
Memo

Aan: Directie en Raad van Bestuur Pivot Park
Wethouder Financiën & Economie Gemeente Oss
Manager Economisch Zaken provincie Noord-Brabant

Van: Jan-Hendrik Schretlen en Britta Schaffmeister

Datum: 29 januari 2015

Persoonlijk en vertrouwelijk

Referentie: 2015-0072/JHS/bs/nh

Scan Marktpotentieel & Exploitatie Pivot Park

Achtergrond en aanleiding

Bij de herstructurering van MSD in Oss (2011), heeft de overheid vanuit haar maatschappelijke taak ingezet op het behoud van banen en expertise in de Life Sciences & Health sector in Oss. Hiertoe is een business case ontwikkeld voor een Science park gebruikmakend van de bestaande infrastructuur en het vastgoed van MSD. De ambitie van dit park, inmiddels Pivot Park genoemd, is om groei van bedrijven binnen de Topsector Life Science & Health te faciliteren bij het introduceren van innovatieve producten die bijdragen aan de bredere maatschappelijke uitdagingen op het gebied van de gezondheidszorg.

Inmiddels heeft zich in Pivot Park een geheel nieuw ecosysteem ontwikkeld op het gebied van drug development & discovery waarbij meerdere spin-offs vanuit MSD een succesvolle groei hebben kunnen doormaken. Tevens hebben zich - vooral recent - nieuwe huurders gevestigd, aangetrokken door de reputatie en unieke infrastructuur rondom het Pivot Park, de beschikbare onderzoeksapparatuur en de aanwezige kennis en kunde op het gebied van geneesmiddelenonderzoek. Dit heeft mede geresulteerd in de realisatie van de (open access) Nuclear Magnetic Resonance (hierna: NMR) faciliteit en de High Throughput Screening (hierna: HTS) faciliteit. De HTS faciliteit in combinatie met de aanwezige screening expertise en bestaande samenwerking met BioCity voor een betrouwbare en geautomatiseerde stoffenopslag, geeft Pivot Park een unieke positie in Nederland en heeft een cruciale rol gespeeld in de ontwikkeling van de European Lead Factory (hierna: ELF) dat mede met Europese fondsen is gerealiseerd. Deze unieke positie biedt kansen.

In september 2014 heeft de (nieuwe) Directie van Pivot Park een Doorkijk gepresenteerd op de periode 2015-2020. Hierin kwam tot uiting dat de exploitatie van Pivot Park – bestaande uit exploitatie van het vastgoed, de commerciële ontwikkeling van de HTS faciliteit en de overige Campusactiviteiten - later dan in de oorspronkelijke business case geprognosticeerd, winstgevend zal

*PricewaterhouseCoopers Advisory N.V., Prinses Margrietplantsoen 46, 2595 BR Den Haag, Postbus 30715,
2500 GS Den Haag
T: 088 792 00 70, F: 088 792 95 20, www.pwc.nl*

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

worden. Als gevolg hiervan zal de “oorlogskas” van 14M€ die door de oprichtende overheden en MSD bij de start is gevormd, naar verwachting in het tweede kwartaal van 2015 zijn uitgeput.

Voor de periode 2015-2020 voorziet de Directie een aantal bouwstenen die gezamenlijk moeten leiden tot een ‘break even’ exploitatiebegroting en winstgevendheid in 2019/2020. PwC is door Gemeente Oss en Provincie Noord-Brabant gevraagd om deze bouwstenen te beschouwen in een integrale visie op de exploitatie van Pivot Park en heeft een aantal belangrijke knelpunten geconstateerd.

Deze notitie is bedoeld om de Directie en de Raad van Bestuur van Pivot Park, alsmede de Gemeente Oss en de Provincie Noord-Brabant als eigenaar van het vastgoed respectievelijk mede-financier en gebiedsverantwoordelijke, handvatten te bieden voor nadere plan- en besluitvorming voor de periode 2015-2020: Pivot Park 2.0.

Deze notitie is opgebouwd langs de volgende indeling :

1.	Geïdentificeerde knelpunten voor de tweede fase Pivot Park 2015-2020	3
1.1.	Doorkijk op vastgoedexploitatie is zeer ambitieus	3
1.2.	Vastgoedkarakteristieken van het complex zorgen voor onrendabele exploitatie	4
1.3.	Toekomstig succes Pivot Park Screening Centre is bepalend voor winstgevendheid	6
2.	Aanbevolen oplossingsrichtingen voor een duurzame(re) exploitatie	7
2.1.	Opstellen Integraal Businessplan met aandacht voor realistische groei	8
2.2.	Investeren in aantrekkelijkheid en functionaliteit van het Pivot Park complex	9
2.3.	Positioneren van een krachtige en onderscheidende waardepropositie richting markt	9
3.	Gesignaleerde vervolgstappen	10
4.	Verantwoording	12

1. Geïdentificeerde knelpunten voor de tweede fase Pivot Park 2015-2020

In de Doorkijk 2015-2020 is zowel sprake van een geconsolideerde begroting, als een begroting uitgesplitst naar de exploitatie van het vastgoed ("Pivot Park Exploitatie B.V.") en naar de exploitatie van de HTS faciliteit ("Pivot Park Screening Center B.V.", hierna afgekort "PPSC").

