

# Ruimte voor banen

## Businessplan Dordts Fonds Bedrijventerreinen

Rotterdam, 11 mei 2021

Auteur: Anne-Floor Blonk, Gert-Jan Fernhout

Status: Definitief

NO CHANGE WITHOUT A

**AABEL**



# Inhoudsopgave

## A. Decor

1. Dordrecht, werkstad aan het water
2. Agenda Dordrecht 2030
3. Bedrijventerreinen kunnen beter benut
4. Een taak voor de gemeente Dordrecht

## B. Het Dordts Fonds Bedrijventerreinen

1. Aanleiding voor het Fonds
2. Doel: beter benutten bedrijventerreinen
3. Goed voor de stad én zijn schatkist
4. Maatschappelijk rendement voor Dordrecht

## C. Investeringsstrategie

1. Producten en diensten van het Fonds
2. Welke initiatieven komen in aanmerking?
3. Welke bedrijven komen in aanmerking?
4. Het Fonds biedt (ook) geoorloofde staatsteun

## D. Organisatie en governance

1. Voor ieder project een speciale rechtspersoon
2. Bestuur en investeringscommissie
3. Monitoring en verantwoording

## E. Investering en rendement

1. Omvang en rendement fonds

## F. Bijlagen

- I. Reactie gemeente Dordrecht
- II. Lopende projecten
  - a. Verplaatsing van de firma Dolderman naar de Tweede Merwedehaven
  - b. Verplaatsing van Peute Recyclingbedrijf BV naar het voormalig Nedstaal-terrein
- III. Kansrijke projecten
  - a. Revitalisering Dordtse Kil I/II en Amstelwijck-west
  - b. Herontwikkeling Derde Merwedehaven
  - c. Vitaal houden Stationsomgeving en 'Schil'
- IV. Voorbeeld Financieringsaanvraag

# Dordrecht, werkstad aan het water

## A.1 DECOR

- Dordrecht, de oudste stad van Holland, ontstaat rond 1120 als ontginningsnederzetting in een uitgestrekt veenmoeras. Precies waar de brede zeestromen overgaan in binnenwateren en zeeschepen hun lading moeten overslaan in binnenschepen. Dordrecht is de belangrijkste stad van de Lage Landen. Als de Grote Waard in 1421 overstroomt en in 1457 een groot deel van de stad door brand verloren gaat, komt daar verandering in.
- Dordrecht transformeert van handelsstad naar industriestad. De stad groeit en haar sociaal-economische profiel verandert. Pas in 1872 verbindt het spoor Dordrecht met het vaste land. Pas in 1936 wordt Dordt aangesloten op het wegennet. Chemie, scheepvaart, zorg, hout en metaal zijn nog steeds sectoren van betekenis in Dordrecht.
- Dordrecht ligt in de Randstad, in het hart van het ARRA-cluster en tussen de wereldhavens van Antwerpen en Rotterdam. Dordrecht heeft een zeehaven en is via de binnenwateren, weg en spoor uitstekend verbonden met het achterland en internationale luchthavens. De combinatie met zijn ijverige, goed opgeleide bevolking, maakt Dordrecht een aantrekkelijke vestigingsplaats voor bedrijven.



Figuur 1: Zicht op Dordrecht (vanaf Zwijndrecht).



# Agenda Dordrecht 2030

## A.2 DECOR

- Regeren is vooruit zien. Het bestuur van Dordrecht richt zich op 2030. In 2030 is Dordt een stad van 140.000 inwoners die het sociaal en economisch beter en nog meer naar hun zin hebben. Dat lukt door Dordrecht beter te laten profiteren van zijn kwaliteiten: door water omringd, uitstekend verbonden, een historische stadscentrum en Nationaal Park De Biesbosch als achtertuin.
- In Agenda 2030 staan drie opgaven centraal:
  1. Meer diversiteit in het woningaanbod, zodat er ook een plek is voor sociaal-economische sterkere huishoudens.
  2. Het verbeteren van de bereikbaarheid, waardoor de Dordtenaren meer kunnen profiteren van agglomeratievoordelen en Dordtse bedrijven een concurrentieel voordeel behalen.
  3. Meer en betere banen voor Dordtenaren binnen een acceptabele reistafstand, waaronder in Dordrecht zelf.
- Dordrecht heeft zijn aandeel in Eneco voor 370 miljoen euro verkocht. Het Bestuur smijt dat geld niet over de balk, maar investeert in Agenda 2030. Een structureel gezonde financiële positie van de gemeente Dordrecht is daarbij voor het bestuur een randvoorwaarde. Dat betekent dat een oplossing moet worden gevonden voor het wegvallen van de jaarlijkse dividendstroom uit de aandelen. Over 2019 was dat een bedrag van 6,1 miljoen euro.
- Het bestuur zoekt naar investeringen die bijdragen aan de kwaliteit van het leven in Dordrecht en tegelijk financieel rendement opleveren voor de Dordtse schatkist. Direct - een investering levert *an sich* meer op dan hij kost - of indirect, als de investeringen via een omweg leiden tot hogere inkomsten of lagere uitgaven voor de schatkist. Voorbeeld: een investering in een spoorproject leidt ook tot meer banen en dus minder uitgaven aan uitkeringen of schuldhelpverlening. Dat zijn indirecte financiële baten voor de Dordtse schatkist.



