



Beschouwing op het Pivot Park en zijn toekomst

Pivot Park

Amsterdam, 31 oktober, 2016

Inhoudsopgave

1. Introductie	3
2. De context: Pivot Park en zijn ontwikkeling	5
2.1 Pivot Park en het ecosysteem anno 2016	5
2.2 Vergelijking met andere kennisparken	9
3. Het dilemma: de exploitatie van het park	13
3.1 Omvang en oorzaken tekort	13
3.2 Mogelijkheden om opbrengsten te verhogen	16
3.3 Mogelijkheden om kosten te verlagen	17
3.4 Resultaat per saldo	18
4. Conclusies en aanbevelingen	19
4.1 Bestuurlijke afweging: adresseer het juiste probleem	20
4.2 Slotbeschouwing: perspectief lonkt	22

Dit rapport is geen nieuw businessplan, maar een consolidatie van eerdere plannen en adviezen tot één integraal beeld van de ontwikkeling en vooruitzichten van Pivot Park. Het is bedoeld om de besluitvorming binnen de Provincie Noord-Brabant en Gemeente Oss te faciliteren. Roland Berger heeft zich gebaseerd op de QuickScan door PWC, het Businessplan 2.0, de (minder- en meerderheids-) adviezen van de toetsingscommissie, de vastgoedvisie, ruimte-ontwikkelplan en meest recente begrotingen van Pivot Park Exploitatie, PPSC en OLSP Vastgoed; en op interviews met Paul Jansen (Caudata Advies), Mirjam Mol, Ricardo Olivera en Bartjan van der Sloot (Pivot Park Exploitatie BV), Joop Sistermans en Willem te Beest (Toetsingscommissie), Bert Pauli en Erik van Merrienboer (Provincie Noord-Brabant), Jan Pelle en Miriam Dragstra (BOM) en Wobine Buijs (Gemeente Oss). Financiële ramingen, specifieke maatregelen en hun effecten zijn ontleend aan de genoemde bronnen en gesprekken en niet kwantitatief getoetst door Roland Berger.

1. Introductie

Pivot Park is opgericht in februari 2012 en ontwikkelt zich in vele opzichten conform de verwachtingen. Het park behoudt en creëert werkgelegenheid in en rond Oss, trekt startende en ook een aantal grotere bedrijven aan, biedt zowel publieke (regio-) als private fondsen mogelijkheden tot investeren en heeft hen al eerste rendementen zien maken. De duurzame exploitatie van de campus zelf is op dit moment een punt van zorg. De combinatie van vastgoed, screening centre en overige faciliteiten en diensten zal later winstgevend worden dan in het initiële businessplan voorzien en de reserve van EUR 14 miljoen die bij oprichting is gevormd is in 2015 uitgeput – eerder dan voorzien.

De gemeente Oss en provincie Noord-Brabant hebben daarom in januari 2015 door PwC een quick scan laten uitvoeren die resulteerde in een viertal aanbevelingen:

1. Het opstellen van een integraal businessplan 2016-2020 met realistische groeiverwachtingen en herziening van de governance;
2. Het investeren in de aantrekkelijkheid en functionaliteit van het complex en structurele verlaging van de doorbelasting van huurlasten;
3. Het beter positioneren van het park en zijn proposities;
4. Het aanzuiveren van het voorziene cashflowtekort over 2015 en 2016 en reserveren van een derde tranche financiering.

De directie van het Pivot Park heeft vervolgens in opdracht van de publieke “founding fathers” (gemeente, provincie en Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij) een integraal businessplan 2.0 opgesteld voor de periode 2016-2026, en dit in oktober 2015 aangeboden. Het plan voorziet ondanks een groei in het aantal bedrijven, banen en verhuurde vierkante meters niet voor 2021 een kostendekkende exploitatie voor Pivot Park Exploitatie (incl. Screening Centre). Ook wordt betwijfeld dat de initiële investering van provincie, gemeente en BOM in exploitatie en vastgoed kan worden terugverdiend.

Gemeente en provincie hebben het plan voorgelegd voor advies aan een commissie onder leiding van dr. J.F. Sistermans, voormalig voorzitter van de Adviesraad voor Wetenschap en Technologiebeleid (AWT) en de Commissie van Wijzen die in 2011 het oorspronkelijk businessplan heeft beoordeeld.¹

De commissie komt eind 2015 tot een verdeeld oordeel. Een meerderheid is van mening dat aan het businessplan geen uitvoering moet worden gegeven. Volgens de meerderheid zou een aantal van bedrijven die zijn voortgekomen uit MSD zich elders hebben gevestigd als het Pivot Park er niet gekomen was. Zij achten het park structureel onaantrekkelijk, de investeringen te hoog en de resultaten niet realistisch, de betekenis voor het ecosysteem overschat en behoud van werkgelegenheid de enige reden om gedane investeringen af te boeken en nieuwe te doen – maar ook dat zou niet opwegen tegen de risico's.

Commissievoorzitter Sistermans komt tot een andere conclusie. Hij wijst erop dat de betekenis van Pivot Park de campus overstijgt en dat deze “extramurale” effecten moeten worden meegewogen

¹ De commissie bestond voorts uit Willem te Beest (vicevoorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit Leiden), Wilma de Koning (vicevoorzitter van het College van Bestuur van de Radboud Universiteit Nijmegen) en René Kuijten (general partner en mede-eigenaar van venture-capitalfirma Life Sciences Partners).

tegenover de investeringen. Bovendien meent hij dat er een gerede kans is dat het businessplan wel degelijk leidt tot de beoogde resultaten. Hij adviseert het businessplan versneld uit te voeren en te zoeken naar mogelijkheden het eigendom over te dragen aan andere aandeelhouders.

In aanvulling op het businessplan 2.0 is door Caudata Advies een vastgoed visie (december 2015) en ruimte ontwikkelplan (mei 2016) opgesteld. Deze rapportages zijn opgesteld op verzoek van OLSP Vastgoed met het doel om een visie aan te reiken hoe om te gaan met de toekomstige ontwikkeling van het vastgoed en de bijbehorende ruimtevraag in beeld te brengen.

Sinds het commissieoordeel is er veel gebeurd. Oss is het toneel geweest van de grootste overname uit de geschiedenis van de Nederlandse biotechsector. Deze overname heeft aan publieke inkomsten een meervoud opgeleverd van de oorspronkelijke (publieke) investeringen. Daarnaast is Pivot Park begonnen met de sloop van niet-gebruikte gebouwen, verbouwing en integratie van enkele gebouwen, en herinrichting van het park. Het Pivot Park is inmiddels ook fysiek een open campus. Dit heeft de dynamiek op het park en aantrekkelijkheid van het vastgoed in positieve zin veranderd.

Dit document beoogt de besluitvorming van de Provincie Noord-Brabant en Gemeente Oss te faciliteren op basis van voornoemde rapporten en adviezen en door aanvulling van een aantal lacunes. Hoofdstuk 2 beschrijft daartoe (de maatschappelijk en economische betekenis van) het bredere ecosysteem waarvan Pivot Park deel uitmaakt en vergelijkt de ontwikkeling, bemensing, bestuurs- en verdienmodellen met die van andere (succesvolle) kennisparken. Hoofdstuk 3 vat kort de financiële problematiek samen (3.1), schetst de verbetermogelijkheden aan de inkomsten- (3.2) en kostenkant (3.3) en tot slot het tekort dat resteert (3.4). Hoofdstuk 4, tenslotte, bestaat uit de conclusies en aanbevelingen van de opstellers.

2. De context: Pivot Park en zijn ontwikkeling

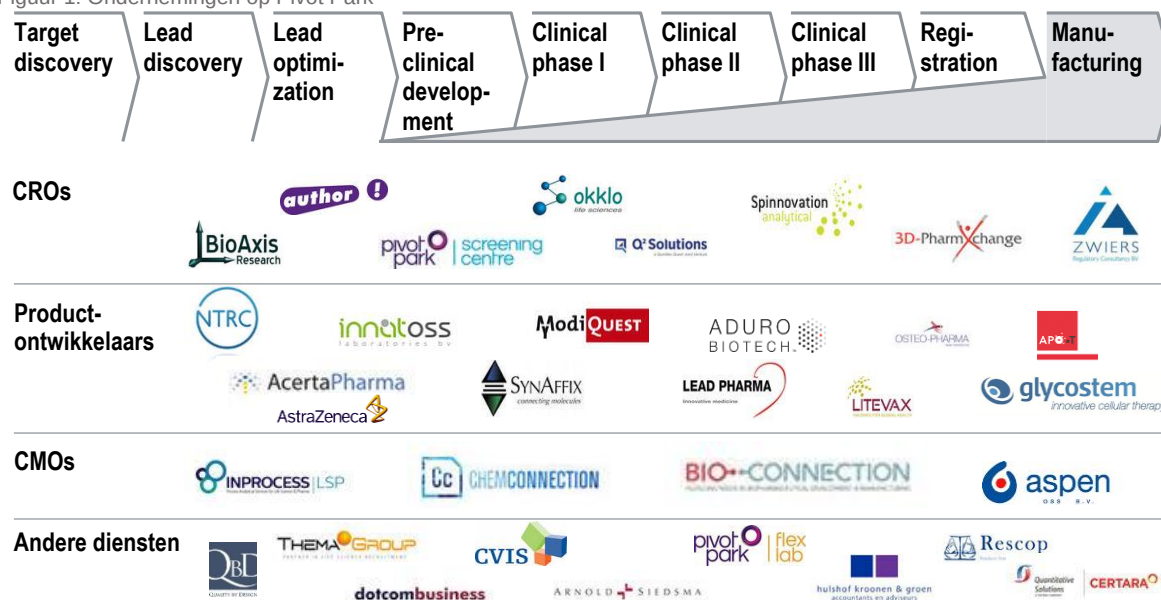
De ontstaansgeschiedenis van Pivot Park is een bijzondere. Organon werd er in 1923 opgericht, toen Zwanenburg Slachterijen insuline ging winnen uit de alveesklieren van varkens, en groeide in bijna negentig jaar uit tot de trots van Nederland en de grootste werkgever in de regio. Na de overname door Schering Plough en de fusie met Merck Sharp & Dohme (MSD) is het onderdeel van één van de grootste farmaceutische bedrijven in de wereld.