1.1. Doorkijk op vastgoedexploitatie is zeer ambitieus

Het ambitieniveau voor groei van de omvang van de activiteiten van Pivot Park ligt hoog en vereist aanpassing van de waardepropositie en versterkte internationale werving.

Beperkte Nederlandse groeimarkt - In de Doorkijk gaat Pivot Park uit van een fors groeiende bezetting van de beschikbare gebouwen (oplopend naar 80 tot 90% bezettingsgraad van de verhuurbare oppervlakte van de multi-tenant gebouwen). Hierin mikt de organisatie op het uitbreiden van het aantal huurders van de huidige 38 naar circa 50. Naast deze groei in absolute aantallen huurders wordt in de Doorkijk stevig geanticipeerd op een aanzienlijke groei van de gemiddelde omvang van de gevestigde en nieuw aan te trekken huurders om de geplande bezetting te realiseren.

Het aantal bedrijven dat in de medische research actief is binnen de Topsector Life Science & Health is al een aantal jaren aan het dalen volgens het CBS (circa 4% per jaar tot en met 2014). Er is geen sprake van een groeimarkt in aantal of omvang van de bedrijven. Van de nu nog vierhonderd bedrijven heeft meer dan de helft maar één werkzaam persoon. Pivot Park vist evenals de overige zeventien Life Sciences en medische technologie georiënteerde parken in Nederland in een vijver van minder dan tweehonderd bedrijven in Nederland. Het aandeel middelgrote- en groeiende bedrijven is hier nog maar een fractie van. Het is in dat licht niet realistisch dat een substantieel deel van de huidige zestig targets van Pivot Park uiteindelijk de oversteek maakt en voor de beoogde groei zal zorgen. Deze groei in verhuurd vastgoed zal enerzijds meer moeten komen uit groei van reeds gevestigde huurders en anderzijds ook uit buitenlandse acquisities. De huidige business development capaciteit van Pivot Park is gering en voor buitenlandse acquisitie niet (voldoende) geëquipeerd.

Huidig vastgoedaanbod niet geschikt voor faciliteren groei huurders - Een constatering met een potentieel positieve invloed op de Doorkijk is dat Pivot Park maar zeer beperkt rekening houdt met de groeiende omvang van de huidige huurders, terwijl deze in de komende twee tot vijf jaar als jonge, ambitieuze bedrijven zelf toch vaak een verdubbeling beogen. Met het huidige vastgoedaanbod kan deze voorziene groei echter onvoldoende geacommodeerd worden (onder andere beperkte flexibele uitbreiding met eigen ingang en afgesloten ruimtes). Overigens zal in een aangepaste calculatie ook rekening gehouden moeten worden met het verdwijnen van een aantal succesvolle bedrijven naar bijvoorbeeld het buitenland als gevolg van overname.

Huidige waardepropositie onvoldoende aantrekkelijk voor faciliteren/aantrekken groeiende bedrijven - De totale waardepropositie van Pivot Park bestaat uit de bundel aan producten en diensten die aan klanten wordt aangeboden om waarde voor hen te creëren. Hierin zijn twee afzonderlijke en van elkaar onafhankelijke waardeproposities te onderscheiden: de producten en diensten gericht op huurders (huisvesting, voorzieningen en campusactiviteiten) en de producten en diensten gericht op de klanten van de HTS-faciliteit. Deze laatste zal later in deze notitie afzonderlijk worden besproken.

Ten aanzien van de beoogde schaa sprong in het aantal en omvang van de huurders, kan geconstateerd worden dat de huidige waardepropositie van Pivot Park onvoldoende aan lijkt te sluiten bij de beoogde doelgroep van middelgrote/sterk groeiende bedrijven. De waardepropositie was in de startfase vooral gericht op het goed accommoderen van startende ondernemers, veelal met een MSD/Organon achtergrond. Voor de volgende ontwikkelfase van Pivot Park moet het park aantrekkelijk zijn voor zowel start ups maar vooral ook voor snel (door)groeiende bedrijven , zodat meer vierkante meters worden verhuurd waardoor het park sneller een hoge bezettingsgraad haalt. De (door)groeiers kunnen zelfstandig investeren in apparatuur en inventaris (hebben minder behoefte aan de nu aangeboden - en snel verouderende -onderzoeksapparatuur) en willen hun eigen identiteit meer profileren. De huidige waardepropositie voorziet hierin niet.

Groei in bezettingsgraad (deels) op basis van verlaging van de gemiddelde huurprijs is niet duurzaam - Recent gecontracteerde huurders stappen in op basis van stevige huurkortingen en/of het beschikbaar stellen van grotere ruimtes dan zij vragen én waarvoor zij betalen, omdat de lay out van het complex niet ontworpen en geschikt is voor multi-tenant gebruik. Op deze wijze daalt de gemiddelde huuropbrengst per vierkante meter tot onder het break-even niveau, hetgeen niet duurzaam kan worden volgehouden.

Geprognosticeerde huurinkomsten dekken ook in 2020 de vaste lasten niet - In een duurzame vastgoed exploitatie dienende 'kale' huurinkomsten voldoende dekking te bieden om alle vastgoed gerelateerde lasten van de exploitatie te dekken. Dat zijn naast de afschrijving op OG, de financieringslasten van het OG, de reguliere onderhoudskosten, kosten voor verzekeringen, erfpachtcanon en lokale belastingen, de beheerkosten en reserveringen voor herinvesteringen. Daarnaast dienen de servicekosten die aan de huurders worden doorbelast de kosten voor energie, bewaking, algemene voorzieningen als koffie / restaurant / parkeren / schoonmaak / et cetera te dekken.