# Bedrijventerreinen kunnen beter benut

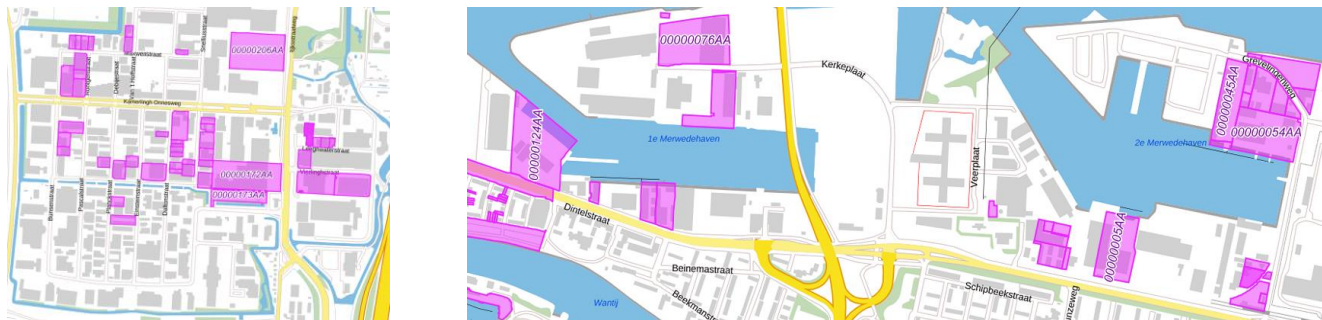
## A.3 DECOR

- Dordrecht heeft een rijke historie als industriestad en beschikt daardoor over veel bedrijventerreinen. Wat vroeger een aantrekkelijke vestigingsplek was, is dat nu soms niet meer. Bijvoorbeeld omdat er onvoldoende ruimte is om het bedrijf uit te breiden, omdat de ontwikkeling van de stad de bedrijfsvoering in de weg zit, of omdat de lege plekken die door faillissement of vertrek zijn verlaten leiden tot verrommeling.
- Het is voor het behoud van banen belangrijk dat Dordrecht aantrekkelijk blijft als vestigingsplaats voor bedrijven. Dat betekent dat er voldoende ruimte moet zijn voor bedrijven die zich hier willen vestigen of willen uitbreiden. Op Dordtse Kil IV/DistriPark (laatste vrij uitgaafbare terrein in Dordt) is gestart met de uitgifte aan logistieke bedrijven, terwijl op Dordtse Kil I/II sprake is van leegstand en dus optimalisatie mogelijk is.
- Het geld dat vrijkomt door de verkoop van de Eneco-aandelen biedt de mogelijkheid om kansen te verzilveren op de oude Dordtse bedrijventerreinen: Een betere benutting door de oude bedrijventerreinen (1) een functie te geven die beter past bij hun plek in het Dordrecht van nu of (2) door ze aantrekkelijker en efficiënter in te richten.
- Dordrecht wil groeien naar 140.000 inwoners. Een aantal, vooral oudere bedrijventerreinen ligt op plekken die aantrekkelijk zijn voor woningbouw. Denk aan de Stadswerven; aan het water en dichtbij de oude stad.
- Dordtse Kil I en II liggen op de goede plek, maar hebben hun aantrekkelijkheid toch verloren. Hier kan een proces van 'herverkaveling' op gang worden gebracht waardoor de leegstand wordt teruggebracht en de beschikbare meters efficiënter worden gebruikt. Voor veel bedrijven geldt dat zij zich het liefst vestigen bij 'ons soort bedrijven'. Daar kan in thematisering, inrichting en uitstraling rekening mee worden gehouden.
- Dordrecht kan niet voorzien in de [vraag](#) naar bedrijventerreinen. Er is voldoende aanbod, maar het aanbod dat er is, sluit niet goed aan bij de vraag.