In 2010 kondigt MSD aan het grootste deel van haar R&D-activiteiten in Nederland te willen sluiten en 1.100 kenniswerkers te willen ontslaan. De gemeente Oss, provincie Noord-Brabant, de rijksoverheid en MSD Nederland slaan de handen ineen en lanceren het plan voor een kennispark dat werkgelegenheid, kennis en unieke infrastructuur voor de regio en voor Nederland als geheel moet behouden. Het Pivot Park wordt in 2012 opgericht met de ambitie uit te groeien tot een inspirerende campus voor open innovatie in de life sciences.

2.1 Pivot Park en het ecosysteem anno 2016

Anno 2016 is Pivot Park conform verwachting gegroeid tot 37 bedrijven met ongeveer 450 arbeidsplaatsen die de hele keten van medicijnontwikkeling dekken, “target to market” (zie figuur 1). Ongeveer de helft bestaat uit startende ondernemingen en 40% ontwikkelt (innovatieve) producten voor de diagnose en behandeling van ziekten als leukemie, alveeskliekkanker, reuma, infectieziekten als Q-koorts en Lyme en zeldzame aandoeningen als Niemann-Pick type C.

Figuur 1: Ondernemingen op Pivot Park



Bron: Pivot Park

Behalve bedrijven die zijn gestart vanuit Organon/MSD, trekt het park doorgroeiers uit de incubatorgebouwen van de Radboud Universiteit Nijmegen en internationale bedrijven, zoals het Amerikaanse Aduro Biotech dat na de overname van BioNovion zijn Europese hoofdkwartier op het Pivot Park wil vestigen. Van alle laboratoriumbedrijven die er zijn gestart heeft slechts één Pivot Park verlaten – omdat het financiering wist aan te trekken vanuit het Gelderse RedMedTech venture fonds en daarvoor naar Gelderland moest verhuizen.

Eerste succesverhalen

Pivot Park kent onder zijn bedrijven al succesverhalen, en een aantal beloften voor de toekomst. Acerta Pharma groeide er van 2 naar 28 medewerkers. Eind 2015 nam AstraZeneca een belang van 55% in het nog maar vier jaar oude bedrijf voor een bedrag van ruim EUR 2 miljard (USD 2,5 miljard), dat kan oplopen tot EUR 6,5 miljard (USD 7 miljard). Onder andere de Nederlandse investeringsmaatschappij BioGeneration Ventures en de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) waren investeerders van het eerste uur. In september 2015 was BioNovion al overgenomen door het Amerikaanse Aduro Biotech voor EUR 29 miljoen. Ook dit bedrijf is in 2012 opgericht door oud-medewerkers van Organon/MSD en ook hier was de BOM, samen met het Brabant Life Sciences Seed Fund, in een vroege fase ingestapt.

De BOM alleen heeft op beide transacties een rendement van EUR 64,2 miljoen behaald (exclusief eventueel transactieresultaat als de volledige prijs voor Acerta wordt gerealiseerd). Pivot Park kent meer veelbelovende bedrijven. Hoeveel (en welke) bedrijven een succes worden is niet te voorspellen, maar een zestal bedrijven zit nu al in fase I of II van klinische ontwikkeling en de BOM en/of andere regionale en Nederlandse investeerders hebben een belang in tenminste drie bedrijven op de campus.

Faciliteiten

Pivot Park biedt faciliteiten, kennis en ervaring om bedrijven optimaal te ondersteunen in hun werk. In het kilolab kunnen bedrijven hun productie opschalen van gram- naar kilogrambatches en in de pilot plant vervolgens tot commerciële volumes onder GMP-condities ("Good Manufacturing Practice"). Er zijn gebruiksklare kleinere en middelgrote laboratoria voor (bio)chemische en biologische analyses. Bedrijven op het park bieden ondersteuning: van analytisch (bijv. Spinnovation) tot productieopscaling en contract manufacturing (BioConnection, Chemconnection). Daarnaast biedt Pivot Park voor een kennispark gebruikelijke facilitaire en algemene diensten als beveiliging, schoonmaak en onderhoud, een gedeelde receptie/front office, postbezorging, nutsvoorzieningen, IT en vergunningen. Hiermee biedt Pivot Park toegang tot het complete arsenaal van faciliteiten voor alle stappen van medicijnontwikkeling ("target to market").

Uniek screening centre

Met het Pivot Park Screening Centre (PPSC) heeft Pivot Park een unieke faciliteit die in korte tijd een positie heeft weten te verwerven in de Europese top 5 van HTS/uHTS CROs ("Contract Research Organization"). PPSC kan in korte tijd grote aantallen stoffen testen om nieuwe "leads" te vinden voor de ontwikkeling van geneesmiddelen: van "High Throughput Screening" (HTS, 50.000 stoffen per dag) tot "Ultra High Throughput Screening" (uHTS, meer dan 300.000 stoffen per dag). De geavanceerde robotfaciliteiten en randapparatuur, innovatieve in vivo technieken en een bibliotheek met meer dan 300.000 "drug-like compounds", maken PPSC tot een gewilde partner voor grote farmaceutische bedrijven over de hele wereld.

PPSC maakt deel uit van de centrale screening hub van de European Lead Factory (ELF), een publiek-private samenwerking waarin grote farmaceuten concurrentiegevoelige data (hun stoffenbibliotheken) delen om de kansen op het vinden van nieuwe "leads" te vergroten. Via ELF – dat wordt ondersteund door Lygature (samensmelting van TI Pharma en CTMM) – draagt PPSC bij aan het naar Nederland halen van substantiële hoeveelheden onderzoeksgeld voor Nederlandse deelnemers (bedrijven en kennisinstellingen). Een voorzetting (ELF-2) lijkt kansrijk.

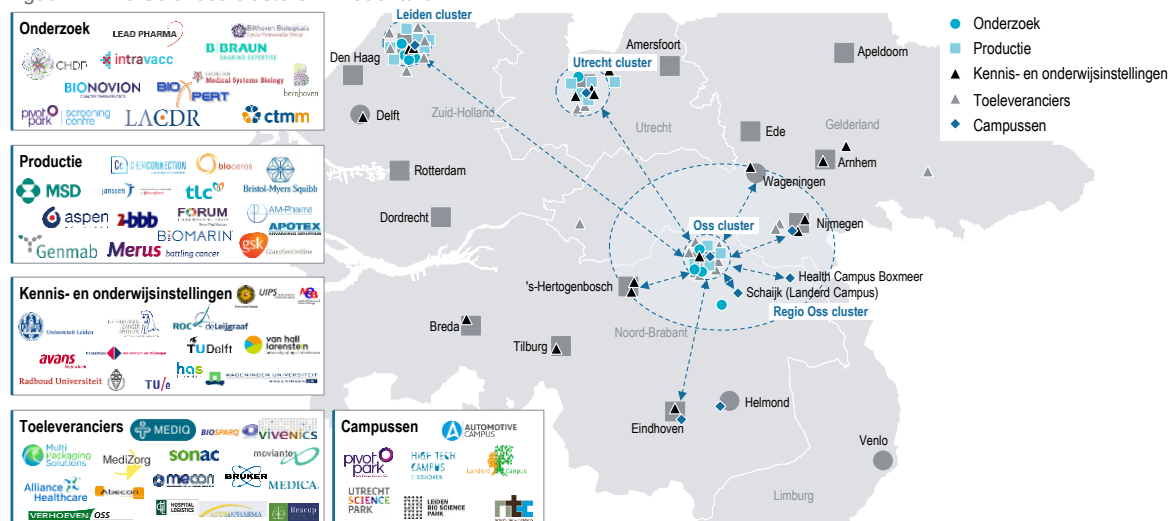
Zijn rol in ELF (en ELF-2) geeft PPSC bovendien een voorsprong op internationale concurrenten als EvoTec, Charles Rivers en HitDiscovery Constance – met de eerste commerciële opdrachten tot gevolg. Voor een internationaal leidend chemie- en farmacieconcern is PPSC een "preferred screening centre" en zowel grote farmaceuten als MKB-bedrijven zijn klant. De markt voor (ultra) High Throughput Screening diensten groeit naar verwachting de komende vijf jaar tot bijna USD 20

miljard. Het businessplan van PPSC voorziet dan ook in een positief exploitatieresultaat in de komende jaren.

Verbinding met (inter)nationale kennisinfrastructuur

Pivot Park en haar bedrijven hebben sterke banden met (internationale) onderzoeksgroepen, innovatieve bedrijven uit de life sciences (zie figuur 2) en andere (top)sectoren. Via Lygature en ELF is Pivot Park verbonden met bedrijven en kennisinstellingen als AstraZeneca, Sanofi Aventis, Mercachem, het Max Planck Instituut, het Nederlands Kanker Instituut, de Universiteit Leiden en de Radboud Universiteit Nijmegen. Buiten de muren van de campus op hetzelfde terrein staan de productieafdelingen van MSD en Aspen. Nabij liggen de campussen van Schaijk (Landerd Campus), Nijmegen (NovioTech) en Boxmeer, High-Tech Campus Eindhoven, TU/e Eindhoven en de Brightlands campussen. Plus de netwerken HealthValley en LifetecZONe.