De begrootte 'kale' huurinkomsten van Pivot Park voldoen niet aan deze algemeen gangbare norm en zijn zelfs met de gehanteerde 30%-opslag nauwelijks dekkend (zelfs niet bij een bezettingsgraad van 80%) voor de vastgoedlasten die gepaard gaan met het huidige complex. Dit vanwege het grote aantal niet-verhuurbare vierkante meters als gevolg van de inefficiënte indeling van de gebouwen (in een andere tijd en niet 'multi-tenant' ontworpen). De Doorkijk 2015-2020 geeft aan dat op geconsolideerd niveau 2019 het eerste jaar zal zijn dat winstgevend wordt afgesloten. Echter, ook in deze prognose blijft het operationeel resultaat van de vastgoedexploitatie negatief en wordt gecompenseerd door de exploitatiewinst op PPSC.

1.2. Vastgoedkarakteristieken van het complex zorgen voor onrendabele exploitatie

Voorgestelde aanpassingen van de faciliteiten zijn belangrijke stappen richting verbetering van de exploitatie. Dit vergt een strakke regie op planning en bijdragen van alle stakeholders.

Pivot Park gaat in de Doorkijk uit van een verregaande aanpassing van de faciliteiten om de (totale c.q. bruto) huisvestingskosten van de huurders substantieel omlaag te brengen en de aantrekkelijkheid van de waardepropositie daarmee te vergroten. Dit is een belangrijke bouwsteen in de prognose van de Doorkijk. Een belangrijk element hierin is de verregaande fysieke en infrastructurele loskoppeling van

MSD zodat het park een sterkere eigen identiteit krijgt met meer mogelijkheden voor de huurders, toegangsbeheer en beveiliging onder eigen beheer krijgt en services (energie, gassen, vloeistoffen, etc.) op basis van verbruik kunnen worden afgerekend en de kosten hiervan transparanter en lager worden. Een ander belangrijk element is het beter aanpassen van de ruimtes aan gebruik door meerdere huurders zodat deze een beter op de behoefte afgestemde indeling krijgen en het energieverbruik substantieel¹ lager wordt.

Huisvestingskenmerken niet optimaal - De gebouwen en voorzieningen van Pivot Park stammen uit de MSD/Organon historie. Een andere tijd waarin andere opvattingen over de werkplek golden. Bovendien ontworpen als te gebruiken door één huurder van internationale allure, met bijbehorende royale lay out van het gehele complex voorzien van grote algemene ruimten (entrees, gangen, kantoren, kelders, technische ruimten, et cetera). Dat het complex (nog) niet geheel geschikt is voor 'multi-tenant' gebruik is nog steeds duidelijk zichtbaar op het park. Deze achtergrond heeft als gevolg dat de waardepropositie van Pivot Park voor de huidige en potentiële huurders van het park niet optimaal is en de totale huisvestingskosten voor een huurder (huur inclusief servicekosten, toeslag op gebruik algemene ruimten en kosten voor beveiliging en toegang tot de campus) voor een concurrentieelnadeel zorgen dat niet of onvoldoende wordt gecompenseerd door hoogwaardige campusvoorzieningen of andere onderscheidende kenmerken voor een Science park.

In de Doorkijk voorziet de Directie zoals hierboven genoemd in een aantal belangrijke stappen richting "Pivot Park 2.0" waarin veel van de huisvestingskenmerken worden verbeterd en de huisvestingskosten voor de huurders omlaag gaan. De plannen hiervoor zijn inzichtelijk, maar kunnen strakker in termen van tijdslijnen en te behalen mijlpalen worden opgesteld. Daarnaast is Pivot Park hierin voor een belangrijk deel afhankelijk van externe partijen zoals MSD, Gemeente en Provincie. Belangrijke onderdelen hiervan zijn de problematiek rondom de afscheiding van MSD in relatie tot de te verkrijgen milieuvergunning en de eigen toegang.

Hoge totale huisvestingskosten - Beschikbare benchmarks en openbare bronnen geven aan dat de kale huurprijzen van Pivot Park in absolute zin marktconform zijn. De hierboven genoemde kenmerken van de huisvesting leiden voor de huurders tot huisvestingskosten die dat niet zijn. Zonder een goede benchmark van de totale huisvestingskosten is het niet goed mogelijk om vast te stellen of de ingezette maatregelen voldoende zijn om tot een marktconform niveau van huisvestingskosten te komen. Huurders geven in de door PwC gehouden interviews aan elders "voor de helft van de kosten" gehuisvest te kunnen worden. Dit zijn overigens vaak locaties die qua voorzieningen en omgeving niet geheel vergelijkbaar zijn met Pivot Park. Op basis van een voorzichtige schatting kan geconcludeerd worden dat de huidige servicekosten circa op een tweemaal zo hoog niveau liggen dan elders gebruikelijk, waarbij deze post extra sterk meetelt vanwege de hoge toeslag (25-30%) voor gezamenlijke ruimtes. Ook de gehanteerde campus fee is ongeveer 50% hoger dan op andere parken, waarbij op deze andere parken een groot deel van deze kosten (o.a. het facultatief huren van parkeerplaatsen) te vermijden zijn voor huurders. Op Pivot Park zijn deze kosten als gevolg van de doorbelasting van MSD niet facultatief.