# Een taak voor de gemeente Dordrecht

## A.4 DECOR

- De praktijk wijst uit dat herontwikkelingen van bedrijventerreinen zonder overheidsbemoeyenis nauwelijks van de grond komt. Het vereist een coördinatie die door individuele bedrijven of zelfs georganiseerde verbanden van bedrijven moeilijk tot stand te brengen is. Overheden zijn daar beter voor gesteld en hebben een uitgebreider instrumentarium tot hun beschikking. Bovendien gaat het om grote investeringen die door de individuele bedrijven vaak niet gedaan kunnen worden, waar in die bedrijven de prioriteit niet ligt of die voor hen in financiële zin onvoldoende aantrekkelijk zijn. Een actieve bemoeyenis van de gemeente Dordrecht is dus gelegitimeerd. Bovendien is de gemeente Dordrecht zelf (blote) eigenaar van een aantal gronden (erfpacht).



Figuren 2 en 3: Dordts bezit op de bedrijventerreinen Kil I en II (links) en Merwedehavens (rechts)

- De herontwikkeling van de Dordtse bedrijventerreinen leidt niet alleen tot directe financiële baten voor de Dordtse schatkist, maar ook tot indirecte financiële baten. De bouw van meer huizen leidt tot meer belastinginkomsten. Meer inwoners betekent meer financiële draagkracht voor voorzieningen. Meer banen betekent minder uitkeringen. Een hoger besteedbaar inkomen leidt tot minder sociale problemen en dus tot minder gemeentelijke uitgaven aan hulpverlening.
- Een goed gevulde schatkist is belangrijk, maar de verantwoordelijkheid van een overheid reikt verder. De transformatie van Dordtse bedrijventerreinen leidt niet alleen tot financieel, maar ook tot maatschappelijk rendement. Naast direct en indirect financieel rendement is dit niet-financieel maatschappelijk rendement de derde 'rendementspijler' onder de investeringen in herontwikkeling van de Dordtse bedrijventerreinen.



# Aanleiding voor het Fonds

## B.1 HET DORDTS FONDS BEDRIJVENTERREINEN

- De gemeente Dordrecht wil de opbrengst uit de verkoop van de aandelen Eneco investeren in de kwaliteit van het leven in Dordrecht, maar zonder haar financiële gezondheid op het spel te zetten. Dat betekent dat een alternatief moet worden gevonden voor de jaarlijkse dividendstroom van rond de 6 miljoen euro.
- Om daar zeker van te zijn, heeft de gemeente een bedrag van 250 miljoen euro apart gezet. Niet als appeltje voor de dorst, maar ter compensatie van de weggevallen dividendstroom uit de Eneco-aandelen. Dat betekent dat op dat bedrag een jaarlijks rendement gemaakt moet worden van tussen 2 en 4%. In de huidige marktomstandigheden en binnen het *treasury* statuut van de gemeente Dordrecht is dat geen gemakkelijke opgave.
- De gedachte achter het Dordts Fonds Bedrijventerreinen is dat de gemeente Dordrecht direct investeert in verbetering van de stad, maar die investering in ook in financiële zin weer terugverdiend. Iedere terugverdiende euro kan vervolgens opnieuw worden geïnvesteerd in de kwaliteit van Dordrecht. Het Dordts Fonds Bedrijventerreinen is een *renderend fonds*. Geïnvesteerde euro's komen terug om daarna opnieuw hun goede werk te doen.
- Voornoemde lukt alleen als het Fonds investeert in financieel haalbare projecten. Hoewel iedere investering risico's met zich meebrengt, investeert het Fonds in beginsel niet in projecten die zichzelf niet 100% terugverdienen. Projecten met een onrendabele top kunnen best worden uitgevoerd, maar die onrendabele top wordt niet door het Fonds afgedekt. Voor projecten die maatschappelijk van waardevol zijn, maar zichzelf financieel niet helemaal terugverdienen, moet elders een bijdrage worden gevonden voor het afdekken van de onrendabele top. Bijvoorbeeld via de begroting van de gemeente Dordrecht, bij andere overheden of in de vorm van particuliere bijdragen.
- De directe financiële opbrengsten van een project vloeien automatisch terug naar het Fonds. Over maatschappelijke en indirecte financiële opbrengsten voor Dordrecht, kan het Fonds afspraken maken met de gemeente.
- Met oprichting van het Dordts Fonds Bedrijventerreinen slaat de gemeente Dordrecht 2 vliegen in één klap. Ze investeert in de kwaliteit van het leven in Dordrecht én heeft een investeringsmogelijkheid gevonden om de verkoopopbrengst van de Eneco-aandelen financieel te laten renderen.