Figuur 2: Life Sciences clusters in Nederland



Ook bedrijven op Pivot Park maken deel uit van (inter)nationale netwerken. Zo werkt LeadPharma samen met Sanofi, NTCR met het Max Planck Instituut en de Universiteit Utrecht, en heeft InnatOss financiering ontvangen van het Amerikaanse Ministerie van Defensie. Pivot Park en haar bedrijven zijn onderdeel van de Topsector Life Sciences & Health, maar de focus op het vinden en ontwikkelen van nieuwe (bio)chemische stoffen zorgt ook voor kruisbestuiving met de Topsector Chemie. Pivot Park is door de Topsector Chemie aangemerkt als “Center for Open Chemical Innovation (COCI)”. Ook met bedrijven uit de Topsector Agri/Food wordt steeds meer samengewerkt – zoals in het onderzoek naar plantenextracten in het PPSC.

Pivot Park streeft er naar om zich robuust te verankeren binnen de lokale/regionale economie. Dat lukt doordat zich in Oss van oudsher veel bedrijven, waaronder bedrijven die verpakkingen voor medicijnen produceren en logistieke dienstverleners, bevinden die gelinkt zijn aan de farmaceutische industrie. Daarnaast zijn inmiddels een aantal servicecontracten met lokale ondernemers afgesloten. Hierdoor heeft Pivot Park meer interactie met de lokale economie.

Ecosysteem

Pivot Park is de kern van een groter ecosysteem met een grote meerwaarde (zie figuur 3). Alleen al de directe werkgelegenheid op het park (450 FTE) levert een jaarlijkse toegevoegde waarde van EUR 26.000 per werkzaam persoon². Over de periode 2012 tot en met 2016 telt dit op tot een totaal van EUR ~40 miljoen.³ Aan indirecte werkgelegenheid komt daar nog eens eenzelfde bedrag bij⁴. Daarnaast is nu al voor meer dan EUR 2 miljard (en mogelijk oplopend tot EUR 6.5 miljard) geïnvesteerd door strategische kopers. De Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) heeft hierdoor in nog geen vier jaar EUR 64,2 miljoen verdiend aan twee transacties.

Zonder het Pivot Park waren deze opbrengsten niet of nauwelijks tot stand gekomen. Ten tijde van de oprichting waren er drie alternatieven: verkoop aan een derde (hetgeen niet mogelijk bleek), de oprichting van een zogenaamd Life Sciences Park (later Pivot Park genoemd), of een “koude sluiting” waarbij MSD alle betreffende activiteiten was gestopt, alle vrijkomende infrastructuur had gesloopt en het terrein had gesaneerd om elke mogelijke (milieu)claim in de toekomst uit te sluiten.

In plaats daarvan heeft de Taskforce Pivot Park MSD weten te bewegen tot een “warme” sluiting waarbij gebouwen, HTS, kilolab en diverse apparatuur ter beschikking kwamen van Pivot Park, het onderhoud bleef gegarandeerd gedurende de overdracht en een nieuwe, state-of-the-art uHTS werd gebouwd in Oss. Het voor uit-licensering beschikbaar maken van een significant deel van het intellectueel eigendom (IP) m.b.t. de voormalige Organon portfolio was expliciet onderdeel van de deal en bij de oprichting van Pivot Park zijn uit bestaande projecten en ideeën binnen MSD actief nieuwe bedrijven gemaakt en gevestigd op het park. Zo bouwen o.a. Acerta en BioNovion op IP van MSD. Ook vanuit de publieke founding fathers waren o.a. extra ondersteuning en financiering voor deze nieuwe bedrijven onderdeel van de deal. Mede hierdoor is een financieringsketen ontwikkeld waardoor vele van de bedrijven op het Pivot Park hebben kunnen ontstaan.

Het Pivot Park was in opzet, investering en in de uitvoering een integrale propositie van faciliteiten, mensen, IP en financiering om tot een innovatie ecosysteem te komen in life sciences in Oss en omgeving. Zonder Pivot Park waren projecten beëindigd (abrupt, in een “koude sluiting”) of overgeheveld naar andere locaties van MSD, hadden er weinig tot geen nieuwe bedrijven kunnen starten in Oss/Nederland met het IP van MSD, werden nieuwe geneesmiddelen uit de Organon portfolio pas later en elders of helemaal niet ontwikkeld, waren er weinig tot geen nieuwe banen gekomen in Oss (en de bestaande evengoed verdwenen), was er niet geïnvesteerd en evenmin geïncasseerd, en – bij gebrek aan een uHTS – was Nederland niet in staat geweest een internationaal toonaangevend screening center te realiseren.

² Bron: CBS Monitor Topsectoren; Toegevoegde waarde per fte in onderzoek en ontwikkeling in Life Sciences & Health.

³ Op basis van 135 bewoners eind 2012 + 235 (2013) + 350 (2014) + 390 (2015) + 442 (medio 2016).

⁴ Op basis van een multiplier van 1,02 (Bron: Van Dijk, J.J. – Local employment multipliers in U.S. cities; University of Oxford) en uitgaande van dezelfde EUR 26.000 per werkzame persoon.

Figuur 3: Rendementen op niveau ecosysteem



Belangrijk is bovendien dat door Pivot Park de economische en maatschappelijke waarde (waaronder vroege beschikbaarheid van de nieuwste geneesmiddelen) van de kennis en ontwikkelingsactiviteiten binnen het oude Organon neerslaat in de regio Oss/Noord-Brabant – in plaats van in de Verenigde Staten of een andere locatie van MSD. Ook is de afgelopen drie jaar, misschien niet dankzij maar toch ook niet ondanks Pivot Park, EUR 300 miljoen door private partijen geïnvesteerd in hun fabrieken in en rondom Oss. Tenslotte, en niet in geld te vatten, is er de trots (“civic pride”) van de gemeenschap in en rond Oss op de veerkracht die is getoond na het besluit van MSD in 2010 en op het park dat er nu staat. De prijs voor dit alles: een initiële (publieke) investering van EUR 38 miljoen.

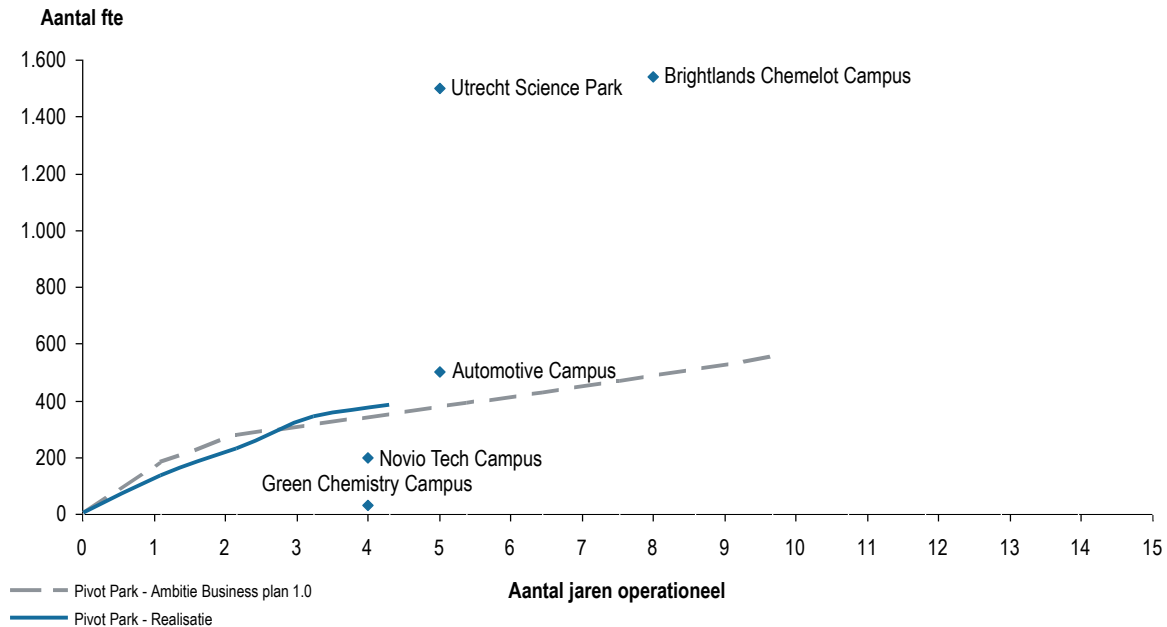
2.2 Vergelijking met andere kennisparken

Pivot Park is een succes, ook in vergelijking tot andere kennisparken. Echter, zijn er lessen te trekken uit de prestaties van andere parken die kunnen bijdragen aan betere prestaties en een duurzame(re) exploitatie? Hieronder vergelijken wij het ontwikkelingstempo, de omvang van de organisatie, de bestuursstructuur en verdienmodellen van Pivot Park met kennisparken uit dezelfde regio en/of sector.

Groei op schema

Het eerste businessplan uit 2011 mikte op 350 FTE eind 2015 en 565 FTE eind 2020. Het eerste doel is gehaald, het tweede lijkt niet onrealistisch. De ontwikkeling is vergelijkbaar met andere parken van dezelfde grootte (zie figuur 4). De Novio Tech Campus in Nijmegen is in vier jaar gegroeid naar ongeveer 200 FTE, de Automotive Campus in Helmond in vijf jaar naar ongeveer 500 FTE. Utrecht Science Park (sinds zijn oprichting gegroeid tot 1.500 arbeidsplaatsen in het bedrijfsleven) en de Brightlands Chemelot Campus (1.540 arbeidsplaatsen) begonnen bij aanvang al met een grotere basis en zijn door hun grotere schaal lastig te vergelijken met Pivot Park.

Figuur 4: Groeitempo Pivot Park t.o.v. ambitie en andere open innovatie parken



Bron: Pivot Park; Park websites; Persberichten; Roland Berger

De teller van Pivot Park staat eind 2016 naar verwachting op 450 FTE. Het aantal bedrijven ligt met 37 iets boven de originele verwachting van 30. Alleen het aantal verhuurde vierkante meters blijft achter op plan (zie daarvoor hoofdstuk 3). Het businessplan 2.0 van het Pivot Park zet in op 40 bedrijven met bijna 600 arbeidsplaatsen. Dat is exclusief de plannen van Aduro Biotech om zijn Europees hoofdkantoor te vestigen op Pivot Park.