In de Doorkijk wordt uitgegaan van technische aanpassingen aan de gebouwen die voor een forse besparing in energiekosten zullen zorgen. Een haalbare reductie van 25 tot 35% van de energiekosten

¹ Rapporten energie kosten reductie voor gebouw RK d.d. 13 oktober 2014, gebouw RG d.d. 12 november 2014 en RX d.d. 16 december 2014 van Deerns Nederland B.V.

bij doorvoering van deze aanpassingen wordt bevestigd door het ingeschakelde ingenieursbureau². Ook wordt uitgegaan van meer "pay per use" in plaats van het huidige all-in pakket voor services en zullen de beveiligingskosten lager worden met de ingezette maatregelen als gevolg van het loskoppelen van MSD. Het totaal van de toegangs- en beveiligingskosten blijft echter hoger dan het bedrag dat nu aan huurders voor de eerste drie jaar wordt doorbelast voor het verkrijgen van een XS-pas (€400 per werknemer per jaar).

Zo beschouwd zouden de ingezette maatregelen tot lagere huisvestingskosten kunnen leiden, maar zullen deze nog steeds op een hoger niveau liggen dan op andere parken. Dit benadrukt hoe belangrijk het is voor Pivot Park om de waardepropositie vooral op te bouwen rondom de toegevoegde waarde van de faciliteiten en het ecosysteem voor de huurders. Echter, de constatering dat een belangrijk deel van de exploitatie activiteiten in de huidige situatie niet duurzaam winstgevend kan worden uitgevoerd en dat de feitelijke winstgevendheid in de Doorkijk gerealiseerd wordt door PPSC lijkt onwenselijk.

1.3. Toekomstig succes Pivot Park Screening Centre is bepalend voor winstgevendheid

Het business model voor het Screening Centre is nog in ontwikkeling en heeft een interessant maar onbewezen marktperspectief. Een verdere uitwerking van een onderliggend Strategie & Businessplan als onderdeel van het Integrale Businessplan Pivot Park is wenselijk.

PPSC is in de Doorkijk bepalend voor de uiteindelijke geconsolideerde winstgevendheid. PPSC heeft een centrale rol binnen het Europese samenwerkingsverband ELF verworven door inbreng van de ingenieuze screening faciliteit in combinatie met aanwezige expertise en het uitgebreide netwerk binnen academische instellingen. Binnen dit publiek-private samenwerkingsverband wordt een framework (IP/vertrouwen/kwaliteit) ontwikkeld om stoffen bibliotheken te delen tussen grote bedrijven en deze ook toegankelijk te maken voor kleinere bedrijven en het publiek domein. Tevens wordt er een nieuwe unieke stoffenbibliotheek opgebouwd.

Veelbelovend maar onbewezen marktperspectief - ELF is cruciaal in de acquisitie strategie en positionering van het Screening Centre. Het geeft een voorsprong in het opbouwen van een track-record als deskundige en betrouwbare partner met ervaring in transfer van interne bibliotheken ten opzichte van de drie grootste concurrenten (EvoTec, Charles Rives en Hitdiscovery Constance). Dit laatste is essentieel in het licht van de afbouw van R&D capaciteit bij grote farmaceutische bedrijven die leidt tot meer outsourcing van HTS. Tevens groeit het aantal stoffen dat gescreend kan worden met 7,95% per jaar³, wat ruwweg ongeveer drie externe screens per bedrijf op zou kunnen leveren.

Een andere trend is het delen van stoffenbibliotheeken, zoals wordt gedaan door Bayer en Astra Zeneca. ELF is een pilot met zeven farmaceutische bedrijven om dit meer in den brede te realiseren. Dit zou met name ook aantrekkelijk kunnen zijn voor kleinere bedrijven en academia, aangezien zij gebruik

² Brief Energiebesparende maatregelen gebouw RK-RG-RX. dd 18-12-2014 ondertekend door Bernard Melchers, Adviseur Adviesgroep Clean Technology, Deerns Nederland B.V.

³ Trend outsourcing blijkt uit praktijk (Pfizer, UCB, MerckSerono, Roche, Lundbeck, Galapagos) en verschillende markt analyses (Markets and Markets.com, BCC research.com, HTStec report 2012)

kunnen maken van een compoundset die zij zichzelf financieel niet kunnen permitteren. De recent opgestarte samenwerking met de Europese Investerings Bank (hierna: EIB) om (risico)financiering voor samenwerking met kleinere bedrijven te realiseren, is hierbij een gunstig uitgangspunt. Momenteel zijn de eerste positieve resultaten zichtbaar, maar het echte succes moet zich nog bewijzen en de basis bieden voor de ontwikkeling van een gezamenlijke sustainability strategie als ELF afloopt in 2017.

