4 Implementatie

Na goedkeuring van dit ondernemingsplan zal door OMALA NV de ontwikkeling ter hand worden genomen. De volgende stappen worden daarin voorzien:

1. Opzetten organisatie
2. Starten marketing en acquisitie
3. Coördineren grondverwerving
4. Uitwerken ruimtelijke en stedenbouwkundige visie en visie op ontwikkelen deelgebieden inclusief ontsluiting en infrastructuur
5. Accommoderen kansrijke en identiteitsbepalende clusters
6. Opstellen beheerplan
7. Introduceren parkmanagement



Colofon

Project	Ondernemingsplan OMALA NV
Opdrachtgever	OMALA NV, Postbus 91, 8200 AB Lelystad
Auteur	Kees Smilde, Marieke Smit
Bureau	DHV
Ontwerp en lay-out	Jacqueline Elich, Monique Willemse
Beelden uit gebiedsvisie	Khandekar Stedenbouw en Landschapsarchitectuur
Datum	November 2009

Gemeente Almere



Omala NV
Postbus 91
8200 AB Lelystad
T. (0320) 27 85 43