Brightlands Chemelot Campus – continu investeren in de propositie en het succes

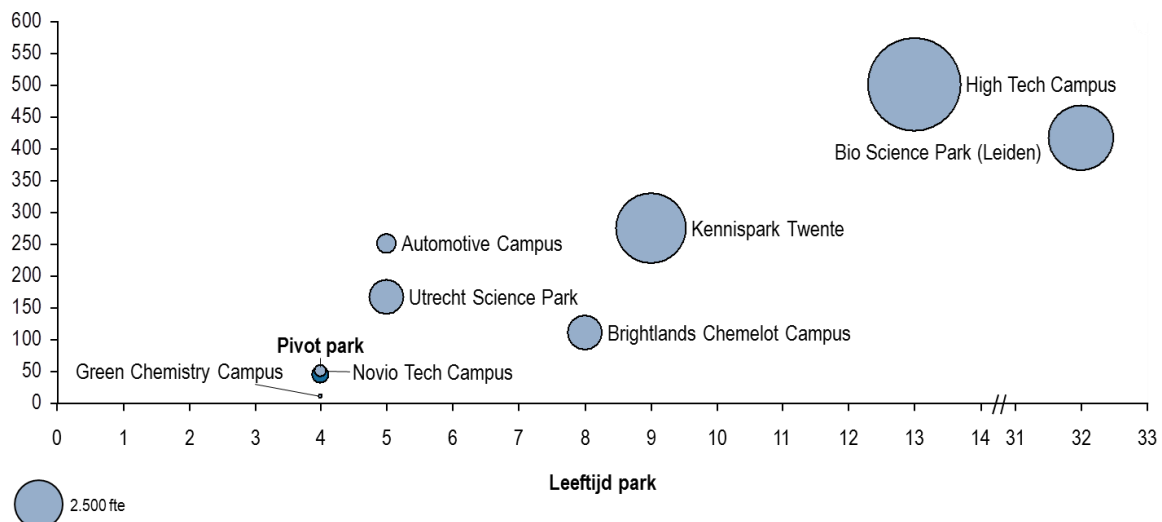
Veel campussen in Nederland hebben een co-eigenaar in de vorm van een universiteit of groot bedrijf welke bereid is om structureel bij te dragen, in cash dan wel in kind, aan de campusorganisatie en het succes van de campus. Tegelijkertijd investeren lokale overheden ook op structurele basis in de aantrekkelijkheid en succes van dergelijke campussen. Bijvoorbeeld op de Brightlands Chemelot Campus, waar DSM en de provincie Limburg mede eigenaar van zijn, is in de afgelopen jaren meer dan EUR 100 miljoen extra geïnvesteerd in nieuwe initiatieven zoals Chemelot InSciTe en het Brightlands Materials Center (BMC). Met de investering in Chemelot InSciTe is er een multi-purpose pilot plant gebouwd voor het ontwikkelen en opschalen van biobased processen en een uitgebreide cleanroom faciliteit voor het opschalen van biomedische materialen – tegelijkertijd wordt er geïnvesteerd in innovatieprojecten met kennisinstellingen en bedrijven die gebruik maken van deze faciliteiten. Met BMC is er een unieke 3-D printing faciliteit opgezet op de campus, en TNO aangetrokken om zich als instituut te vestigen op de campus en innovatieprojecten uit te voeren met andere publieke en private partijen. Op deze manier worden aantrekkelijke, unieke infrastructuur-kennis proposities ontwikkeld die kennisinstellingen, start-ups en bestaande bedrijven naar de campus doen komen. De kracht van de Brightlands Chemelot Campus – net als die van Pivot Park – ligt in het ontstaan vanuit een industrieel cluster; vanuit die basis wordt door nieuwe investeringen een toekomst gebouwd naar een kenniscampus, waar ook kennisinstellingen – en de vele spin-outs die deze meenemen – zich vestigen en de weg naar toe vinden.

Overhead normaal voor park in groeifase

Pivot Park bevindt zich als relatief jong park in de groeifase. Parken in de groeifase hebben meer overhead per bedrijf en arbeidsplaats dan meer volwassen parken – een logisch gevolg van schaal en investeren in groei (zie figuur 5). Met een managementteam van 5 fte en 5,3 fte aan additionele ondersteuning is de overhead van Pivot Park vergelijkbaar met die van andere groeiparken en regionale "peers" als de Automotive Campus, Novio Tech Campus en Green Chemistry Campus. Pivot Park heeft als voormalig industrieel park te maken met strenge eisen voor het verkrijgen van vergunningen. Daarnaast moet veel van de apparatuur die door MSD geschonken is nog verhuurd of verkocht worden. Dit legt extra beslag op de park organisatie. Grotere innovatieparken profiteren van "economies of scale", want de overheadkosten schalen nauwelijks mee naarmate het aantal arbeidsplaatsen groeit.

Figuur 5: fte huurders/overhead uitgezet tegen de leeftijd van verschillende innovatie parken

aantal huurders (fte) / overhead park (fte)



Bron: Pivot Park; Park websites; Persberichten

Het personeel van Pivot Park Exploitatie (exclusief PPSC) bestaat uit:

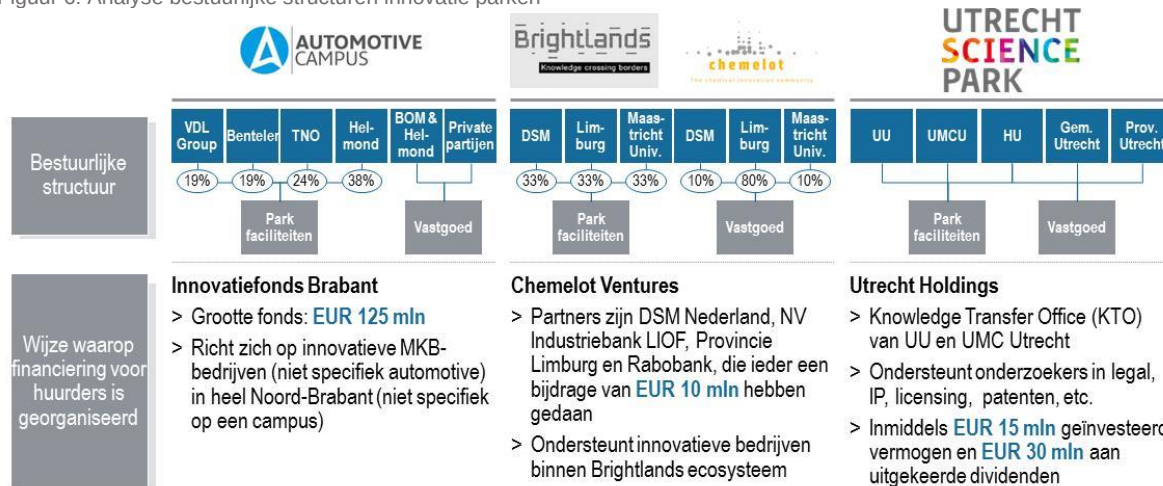
- Directeur (1 fte) is eindverantwoordelijk voor Pivot Park Exploitatie en PPSC;
- Finance (1,2 fte) is verantwoordelijk voor de gehele financiële administratie en rapportage aan Directie, RvB, AvA en stakeholders (finance manager) en draagt zorg voor de verwerking van de crediteuren/debiteuren/bank (administratieve kracht);
- Secretariaat (1,3 fte) biedt administratieve ondersteuning aan directie.
- Communicatie (0,6 fte) is verantwoordelijk voor de communicatie van Pivot Park intern en extern;
- HR (0,2 fte) is verantwoordelijk voor alle personeelszaken en adviseur aan directie;
- Commercie (0,8 fte) is verantwoordelijk voor commerciële taak binnen Exploitatie voor verhuur;
- Operations (5,3 fte) wordt aangestuurd door een Operations Manager die tegelijkertijd verantwoordelijk is voor het project Pivot Park 2.0. Zijn team bestaat uit twee facilitair medewerkers die diverse services/diensten verlenen op het park, er is een parttime EHS coördinator aanwezig die zorgdraagt voor wet- en regelgeving t.b.v. milieuvergunningen en veiligheid. Daarnaast is er een coördinator apparatuur die zorgdraagt voor verkoop en verhuur van apparatuur en facilitair coördinator die verantwoordelijk is voor o.a. verbouwingen/splitsingen voor huurders en utilities.

Bestuurlijke structuur gebruikelijk

De splitsing van parkmanagement en vastgoed in twee separate entiteiten is gebruikelijk voor kennisparken. Hierbij is het gebruikelijk dat de transformatie (gereed maken voor verhuur), verhuur en onderhoud van het vastgoed onder de verantwoordelijkheid van de exploitatieorganisatie vallen. Wat rest is een zeer compacte vastgoedorganisatie. Bij sommige parken zijn dezelfde partijen eigenaar van zowel exploitatie- als vastgoedbedrijf, al kan de onderlinge verdeling verschillen. Voorbeelden zijn Brightlands Chemelot Campus en Utrecht Science Park. Bij andere parken (zoals de Automotive Campus in Helmond) verschilt het eigendom: de gemeente Helmond, VDL, Benteler en TNO participeren in de parkbeheerder, de BOM, gemeente Helmond en enkele private partijen in de vastgoedorganisatie (zie figuur 6).

Bij Pivot Park is het eigendom van OLSP Vastgoed verdeeld onder Provincie Noord-Brabant (66%) en Gemeente Oss (34%). Terwijl de BOM voor 100% eigenaar is van Pivot Park Exploitatie. Hierbij is de splitsing in de structuur anders in de zin dat transformatie en (vervangings-)onderhoud van het vastgoed tot het takenpakket van OLSP Vastgoed behoren.