Business model is nog in ontwikkeling - De in de Doorkijk gepresenteerde omzet gaat uit van dertig screens gebaseerd op de opbouw van de gezamenlijke waardepropositie (European Screening Centre) en daarnaast eigen te ontwikkelen business (commerciële screens). De achtentwintig grote farmaceutische bedrijven binnen EFPIA zijn hierbij de meest interessante doelgroep om een optimale inzet van de aanwezige HTS capaciteit (screening van twee miljoen stoffen) te realiseren. Het MKB is een commercieel minder interessante markt. Subsidiemogelijkheden via het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (hierna: EFRO) en het Europese Framework Programma voor Onderzoek & Innovatie (Horizon 2020) zijn in de mogelijke inkomsten van de Doorkijk niet meegenomen. Het aantal geprognoseerde screens zit echter al tegen de maximale capaciteit van de faciliteit aan en bij genoemde mogelijke subsidies dient men over het algemeen op break-even niveau (cost base) te werken en een eigen financiële bijdrage te leveren. Inkomsten uit EU innovatie(cluster) fondsen moeten derhalve niet overschat worden, maar kunnen wel bijdragen aan een strategische positionering van PPSC en de dekking van vaste kosten.

Het business model van PPSC is nog pril en in ontwikkeling, met een zeer interessant maar onbewezen marktperspectief. Tot nu toe blijft het aantal screens achter bij de verwachting (met wel een hogere waarde per screen). De voor de screens beschikbare apparatuur is exclusief en hoogwaardig met een dienovereenkomstig kostenniveau. Tevens zijn de prijzen voor externe screens de laatste jaren sterk gedaald en biedt de concurrentie een breder palet aan dienstverlening rondom screening. Een strategische samenwerking tussen Pivot Park (Campus strategie) en partners / huurders aanwezig op het Pivot Park is sterk aan te raden om een volwaardige en (wereldwijde) concurrerendere waardepropositie te kunnen bieden. Bijkomend voordeel is een betere lange termijn binding met de huurders.

Een Strategie & Businessplan voor het PPSC wordt momenteel ontwikkeld door Pivot Park en zal onderdeel worden van het Integrale Businessplan Pivot Park 2.0. Dit Integrale Businessplan zal meer inzicht moeten geven op de daadwerkelijke potentie qua marktperspectief, aanscherping van te benaderen doelgroepen (Big Pharma vs. MKB, starters vs. doorgroeiërs, NL markt vs. buitenland), de aan te bieden diensten en daarbij benodigde investeringen voor onderhoud van de verschillende faciliteiten.

2. Aanbevolen oplossingsrichtingen voor een duurzame(re) exploitatie

In de Doorkijk 2015-2020 geeft Pivot Park al een belangrijke voorzet op de oplossingsrichtingen voor verbetering van het resultaat. Zoals aangegeven, zit hierin een ambitieus groei-element van aantal en omvang qua huurders en aantal en omvang in commerciële opdrachten voor PPSC naast een verbetering van de waardepropositie door een verlaging van de huisvestingskosten middels indringende aanpassingen aan de faciliteiten. Op grond van de uitgevoerde analyse van de Doorkijk, zijn nog een aantal aanvullende bouwstenen vastgesteld die kunnen bijdragen aan verbetering en daarmee verduurzaming op lange termijn van de exploitatie van Pivot Park.

2.1. Opstellen Integraal Businessplan met aandacht voor realistische groei

In de huidige situatie is er een strikte scheiding tussen het eigendom van het vastgoed en de exploitatie hiervan. Pivot Park is als partij verantwoordelijk voor deze exploitatie en de hiermee gepaard gaande resultaten. De neerwaartse druk vanuit de markt komt volledig in de exploitatie van Pivot Park terecht zonder dat er voldoende financiële buffer is gevormd ofwel dat er sprake is van markt geïndexeerde vastgoedlasten die Pivot Park moet afdragen aan de eigenaar. De organisatie voert het oorspronkelijke business plan uit en heeft voor de financiering hiervan de ingestelde oorlogskas ter beschikking.

Herijking stappenplan - Op grond van de geïdentificeerde knelpunten is het te rechtvaardigen om de positie van Pivot Park te herijken en een nieuw Integraal Businessplan op te stellen dat recht doet aan de geschetste omstandigheden. Hierbij zouden vragen beantwoord moeten worden op het gebied van doelgroepen, realistische inschatting van het tempo van aantrekken hiervan, consequenties voor de aan te bieden ruimtes en faciliteiten en de relatie hiervan met de mogelijkheden van het vastgoed. Dit alles uitgewerkt in overzichtelijke en goed te bewaken kwantitatieve (financieel, cashflow) en kwalitatieve prognoses. Op basis hiervan kan de directie van het Pivot Park haar taken gericht uitvoeren en de betrokken stakeholders (Gemeente, Provincie en BOM) inzicht geven in voortgang en de verwachte financiële en organisatorische bijdrage op basis waarvan er tijdig bijgestuurd kan worden.

Efficiënt governance arrangement - In het Integrale Businessplan dient tevens aandacht te worden besteed aan de governance van het park. Een heldere verdeling van rollen en verantwoordelijkheden is een belangrijke succesvoorwaarde. Hierbij worden onderscheiden de opdrachtgever (geeft richting, wat moet er bereikt worden / wanneer is Pivot Park een succes / zit het succes in een langjarige commercieel rendabele exploitatie of in de exit strategie – rol Provincie/Gemeente), uitvoerder (voert de taken uit die leiden tot het behalen van vastgestelde doelstellingen – rol OLSP Holding) en de eigenaar (waakt over continuïteit van de uitvoerende organisatie en beslist over strategische keuzes – rol BOM). Bij Pivot park zijn deze rollen momenteel diffuus waardoor rolvermenging optreedt.