# Doel: Beter benutten bedrijventerreinen

## B.2 HET DORDTS FONDS BEDRIJVENTERREINEN

- De Dordtse bedrijventerreinen kunnen maatschappelijk waardevoller worden aangewend. Doel van het Fonds is om die kansen zoveel mogelijk te benutten en zo maximaal bij te dragen aan het realiseren van Agenda 2030. Bijvoorbeeld via het aantrekken van werkgelegenheid of bouwen van huizen.
- Dat doet het Fonds door vermogen te verstrekken aan projectvennootschappen (SPC's) die speciaal worden opgericht voor de organisatie van de transformatie van een bedrijventerrein.
- Het Fonds treedt op als partner van ondernemers die hun bedrijf wensen te verplaatsen en werkt daarin samen met de reguliere financiers. Dat doet het Fonds door aan te sturen op co-financiering en zodra mogelijk herfinanciering. Dit resulteert in een revolverend fonds, waardoor het totale fondsvermogen meerdere keren wordt geïnvesteerd in de revitalisatie en herbestemming van de Dordtse bedrijventerreinen.
- Het Fonds voegt iets toe ten opzichte van de reeds bestaande fondsen zoals Innovation Quarter, MKB Katalysatorfonds Drechtsteden en Smart City Fund Dordrecht, die allemaal zijn gericht op het verstrekken van groeikapitaal voor innovatieve bedrijven. Het Fonds zoekt natuurlijk wel naar synergie met deze en andere fondsen.
- Bij financiële crises kan het Fonds een rol spelen in het verschaffen van liquiditeit aan ondernemers. Dat doet het Fonds door aankoop van gronden die het vervolgens weer in erfpacht aan de ondernemer uitgeeft. De ondernemer kan de verkoopopbrengst gebruiken om de komende periode door te komen. Deze constructie vereist mogelijk instemming van andere financiers van de onderneming en is alleen mogelijk als het past binnen de bredere opdracht van het Fonds, welke is het beter benutten van de Dordtse bedrijventerreinen.
- Het Fonds heeft een tijdelijk karakter, maximaal 30 jaar. De verwachting is dat binnen deze termijn alle Dordtse bedrijventerreinen hun maatschappelijk meest waardevolle invulling hebben gevonden.