Figuur 6: Analyse bestuurlijke structuren innovatie parken



Bron: KvK; Park websites; Roland Berger

Het primaire verdienmodel van een kennispark bestaat uit een vaste vergoeding aan de parkbeheerder voor huur en facilitaire diensten, met daarnaast een variabel bedrag voor energie en specifieke services en faciliteiten. Een deel daarvan wordt doorbetaald aan de vastgoedorganisatie. Dat is ook het geval op Pivot Park. Een secundair verdienmodel is participatie in bedrijven die zich op het park vestigen. Voorbeelden zijn Chemelot Ventures en Utrecht Holdings. In deze fondsen participeren één of meer partijen die ook deel uitmaken van de bestuurlijke structuur van het park, maar veelal in een governance- en financieringsstructuur die los staat van de park- of campusorganisatie.

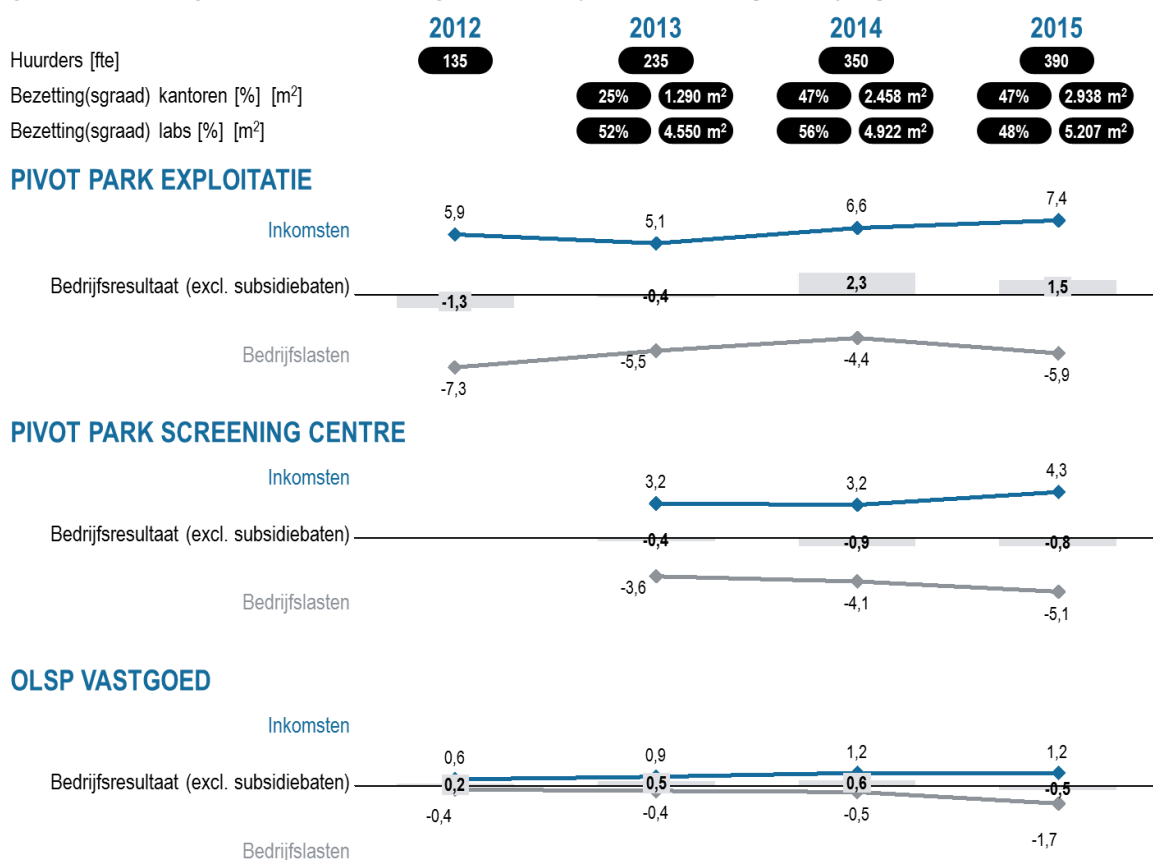
3. Het dilemma: de exploitatie van het park

Waar het aantal bedrijven en arbeidsplaatsen conform verwachting groeit, blijft het aantal verhuurde vierkante meters achter: eind 2015 was in totaal 8.145 m² aan kantoren en labs verhuurd. De bezettingsgraad ligt hiermee net onder de 50%. Hoewel de bezettingsgraad halverwege 2016 richting de 60% loopt, zijn de huurinkomsten onvoldoende om de afdracht aan OLSP Vastgoed te dekken in de mate die was voorzien en zijn de financiële reserves van EUR 14 miljoen eerder opgebraakt, mede door een aantal tegenvallers in de opstartfase. Het Pivot Park staat nu voor de opgave alsnog te komen tot een (zoveel mogelijk) kostendekkende exploitatie.

3.1 Omvang en oorzaken tekort

Pivot Park kampt met een structureel tekort op zijn exploitatie. Zoals aangegeven in Figuur 7 neemt het aantal huurders op het park toe en zodoende ook het aantal verhuurde vierkant meters. Doordat er ook meer kantoren en labs beschikbaar zijn gemaakt voor verhuur, uit dit zich nog niet in de bezettingsgraad van 2015. Uit de winst- en verliesrekening van Pivot Park Exploitatie van 2015 blijkt een positief bedrijfsresultaat van EUR 1,5 miljoen. Het resultaat van PPSC bedraagt EUR -0,8 miljoen. Het resultaat van OLSP Vastgoed bedraagt EUR -0,5 miljoen.

Figuur 7: Ontwikkeling winst- en verliesrekening Pivot Park Exploitatie en PPSC [EUR miljoen], 2012-2015



Bron: Pivot Park, OLSP Vastgoed

Hierbij dienen echter enkele kanttekeningen te worden geplaatst. Omdat het hier de beginjaren betreft, zijn enkele eenmalige baten en lasten in deze cijfers opgenomen. Zo geldt dat in 2015 (eenmalig) hoge inkomsten zijn gegenereerd met de verkoop van apparatuur: EUR 1,1 miljoen t.o.v. EUR 0,1 miljoen begroot in 2016. Daarnaast is in 2014 en 2015 een interne verrekening van EUR 1,8 miljoen opgenomen voor de kosten van PPSC – dit betreft gebruik van apparatuur en ruimte. Dit beïnvloedt het resultaat van Pivot Park Exploitatie in positieve en PPSC in negatieve zin. Daarbovenop, geven de bijdrage van MSD, de subsidie van het Ministerie van Economische Zaken bij oprichting van Pivot Park, en de staatssteunregeling van de Europese Commissie, waarvan het nog onzeker is of dit daadwerkelijk in een gift wordt omgezet, een vertekend beeld van de resultaten van 2015 in vergelijking met de begroting van 2016 (zie Figuur 10). Door de recente overgang van een aantal additionele gebouwen (gebouw RY en RX) van MSD zijn door OLSP Vastgoed hier in 2015 extra kosten voor gemaakt.

Opraken reserves

In 2012 hebben de gemeente Oss, de provincie Noord-Brabant, de Brabantse Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerreinen (BHB⁵), het Ministerie van Economische Zaken en MSD, EUR 32,9 miljoen beschikbaar gesteld ter dekking van aanloopverliezen, aanschaf van vastgoed en investeringen in renovaties (zie Figuur 8). Het toegezegde vreemd vermogen komt beschikbaar bij behoefte en zal naar verwachting in 2018 volledig zijn afgeroepen. Daar tegenover staat een rente van 6% bij provincie Noord-Brabant en 0% bij BHB over de opgevraagde bedragen.

Figuur 8: Overzicht leningen en investeringen bij aanvang Pivot Park [EUR miljoen]

	Pivot Park Exploitatie (vreemd vermogen)	OLSP Vastgoed (eigen vermogen)	OLSP Vastgoed (vreemd vermogen)	Totale investering
Gemeente Oss	2,3	2,3	-	4,6
Provincie Noord-Brabant	6,3	4,5	10,0	20,8
BHB	-	-	2,5	2,5
Ministerie van EZ	1,6	-	-	1,6
MSD	3,4	-	-	3,4
Totaal	13,6	6,8	12,5	32,9

Bron: Pivot Park

Door de onrendabele exploitatie zijn de reserves van EUR 14 miljoen die bij oprichting zijn gevormd in 2015 al eerder dan verwacht uitgeput. Sinds 2012 zijn er een aantal ontwikkelingen geweest die de behoefte aan vreemd vermogen hebben beïnvloed:

- In vergelijking met het aantal arbeidsplaatsen blijft het aantal verhuurde vierkante meters achter ten opzichte van het initiële businessplan. Dit heeft een aantal oorzaken:
 - De gebouwen zijn oorspronkelijk niet gebouwd voor meer huurders ("multi-tenant"). Het oorspronkelijke businessplan voorzag in een investering om labs op te delen voor verhuur aan verschillende gebruikers. Er is in de beginfase van het park echter besloten deze investering uit te spreiden over meer jaren. Daardoor blijft juist de verhuur van labruimte achter op plan;

⁵ Onderdeel van de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM)

- De verhuurprijzen zijn aan de hoge kant. Met inbegrip van de servicekosten ligt de totale huurprijs – volgens de analyse uit het businessplan 2.0 – ruim 90% hoger dan op vergelijkbare parken.
- De kostenstructuur was niet op orde:
 - De energielasten – voornamelijk gedreven door luchtbehandeling die niet schaalbaar is met de bezetting – vielen hoger uit doordat investeringen om dit probleem te verhelpen zijn uitgesteld (o.a. door een mislukte publieke aanbesteding in 2015 vanwege een te laag plafondbedrag);
 - Hoge servicekosten door ongunstige Service Level Agreement (SLA) met MSD en 'duur' contract met dienstverleners JCI/CBRE;
 - In de beginfase van Pivot Park zijn enkele contracten afgesloten, waarbij Pivot Park een aanzienlijk deel van de energiekosten voor eigen rekening kreeg;
 - In de beginfase van het park waren de dierenfaciliteiten ingesloten in de huurafracht aan OLSP Vastgoed. Deze bleken echter moeilijk verhuurbaar en zijn later uitgeruild tegen andere faciliteiten van MSD.