De Provincie/Gemeente hebben de financiering van het vastgoed op zich genomen en het eigendom van het park zelf ligt bij de BOM, waarbij de uitvoering binnen OLSP Holding B.V. verdeeld is over vier vennootschappen gerelateerd aan vastgoed, exploitatie, apparatuur en screening. Hierdoor verloopt de wisselwerking tussen beleid/opdrachtgever, eigenaar en uitvoerder stroef, waarbij de ambitieuze plannen onvoldoende worden gemonitord en bijgestuurd vanuit een integrale visie op de toekomst van het Pivot Park. De Directie van OLSP Holding B.V. zou hierin meer de regie moeten pakken.

De geconsolideerde kasstroom biedt onvoldoende inzicht en sturingsmogelijkheden. Pivot Park Screening Center (PPSC) B.V., heeft een volstrekt andere dynamiek dan de andere vennootschappen. De overige drie vennootschappen (OLSP Exploitatie B.V., OLSP Vastgoed B.V., OLSP Apparaten B.V.) dienen de strategische doelstellingen vanuit OLSP Holding op operationeel niveau te realiseren. Samenwerking tussen vastgoed en exploitatie is belangrijk om voortvarendheid en snelheid op operationeel niveau te bewerkstelligen. Hierbij dient overigens rekening gehouden te worden met het feit dat OLSP Holding op zichzelf een organisatie in de opstartfase is met een zeer minimale financiële ruimte. De Commissie van Wijzen gaf in 2011 de indicatie dat de totale opstart investering waarschijnlijk uit zou komen rond de 20M€. Vergelijkbare parken hebben een horizon nodig van vijf tot tien jaar om succesvol economisch rendabel te opereren zonder aanvullende kapitaalsteun of exploitatiebijdragen.

2.2. Investeren in aantrekkelijkheid en functionaliteit van het Pivot Park complex

Visie op commerciële vastgoedexploitatie - Het Integrale Businessplan moet voorzien in een visie op de commerciële vastgoedexploitatie waarbij de markt en haar mogelijkheden de uitgangspunten zijn en niet de bestaande vastgoedvoorzieningen. Het afstemmen van het aanbod in omvang, uitstraling, indeling en voorzieningen op de behoeften van (potentiële) huurders en hun klantenkring is de kern om te komen tot een succesvolle herontwikkeling. Het gaat hierbij om in te spelen op een toekomstbestendige vraag, in te zetten op een herkenbaar profiel (zowel fysiek als markttechnisch) en langdurige en flexibele huurcontracten in verband met de terugverdientijd van het vastgoed en gekozen exitstrategie. Een lage “overhead” voor huurders, een alternatief aanwendbaar aanbod wat aansluit op de vraag, laag risico profiel door multi-tenant indeling en een positief kasstroom verloop inclusief opslag voor risico draagt bij aan het beperken van de leegstand (terugdringen tot <10% VVO).

Focus van de exploitatie op een beperkt aantal gebouwen en geleidelijke uitbreiding hiervan bij bewezen commercieel succes zou hiervan een uiting kunnen zijn. Door een integrale benadering bij het opstellen van het Businessplan, met intensieve samenwerking tussen eigendom en exploitatie, gaan investeringen en huurkosten gelijk op met de exploitatie-activiteiten, leidend tot de realisatie van de gezamenlijke doelstellingen van de stakeholders.

Structurele verlaging doorbelasting huurlasten - De huidige huurlasten en overige exploitatiekosten zijn te hoog ten opzichte van de geprognosticeerde huurinkomsten. Op zichzelf beschouwd lijken de huurlasten voor het complex marktconform te zijn. Zodra echter rekening gehouden wordt met onvolkomenheden van de faciliteiten (hoge service- en toegangskosten, inefficiënt ruimtegebruik, beperkte campusvoorzieningen, geen stuwer van open innovatie nabij in de vorm van een groot bedrijf of kennisinstelling) blijkt dat met deze huurniveau het complex zichzelf uit de markt prijst. De benodigde structurele verlaging van de doorbelasting van vastgoedlasten moet gaan blijken uit het Integrale Businessplan, waarbij uitgangspunt moet zijn dat de huurinkomsten van Pivot Park enerzijds gebaseerd zijn op competitieve huurprijzen in de markt en anderzijds voldoende ruimte bieden om zowel de vastgoedlasten als de exploitatie hiervan (onderhoud, verzekeringen, et cetera) te dekken.

2.3. Positioneren van een krachtige en onderscheidende waardepropositie richting markt

Strategische positionering op basis van onderscheidende kenmerken - Belangrijkste factor die de locatiekeuze van internationaal opererende organisaties wereldwijd drijven zijn de aanwezigheid van talent, technologie en internationale bereikbaarheid. Het afstemmen van de gebouwpropositie op de ontwikkelingsfase van een bedrijf is echter cruciaal in het aantrekken van bedrijvigheid naar de campus⁴. Het vastgoedbeheer, de aangeboden voorzieningen en activiteiten zijn belangrijke diensten waardoor meerwaarde voor vestiging wordt geboden. Daarnaast is ambassadeurschap van succesvolle bedrijven essentieel in de positionering en branding van Pivot Park, mede gezien de locatie Oss ondanks haar goede bereikbaarheid geen specifieke aantrekking uitoefent op expats.