Hieruit zijn lessen getrokken en enkele weeffouten zijn hersteld:

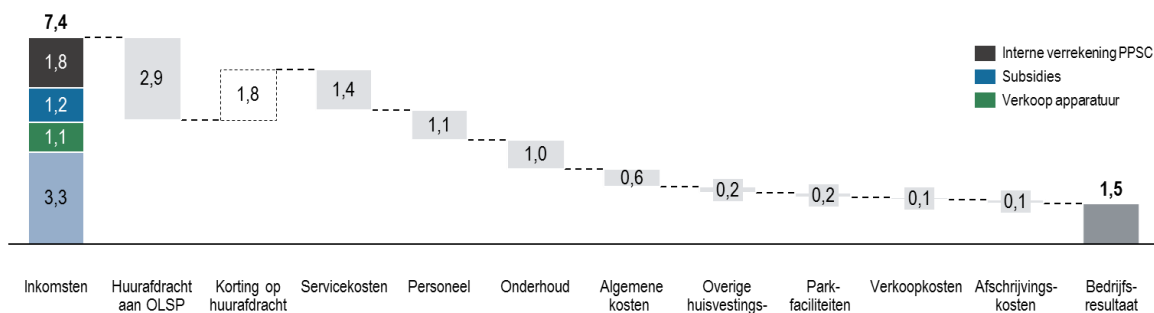
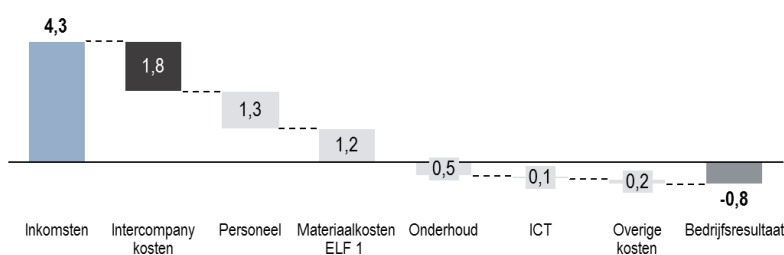
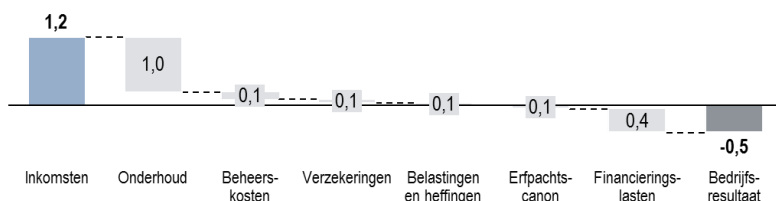
- De verhuurprijzen van laboratoria en kantoren waren niet competitief. Door zowel de huurprijzen als de servicekosten te verlagen is geprobeerd meer huurders aan te trekken en de bezetting te verhogen. Daarnaast is de opslag in de huur voor gemeenschappelijke ruimtes – 25% voor kantoor en 30% voor lab – komen te vervallen. De kosten voor parkfaciliteiten (beveiliging, groenvoorziening) zijn verlaagd en in de servicekosten verrekend. Hierdoor is het Pivot Park financieel aantrekkelijker geworden voor huurders;
- Door services beter te laten aansluiten bij de wensen van huurders (start-ups vs. meer volwassen bedrijven) en het organiseren van activiteiten in een vaste cyclus om onderling contact tussen bedrijven op het park te stimuleren, wordt de profilering van het park naar (mogelijke) huurders verbeterd;
- Inmiddels zijn verbeterde servicecontracten voor beveiliging, afvalverwerking, goederenontvangst en catering aangegaan met veelal lokale ondernemers;
- Tot slot zijn MSD en Pivot Park inmiddels grotendeels ontvlochten, waardoor de kosten gerelateerd aan parkfaciliteiten omlaag konden.

Kostenopbouw

Figuur 9 laat de kostenstructuur van Pivot Park Exploitatie, PPSC en OLSP Vastgoed zien. In het geval van Pivot Park Exploitatie is bij de inkomsten ook de interne verrekening van EUR 1,8 miljoen (gemarkeerd in donkergrijs) voor de kosten van PPSC opgenomen, evenals de subsidiebaton (donkerblauw) en eenmalig hoge opbrengsten door verkoop van apparatuur (donkergroen). Een aantal kostenposten verdienen een extra toelichting:

- Voor de huurafracht van Pivot Park Exploitatie aan OLSP Vastgoed geldt een vast bedrag dat is geïndexeerd en een ingroeimodel waarbij de korting afloopt tot 2020. In 2015 was het geïndexeerde huurbedrag EUR 2,9 miljoen en bedroeg de korting op dat bedrag 60%;
- De servicekosten bestaan volledig uit kosten aan utilities;
- De belangrijkste drijver van de personeelskosten is het personeel in vaste dienst. Pivot Park Exploitatie heeft 10 fte aan vaste medewerkers en het screening centre 22 fte;
- De algemene kosten bestaan uit kosten voor o.a. advies, verzekeringen en accountant;
- Verkoopkosten zijn kosten voor o.a. profilering van Pivot Park, PR, incubator en community support, en communicatie;
- De "Intercompany kosten" van PPSC in 2015 is de interne verrekening van EUR 1,8 miljoen aan Pivot Park Exploitatie;

Figuur 9: Kostenstructuur Pivot Park Exploitatie, PPSC en OLSP Vastgoed [EUR miljoen], 2015

PIVOT PARK EXPLOITATIE**PIVOT PARK SCREENING CENTRE****OLSP VASTGOED**

Bron: Pivot Park, OLSP Vastgoed

3.2 Mogelijkheden om opbrengsten te verhogen

Pivot Park prognosticeert de structurele inkomsten (zonder de eenmalige baten zoals uitgesplitst voor 2015) de komende jaren te kunnen verhogen met meer dan EUR 2 miljoen, door te investeren in de aantrekkelijkheid, verhuurbaarheid en positionering van het park. Pivot Park heeft (mede vanuit de eerdere rapporten en adviezen) de volgende maatregelen op het oog:

- **Het herinrichten van het park** om het aantrekkelijker te maken voor nieuwe huurders. Er is al een start gemaakt met de ontkoppeling van MSD en Aspen en de open campus is in 2016 gerealiseerd. De entree is verbeterd, de gevels van gebouwen opgeknapt, de zichtbaarheid van bedrijven vergroot, groenvoorzieningen en bestrating aangelegd en uniforme bewegwijzering en afscheidingen aangebracht. Er komt een nieuw centraal gebouw met horecafaciliteiten waar ook het parkmanagement intrekt. Daarmee komt de kantoorvleugel van RK vrij voor verhuur aan dienstverleners zonder behoefte aan labruimte en kan de andere vleugel volledig worden ingezet voor huurders die ook labruimte willen. Er ontstaat ruimte voor nieuwbouw voor nieuwe single-tenant huurders (bijv. Aduro Biotech, wier plannen voor een Europese hoofdvesting niet zijn meegenomen in de financiële ramingen);

- Het **(gefaseerd) multi-tenant maken** van de gebouwen, te beginnen met de labvleugel van het RK-gebouw. Dit vraagt een relatief beperkte investering waarvoor de middelen al zijn gereserveerd. Dat geldt ook voor volgende gebouwen (RX, RE), die kunnen worden aangepast zodra er zicht is op huurders voor de labs;
- Het **sterker positioneren** van het park door een gerichte profileringsstrategie, integraal marketingplan, eenduidig communicatiemateriaal en een nadrukkelijker inzet van PPSC in de waardepropositie van het park. Aan een sterker positionering dragen ook bij het organiseren van activiteiten in de centrale ruimtes om het "community-gevoel" te versterken en het versterken van de banden met kennis- en onderwijsinstellingen door bijvoorbeeld:
 - Practica op het park te organiseren voor de Radboud Universiteit, HAS en Avans hogeschool;
 - Een maandelijks overleg te organiseren met de Technology Transfer Offices van universiteiten;
 - Elk kwartaal lezingen en symposia te organiseren;
 - Gezamenlijk met huurders op te trekken bij carrièredagen op universiteiten;
 - Gastheer te zijn van meer publiek-private samenwerkingen zoals de European Lead Factory.

3.3 Mogelijkheden om kosten te verlagen

Naast het verhogen van de opbrengsten heeft Pivot Park ten doel gesteld de kosten te verlagen met een bedrag van EUR ~1,5 miljoen (2020⁶ ten opzichte van 2015) door onder meer:

- Te investeren in **energiebesparende maatregelen**. Pivot Park denkt ongeveer 30-45% te kunnen besparen door de luchtbehandeling te laten schalen met de bezetting, warmteterugwinning in de ventilatie, dakisolatie, het vervangen van CV-ketels en koelmachines door warmtepompen, het monitoren van gebruik, bewust maken van bewoners en het stellen van regels voor de labs. Pivot Park zou maandelijks moeten overleggen met specialisten rond energiesystemen in vastgoed om resultaten en maatregelen te bespreken, per gebouw op basis van energiescans een besparingsplan opstellen en investeren in energieflexibiliteit (in gebouw RK) om mee te kunnen groeien met bezetting;
- Het **onderhoudscontract te herzien** en t.o.v. 2015 minimaal EUR 0,45 miljoen te besparen op onderhoudskosten door te gaan van toestandsafhankelijk naar storingsafhankelijk onderhoud en het gepland onderhoud van installaties aan te passen aan (de mate van) gebruik. Daardoor hoeft minder tijd te worden gereserveerd voor het begeleiden van externe monteurs en kan de tijdbesteding van monteurs nauwkeuriger worden bewaakt;
- De **personeelsbehoefte te beperken** door ontkoppeling van infrastructuur, simpeler verstrekking van milieuvergunningen en zuinig beleid;
- Meer **samen te werken met omliggende parken** (zoals Landerd, NovioTech en Mercator) en commerciële vastgoedpartijen (zoals Kadans, die deze parken exploiteert) om het parkmanagement efficiënter in te richten, personeel en kosten te delen en samen op te trekken in het aantrekken van nieuwe huurders. Voor Pivot Park als relatief klein park trekken de kosten van het parkmanagement een relatief grote wissel op de inkomsten uit verhuur – samenwerking om economies of scale te organiseren kan hierbij uitkomst bieden.

⁶ Bij een gelijk aantal huurders

3.4 Resultaat per saldo

Om een eenduidig beeld van de financiële prognose van Pivot Park te schetsen, heeft het Pivot Park een integrale begroting opgesteld (Exploitatie, PPSC en Vastgoed), waarbij de interne verrekeningen (huurafdracht van Exploitatie aan Vastgoed en huurbetaling van PPSC aan Exploitatie) zijn geëlimineerd. Op basis van bestaande rapporten (zoals Businessplan 2.0) en de meest recente begrotingen van zowel Pivot Park Exploitatie, PPSC en OLSP Vastgoed, zijn twee scenario's gemaakt voor de financiële prognoses van het Pivot Park. Deze scenario's zijn gemaakt door Pivot Park Exploitatie, PPSC en OLSP Vastgoed; Roland Berger heeft de cijfers en scenario's niet gechallenged en/of geverifieerd. Scenario 1 volgt de groeiprognose van het Businessplan 2.0. Scenario 2 voorziet in een lagere groei, een lagere energiereductie, het niet realiseren van vervolg ELF subsidie, en een lagere exit waarde. Beide scenario's voorzien in een verkoop van het vastgoed in 2026.

De geconsolideerde begroting voor Pivot Park voorziet in een cumulatief netto operationeel kasstroom tekort van EUR 5 respectievelijk 8 miljoen in scenario 1 en 2 in de periode van 2016 t/m 2020. Vanaf 2021 wordt jaarlijks een overschot verwacht in de netto operationele kasstroom in beide scenario's.

De beoogde investeringen bedragen in totaal EUR 13,4 miljoen in de periode van 2016 t/m 2026, waarvan EUR 10,2 miljoen t/m 2020; investeringen zijn geoormerkt voor o.a.:

- Initiële investeringen (in het multi-tenant maken van de gebouwen, in het doorvoeren van gebouwverbeteringen, t.b.v. energiereductie en om de uitstraling van het Pivot Park te vergroten);
- Investeringsgerelateerd aan Pivot Park 2.0 (realisatie van een open campus);
- Specifieke investeringen voor PPSC;
- Investeringskosten in de zuurkasten van voornamelijk gebouwen RE en RK.

Inclusief beoogde investeringen en desinvesteringen voorziet het Pivot Park een netto kasstroom tekort van EUR 15 respectievelijk 17 miljoen in scenario 1 en 2 in de periode 2016 t/m 2020. Vanaf 2021 wordt jaarlijks een overschot verwacht in de netto kasstroom na investeringen. In de projecties van het Pivot Park worden op termijn dus jaarlijks de operationele kosten en investeringen gedekt door de inkomsten.

Het Pivot Park heeft daarnaast financieringslasten. Er wordt rente betaald en afbetalingen gedaan over leningen van de Provincie; tegelijkertijd voorziet het Pivot Park een extra vermogenstrekking in de komende jaren. Als de begrote financieringslasten, trekking en aflossing van vreemd vermogen worden meegenomen (in totaal EUR 17 miljoen lasten), resulteert dit in een totaal tekort van EUR 14 miljoen respectievelijk 25 miljoen (netto kasstroom na investeringen en financieringslasten) voor de periode van 2016 t/m 2026. De netto kasstroom per jaar na investeringen en financieringslasten blijft in scenario 1 negatief t/m 2024 en in scenario 2 negatief t/m 2026, met uitzondering van 2025. In de projecties van het Pivot Park t/m 2026 worden ook op termijn dus jaarlijkse operationele kosten, investeringen en financieringslasten niet gedekt door de inkomsten. Voor een duurzame exploitatie – waarbij op termijn de inkomsten dekkend zijn voor de operationele kosten, investeringskosten, en financieringslasten – zullen in beide scenario's de financieringslasten moeten worden verlaagd. Er zijn daartoe mogelijkheden, zie sectie 4.1, zoals het verlagen van de rentelasten of het aanpassen van de aflossingsverplichtingen.

4. Conclusies en aanbevelingen

Het dilemma voor provincie Noord-Brabant, gemeente Oss en BOM bestaat in de beschouwing van het Pivot Park in engere zin, als exploitant van een bedrijventerrein, uit het volgende: Pivot Park kan niet voldoende vierkante meters verhuren tegen een voldoende hoge prijs om de, wellicht hoge, kosten van de exploitatie te dekken – ook niet wanneer de winst van het PPSC en het verlies van de exploitatie worden geconsolideerd binnen de holding.

Uitgaande van een totaal tekort van EUR 14 miljoen respectievelijk 25 miljoen in scenario 1 en 2 voor de periode van 2016 t/m 2026 en de cash positie van Pivot Park van EUR 3 miljoen in 2015, is er t/m 2026 een verwachte extra cash bijdrage nodig van EUR 11 respectievelijk 22 miljoen in scenario 1 en 2. In het bepalen van deze extra cash bijdrage is meegenomen dat enerzijds de komende jaren voor EUR 5,7 miljoen vreemd vermogen zal worden getrokken bij de Provincie t/m 2018, maar dat anderzijds ook EUR 4,7 miljoen aan rentelasten zal worden betaald aan de Provincie en EUR 17,6 miljoen zal worden afgelost t/m 2026 (waarvan EUR 9,6 miljoen in 2026, het jaar van verkoop van het vastgoed in de scenario's). Bovendien moeten de stakeholders onder ogen zien dat de leningen die zij beschikbaar hebben gesteld wellicht niet of niet volledig kunnen worden afgelost. Noem dit het microniveau.

Beschouwt men het park iets breder, op mesoniveau, inclusief de bedrijven die er zijn gevestigd en de werkgelegenheid en investeringen die zij genereren, dan zijn de investeringen van de stakeholders vier jaar later reeds terugverdiend. Het park heeft de lokale economie tenminste EUR 40 miljoen opgeleverd door directe werkgelegenheid, mogelijk eenzelfde bedrag door multipliereffecten en circa EUR 65 miljoen aan rendement op twee investeringen (Bionovion en Acerta). Zonder Pivot Park, de financieringsinstrumenten en het IP dat als deel van de totstandkoming door MSD ter beschikking is gesteld voor uit-licensing, waren deze (en andere) bedrijven er waarschijnlijk niet geweest en de investeringen en rendementen evenmin. Dit is een tussenstand. De BOM (soms met andere Brabantse investeerders waarin de stakeholders al dan niet participeren) heeft belangen in meer veelbelovende bedrijven op het Pivot Park die bij een succesvolle volgende financieringsronde geld kunnen opleveren. Het “probleem” hier is dat deze cash opbrengsten vallen bij één van de stakeholders, de BOM, en binnen de BOM op een andere plaats dan de belangen in Pivot Park Exploitatie en OLSP Vastgoed BV. Uiteindelijk komt het rendement dat de BOM maakt bij de provincie terecht en lijkt dat rendement nu al groter uit te vallen dan eventuele verliezen op Pivot Park in engere zin. De enige stakeholder die in deze cash opbrengsten niet meedeelt, en ze dus niet kan gebruiken om een eventueel verlies te compenseren, is de gemeente Oss. De gemeente deelt wel in de economische waarde van de lokale werkgelegenheid.

Op macroniveau, tenslotte, lopen de opbrengsten op tot een niet kwantificeerbaar veelvoud. Sinds 2012 hebben Aspen en MSD al honderden miljoenen geïnvesteerd in farmaceutische productie in Oss. Er is een cluster dat verder bestaat uit farmaceutische verpakkingen, bijsluiters, opslag en transport, en verbindingen heeft met zorg- en kennisinstellingen en andere campussen in de regio (Novio Tech Campus, Landerd Campus, High Tech Campus Eindhoven). Het is ondoenlijk en feitelijk ook niet interessant om te proberen te kwantificeren welke bijdrage Pivot Park levert aan dit grotere ecosysteem. Het is een belangrijk stukje van de puzzel en zo niet onmisbaar dan toch onmiskenbaar van waarde voor de positionering van het cluster in binnen- en buitenland. Dat is de uitdaging op macroniveau, en misschien wel de grootste waarvoor de stakeholders staan: de regio verkopen als industriële hotspot in life sciences, en talent, bedrijven en investeringen aantrekken uit de hele wereld.

4.1 Bestuurlijke afweging: adresseer het juiste probleem

Het bovenstaande leidt tot een eenvoudige conclusie. De exploitatie en voorgenomen investeringen en financieringslasten van Pivot Park zoals beschreven in de geconsolideerde begroting (Exploitatie, PPSC en Vastgoed) zal waarschijnlijk ook op (middel)lange termijn niet kostendekkend zijn. De komende jaren moet er geld bij. De omvang van dat bedrag t/m 2026 dat is geprojecteerd door het Pivot Park, is kleiner dan de winst die nu al is gerealiseerd (in werkgelegenheid, investeringen en rendement) – zeker wanneer men dat op macroniveau zou becijferen. De vraag is of men bereid is te investeren in het park en een exploitatieverlies op het park te accepteren om de winst in het ecosysteem te incasseren. Zo ja, dan moeten provincie, gemeente en BOM rekening houden met de volgende overwegingen:

1. **Accepteer dat er geld bij moet.** Het exploitatietekort en de benodigde middelen voor de beoogde investeringen (exclusief potentiële toekomstige nieuwbouw o.b.v. nieuwe business cases) mogen dan kleiner zijn dan de baten tot nu toe, het moet wel worden opgelost. Iemand zal deze rekening moeten oppakken. Daarvoor zijn verschillende mogelijkheden (zie Figuur 10):
 - Renteverplichtingen en aflossingsverplichting van Vastgoed aan de provincie Noord-Brabant worden aangepast;
 - Er worden baten die elders in het ecosysteem vallen gebruikt voor de financiering, zoals de baten verkoop van o.a. Acerta Pharma;
 - De huidige financiers (Provincie Noord-Brabant, Gemeente Oss en BOM) stellen nieuw geld beschikbaar.