Pivot Park heeft enkele onderscheidende kenmerken waarop het moet voortbouwen voor toekomstig succes: er is veel kennis en capaciteit lokaal aanwezig op het gebied van vroege fase medicijnontwikkeling. Hiervoor zijn ook hoogwaardige technische en logistieke voorzieningen aanwezig en via een open access systeem beschikbaar voor de huurders. Inmiddels zijn er ook een aantal interessante bedrijven op het park gevestigd met een waardevolle combinatie van biologische en

⁴ Campusvastgoed – juiste vastgoed voor de juiste gebruiker (Buck Consultants - service magazine 2013).

chemische kennis en capaciteiten en is een sterke link met de BOM aanwezig als potentieel investeerder in veelbelovende initiatieven. Het is nu taak deze infrastructuur om te vormen tot een meer synergetisch geheel op grond waarvan ook “Big Pharma” voor samenwerkingsprojecten de weg naar Oss weet te vinden en waarmee het park andere huurders (internationaal) aan zich kan binden.

Een uitgebalanceerd huisvestingsaanbod - Om een internationale reputatie op te bouwen is het essentieel om heldere strategische keuzes te maken aangaande positionering op basis van USP's en succesverhalen. Om een mix van bedrijven aan te trekken, dient Pivot Park een duidelijk partnerprofiel op te stellen en onderscheidende huurproposities gericht op het faciliteren van groeiende huurders, het aantrekken van start-ups (flex-labs en apparatuur) en reeds gevestigde bedrijven met een klantenkring.

Versterken kennisbasis & cluster activiteiten - Het aangaan van samenwerkingsverbanden met kennisinstituten en andere Science parken is belangrijk om de kennisbasis van Pivot Park te verstevigen. De afwezigheid van een universiteit, hoge school danwel een academisch medisch centrum in Oss, biedt ruimte om meerdere partnerschappen te sluiten op basis van inhoudelijke focus en gedeelde belangen op bijvoorbeeld departement niveau. De Directie heeft al een aantal verkennende gesprekken gevoerd, maar de concrete mogelijkheden en interesses dienen verder in beeld gebracht te worden.

Pivot Park kan verschillende diensten leveren om de samenwerking en onderlinge uitwisseling van kennis te bevorderen. Hierbij kan gedacht worden aan het ondersteunen van business development voor huurders die samen een integraal aanbod formuleren, het faciliteren van toegang tot wetenschappelijke literatuur danwel gezamenlijke inkoop van materialen en het introduceren van (al dan niet financiële) incentives voor samenwerking van huurders onderling, biedt kansen om huurders aan te trekken en langer te binden.

3. Gesignaleerde vervolgstappen

De opgestelde Doorkijk 2015-2020⁵ van het huidige management geeft goed zicht in enkele van de bouwstenen voor toekomstig (financieel) succes van Pivot Park. Het gebudgetteerde cashflow-tekort van 4M€ over 2015-2018⁶ is terug te voeren op een lager dan in het oorspronkelijk Businessplan⁷ verwacht huurresultaat en de hoge servicekosten en campus fee die niet geheel door te belasten zijn aan de huurders. Daarnaast zijn de kosten van de organisatie zelf hoger dan initieel beraamd door niet voorziene algemene kosten (advies, verzekeringen, automatisering, (versnelde) afschrijvingen op o.a. snel verouderende apparatuur) en substantiële opstartinvesteringen en -verliezen in het Screening Center die maar gedeeltelijk voorzien waren.

Op basis van een herijking⁸ heeft het management ingezet op verbetering van de waardepropositie voor bestaande en nieuwe huurders door: 1) verlaging van de servicekosten en de campus fee en 2) aanpassing van het aanbod in ruimtes en voorzieningen. Tevens wordt PPSC meer centraal ingezet in

⁵ Doorkijk 2015-2020, Pivot Park 2.0 (M. Mol-Arts, 11 November 2014).

⁶ NB Dit bedrag is gecaluleerd op basis van de Doorkijk 2015-2020 en bevat geen voorzieningen voor het opvangen van tegenvallers

⁷ Businessplan Oss Life Science Park (Taskforce Life Sciences Park, November 2011).

⁸ Hoofdlijnen herijkt businessplan Pivot Park (Jules de Vet, 10 oktober 2013).

de waardepropositie van Pivot Park. Echter, zelfstandig beschouwd, blijft de exploitatie in de huidige situatie ook op langere termijn verliesgevend.

In september 2014 hebben de stakeholders een intentieverklaring⁹ getekend om te blijven investeren in de toekomst van het open innovatie ecosysteem en de aangekondigde sluiting van MSD DCO te gebruiken als kans om het ecosysteem te versterken. De gestelde ambities in deze intentieverklaring worden kwalitatief breed onderschreven door de stakeholders van Pivot Park. Om deze ambities te realiseren is het noodzakelijk om op korte termijn het begrootte cashflow-tekort aan te zuiveren om de bedrijfsvoering veilig te stellen. Tevens dient er op basis van de geïdentificeerde knelpunten in de exploitatie een kwantitatieve herijking van het stappenplan uitgevoerd te worden onder welke voorwaarden de potentie van het Pivot Park gerealiseerd kan worden. Het opzetten van een Integraal Businessplan met heldere rollen, verantwoordelijkheden en evenwichtige lastendeling is hierbij essentieel. Vanuit de strekking van onze opdracht en de beschikbare informatie, signaleren wij de volgende concrete stappen:

- 1) Zuiver het begrootte cashflow-tekort van 2.5M€ over 2015 en 2016 aan door een gezamenlijke inspanning van Pivot Park, Provincie, Gemeente en BOM om de ingezette stappen voor verbetering van de bedrijfsvoering in 2015 (werving huurders, werving commerciële opdrachten PPSC, substantiële verlaging huisvestingskosten) door te voeren en te verfijnen.
- 2) Maak concrete afspraken over de verlaging van huurafracht richting Vastgoed B.V. , mede in het licht van de continuïteit in de werving van nieuwe huurders in de komende maanden.
- 3) Geef voorrang aan het uitwerken van de plannen voor de ontvlechting met MSD zodat gericht kan worden gestuurd op tijdslijnen, het realiseren van mijlpalen en het op tijd betrekken van stakeholders (Gemeente en Provincie) voor o.a. het vergunningentraject. De komende maanden moeten kritieke stappen worden gezet om tot de beoogde zelfstandigheid en transparante en duurzaam verlaagde service- en onderhoudskosten te komen.
- 4) Ontwikkel een Integraal Businessplan Pivot Park 2.0 2016-2020, waarbij de Directie van OLSP Holding de regie heeft en de stakeholders van Pivot Park de benodigde input leveren, op basis van:
 - a. een aangescherpte waardepropositie met een meer realistische visie op marktpotentie (marktomvang, mogelijke samenwerkingspartners, haalbaar tempo van groei) en concurrentiepositie (concurrentie analyse qua positionering, aanbod & kosten en mogelijke incentives voor werven/binden huurders). Uitgangspunt hierbij is het realiseren van de opgestelde, uitdagende omzetprognoses;
 - b. een visie op commerciële vastgoedontwikkeling en -exploitatie voor het gehele complex (herontwikkeling vastgoed, huisvestingsaanbod voor elke levensfase van een bedrijf, clustering voor een optimale bezettingsgraad);
 - c. daarbij behorende verhouding marktconforme huisvestingskosten (kostenreductie onderhoud en energie, shopping list te leveren services en huurafracht richting

⁹ Intentieverklaring voor de investering in de Life Sciences community in Oss en Pivot park (11 september 2014, Oss), getekend door vertegenwoordigers van MSD, Pivot Park (OLSP Holding), Gemeente Oss, Provincie Noord-Brabant, OLSO Vastgoed, Brabantse OntwikkelingsMaatschappij (BOM) en ministerie van Economische Zaken.

Vastgoed B.V. welke representatie is voor de waarde van het vastgoed en aansluit bij de ontwikkelingsfase van het Pivot Park);

- d. verdere professionalisering Pivot Park organisatie (strategische positionering, efficiëntere besluitvorming door heldere rol- en taakverdeling op basis een integrale visie/missie/doelstellingen voor OLSP Holding B.V. vertaald naar de operationele doelen per kernactiviteit, werving vastgoed-, business development- en marketing expertise).
- 5) Reserveer een derde tranche financiering: op basis van het Integrale Businessplan Pivot Park 2.0 2016-2020 zal een nieuwe financieringsronde moeten worden ingezet waarbij een mix van een verbeterde bezettingsgraad, een marktconforme huurafracht aan Vastgoed B.V. in relatie tot de totale huisvestingskosten en additionele investering voor strategische positionering en verdere professionalisering tot een duurzame casus Pivot Park zal leiden.

4. Verantwoording

De bovenstaande bevindingen en oplossingsrichtingen komen voort uit een onafhankelijke adviesopdracht samengevat “Maak een scan van de exploitatie en marktpositionering van het Pivot Park”. Achterliggende doel van deze ‘foto’ is om meer comfort te krijgen bij de uitkomsten van de door het Pivot Park management gepresenteerde financiële Doorkijk 2015-2020 van september 2014. Hiertoe heeft PwC een grondige kwalitatieve scan uitgevoerd - weliswaar met een beperking van 3 weken doorlooptijd en beknopt budget - waarbij zowel een ‘inside out’ (aangeleverde documentatie¹⁰ & interviews met stakeholders¹¹) als ‘outside in’ (publiek beschikbare informatie¹² & marktverkennde interviews¹³) aanpak is gehanteerd. De tussentijdse bevindingen zijn met de stakeholders gedeeld en verder aangescherpt in een Round Table op 21 januari 2015.

Op basis van verstrekte opdrachtomschrijving kan er geen oordeel gegeven worden over de juistheid van de door Pivot Park aangeleverde financiële gegevens, noch over de omvang van de benodigde derde tranche financiering welke vastgesteld dient te worden op basis van het op te stellen Integrale Businessplan Pivot Park 2.0.

¹⁰ Bronnen: OLSP Exploitatie B.V., Pivot Park Screening Center (PPSC) B.V., OLSP Vastgoed B.V., Gemeente Oss, Provincie Noord-Brabant

¹¹ Vertegenwoordigers Management team van Exploitatie B.V., PPSC B.V. en Vastgoed B.V.

¹² Websites (NL Science parken en concurrenten PPSC), Literatuur (o.a. Marksegment Science Parks en artikelen m.b.t. markt uHTS - TechNavio), Jaarverslagen concurrenten PPSC en Marktanalyse trends in Pharma.

¹³ Interviews met 13 (potentiële) huurders Exploitatie B.V. en drie (potentiële) klanten voor PPSC B.V.