Figuur 10: Mogelijkheden om tekort op te vangen door betrokken partijen

Optie	Bijdragende partij	Impact
1 Reduceren financieringslasten > Rentelasten > Aflossing	Provincie Noord-Brabant	Reduceren van rentelasten (EUR 4,7 miljoen t/m 2026) en uitstellen/vrijstellen van aflossing (EUR 8 miljoen t/m 2025 en EUR 9,6 miljoen in 2026 bij verkoop vastgoed) kunnen het tekort verlagen/verlaten
2 Koppelen van baten die elders in het ecosysteem landen	BOM	Financiering uit winsten van verkoop Acerta Pharma en Bionovion, welke de benodigde financiering voor Pivot Park overstijgen; dit vergt hernieuwde afspraken tussen BOM en provincie Noord-Brabant over de inzet en de terugbetaling van de betreffende fondsen
3 Beschikbaar stellen nieuw geld door huidige financiers	Provincie Noord-Brabant/ Gemeente Oss/ BOM	De aandeelhouders van de Exploitatie B.V. (BOM) of de Vastgoed B.V. (Provincie Noord-Brabant en Gemeente Oss) storten nieuw kapitaal: de hoogte van de huurafdracht (verrekening tussen Exploitatie en Vastgoed) is bepalend voor de mate waarin Exploitatie en/of Vastgoed het verlies op zich neemt. Huidige financiers kunnen ook middels het verstrekken van een lening of het geven van een subsidie aan de financieringsbehoefte voldoen.

2. **Plaats het gezamenlijk belang voorop.** Het beste is om in gezamenlijkheid te zoeken naar een mix van bovenstaande mogelijkheden waarbij de partijen die profiteren van het ecosysteem gezamenlijk de rekening oppakken. Provincie, gemeente en BOM hebben namelijk een gezamenlijk belang bij het grotere ecosysteem en de winsten die daar worden geboekt voor de samenleving en regionale economie. Provincie en BOM profiteren daar via het rendement op investeringen in bedrijven direct van, de gemeente niet. Dat zou reden kunnen zijn voor provincie en BOM om nu de rekening voor het tekort op te pakken en om voor de langere termijn af te spreken dat een deel van mogelijke toekomstige rendementen wordt gereserveerd voor herinvestering in het ecosysteem. Er bestaat ook de mogelijkheid om het tekort te financieren buiten de bestaande financiers om, door externe financiering aan te trekken. De stakeholders moeten daarbij onder ogen zien dat de leningen die zij hebben verstrekt mogelijk

niet worden afgelost. Bij een exit (overdracht van het vastgoed aan een andere partij) kan dit ertoe leiden dat zij een verlies moeten nemen en afboeken.

3. **Maak het regiobelang leidend in de governance.** De BOM is op dit moment enig aandeelhouder van Pivot Park Exploitatie en geen aandeelhouder van OLSP Vastgoed. De investeringen in bedrijven door de BOM op het park vinden plaats vanuit een fonds dat losstaat van het park. Strikte regels en verschillende mandaten staan niet toe dat de BOM de verliezen van het park verrekent met rendementen op haar fonds(en), en over OLSP Vastgoed heeft het geen zeggenschap. Een verliesgevende exploitatie van het park is dan ook voor de BOM een probleem. Dit pleit ervoor om op het niveau van aandeelhouderschap een partij in de lead te hebben die op de integrale business case van exploitatie/vastgoed en participatie kan acteren en daarvan profiteert, en een volledige investeringsagenda voor het ecosysteem kan opstellen en uitvoeren. Een partij die de exploitatie van het park kan zien als onderdeel van/ondersteunend aan het regionale ecosysteem waarbij het op sommige plekken moet bijleggen/investeren om op andere plekken waarde te genereren. De uitvoering – en daarmee gezonde spanning tussen exploitatie, vastgoed en participatie – dienen daarbij wel gescheiden en onafhankelijk te blijven.
4. **Richt de focus op uitvoering.** Bij oprichting van het park is reeds een aantal maatregelen benoemd om het park aantrekkelijker te maken en de kosten te beperken: onder meer de sloop van gebouwen, het realiseren van vrije toegang, de gebouwen geschikt maken voor multi-tenant gebruik en het aanpassen van de luchtbehandeling zodat delen kunnen worden afgesloten en energiekosten bespaard. Daarvoor zijn ook middelen gereserveerd. Vertragingen in de uitvoering hebben mede geleid tot de nog altijd te hoge kostenbasis en het versneld opraken van de reserves. Het huidige management van het park is de maatregelen die in hoofdstuk 3 staan beschreven aan het uitvoeren. Hoe sneller zij worden gerealiseerd, hoe kleiner het cumulatieve tekort. Het is dan ook van doorslaggevend belang dat het management aandacht en energie hierop richt.
5. **Verkoop en vergroot het succes.** De maatregelen om het park aantrekkelijker en kostenefficiënter te maken zijn noodzakelijk, maar niet voldoende. Het succes en de propositie van het park moeten veel nadrukkelijker en scherper in de markt worden gezet. Brabant mag weten dat werkgelegenheid, kennis en economische potentie met succes zijn behouden, publieke investeringen terugverdiend en private aangetrokken; Nederland mag weten wat de regio rond Oss toevoegt aan het nationale life sciences ecosysteem; de wereld mag weten dat er een industriële omgeving is met uitstekende faciliteiten en vestigingsvoorwaarden. Wel moet worden geconstateerd dat MSD tot dusver de voornaamste "lead generator" was. Veel bedrijven zijn uit MSD voortgekomen. Aangezien deze bron grotendeels is uitgeput, zal op zoek gegaan moeten worden naar andere manieren om bedrijven aan te trekken. Dit ligt met name in de hoek van kennisinstellingen en de bedrijven die daaruit voortkomen en zoeken naar een plek om activiteiten verder op te schalen. De propositie van Pivot Park kan zodoende nog verder worden versterkt door samenwerkingen met nieuwe bronnen van tenants aan te gaan:
 - Publiek-private initiatieven te starten/in te participeren, waarin kennispartners aan het Pivot Park worden gebonden – waaronder Radboud Universiteit – en nieuwe, fysieke infrastructuur/onderzoeksfaciliteiten op het Pivot Park worden gerealiseerd die voor zowel onderzoekers als MKB relevant en toegankelijk zijn;
 - Samenwerking met de gemeente Nijmegen, de provincie Gelderland, Oost NV, de Radboud Universiteit en UMC St. Radboud om de regio (aan beide zijden van de provinciegrens) verder te positioneren als (farmaceutisch) life sciences cluster;
 - Evenementen en practica organiseren in samenwerking met de Radboud Universiteit, HAS en Avans hogeschool op Pivot Park om zo studenten aan te trekken (die daarnaast voor extra reuring op het park zorgen);

- Verbinding met de TU/e, de High Tech Campus in Eindhoven, Brightlands Chemelot in Geleen en Health Maastricht om de regionale propositie te verbreden richting HealthTech (Medical Devices, Biomedical Materials, Regenerative Medicine);
- Samenwerking met andere campussen, met name Landerd, Novio Tech en Mercator Incubator en Science park (alle beheerd door Kadans), om kosten te delen en in aanmerking te komen voor bedrijven die voortkomen uit de Radboud Universiteit Nijmegen en deze campussen en die zich vanwege de specifieke faciliteiten (ook) willen vestigen op Pivot Park;
- Actief in de markt zetten van individuele bouwplots voor single-tenants die zich willen vestigen op Pivot Park.

4.2 Slotbeschouwing: perspectief lonkt

Roland Berger adviseert provincie, gemeente en BOM het succes van Pivot Park te omarmen en verder uit te bouwen. Als bovenstaande aanbevelingen voortvarend worden uitgevoerd zien wij perspectief voor een nog groter succesverhaal – de consolidatie tot een overkoepelend investerings- en ontwikkelingsplan (en business case) voor het regionale ecosysteem langs de as Nijmegen-Oss-Eindhoven, met nadruk op de aantrekkingskracht voor de internationale (farmaceutische) industrie door de aanwezigheid van de hele ontwikkelingsketen, productiefaciliteiten op elke schaal, woon- en werkomgeving, logistieke positie, etc. Echter, biotech blijft een sector met hoge risico's waar hoge rendementen tegenover staan bij succes (zie voorbeeld Acerta Pharma). Provincie Noord-Brabant en gemeente Oss hebben hun nek uitgestoken. Hier is durf voor nodig geweest. Deze durf blijft nodig om van Pivot Park een blijvend succes te maken; waaronder het financieren van activiteiten die op microniveau verlies laten zoals de exploitatie van de infrastructuur, maar bijdragen aan het succes van het totale ecosysteem.

De focus van de stakeholders zou moeten liggen op de positionering en ontwikkeling van dat grotere ecosysteem – en het Pivot Park, met een kritische massa van ruim 400 hoogopgeleide mensen, kan daarin een spilfunctie vervullen. Meer dan het (al dan niet) kostendekkend verhuren van vierkante meters is dan de “pivotal” rol van het park: de groei en bloei van life sciences bedrijvigheid en werkgelegenheid in en rond Oss en Noord-Brabant.