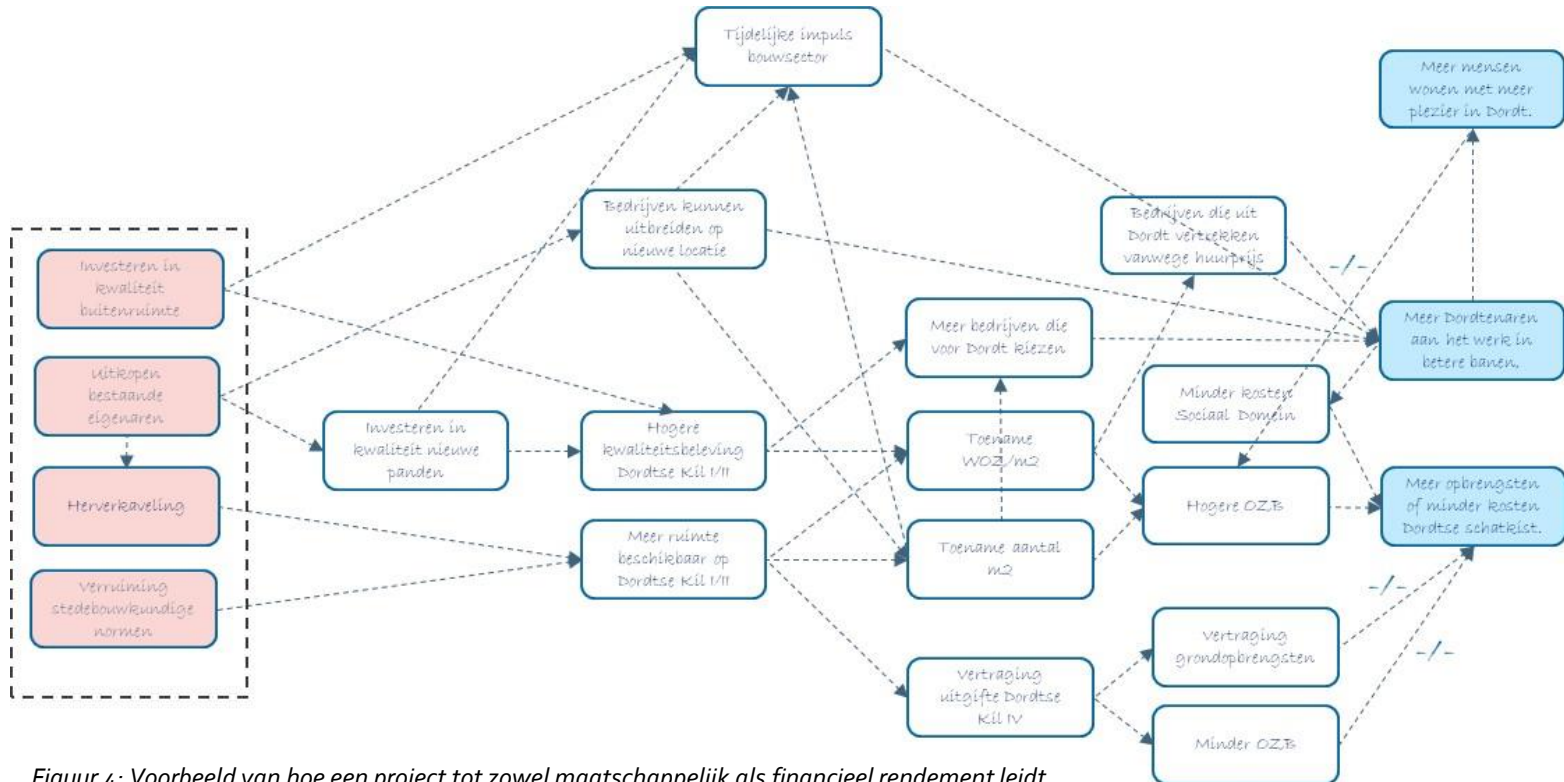




# Goed voor de stad én zijn schatkist

## B.3 HET DORDTS FONDS BEDRIJVENTERREINEN

- Het Fonds beperkt zich tot investeringen die bijdragen aan realisatie van de doelstellingen in Agenda 2030: Een leukere en mooiere stad waar het voor meer verschillende mensen plezieriger wonen is.
- Doordat het Fonds alleen investeert in projecten die zichzelf terugverdienen, behaalt het Fonds ook een financieel rendement. Direct als de financiële opbrengsten uit een investering de investeringsuitgaven overstijgen. Indirect als de investeringen van het Fonds leiden tot meer inkomsten of minder uitgaven voor de Dordtse schatkist. Daarmee biedt het Fonds een alternatief voor de weggevallen opbrengsten uit dividend op de Eneco-aandelen.



Figuur 4: Voorbeeld van hoe een project tot zowel maatschappelijk als financieel rendement leidt.



# Maatschappelijk rendement voor Dordrecht

## B.4 HET DORDTS FONDS BEDRIJVENTERREINEN

- Het investeringsfonds is niet gericht op het maximaliseren van zijn directe financieel rendement, maar op het realiseren van maatschappelijk rendement door te investeren in de kansen die er liggen de Dordtse bedrijventerreinen op een maatschappelijk waardevollere wijze te gebruiken. Het realiseren van een direct financieel rendement is wél een randvoorwaarde.
- Daardoor realiseert de gemeente Dordrecht niet alleen een direct financieel rendement, maar ook een maatschappelijk rendement. De investeringen van het Fonds dragen immers bij aan het bereiken van de doelen in Agenda 2030: Een sociaal-economisch sterker Dordrecht waarin het leuker wonen, werken en recreëren is. De investeringen leiden bovendien tot minder belasting van klimaat en milieu, doordat voor nieuwe bedrijfspanden en -locaties strengere milieunormen gelden.
- Het Fonds biedt met andere woorden niet alleen een aantrekkelijk rendement voor de gemeente Dordrecht, maar ook voor alle Dordtenaren, het Dordtse bedrijfsleven en alle andere mensen instellingen die Dordrecht een warm hart toedragen of anderszins belang hebben bij een aantrekkelijk Dordrecht.



*Figuur 5: Energiehuis, Dordrecht.*



# Producten en diensten van het Fonds

## C.1 INVESTERINGSSTRATEGIE

- Doel van het Fonds is om de kansen te verzilveren die er liggen om Dordtse bedrijventerreinen vanuit maatschappelijk perspectief beter te benutten. Agenda 2030 geldt daarbij in eerste aanleg als richtinggevend voor de beoordeling van wat een betere benutting vanuit maatschappelijk perspectief is.
- Het Fonds draagt bij aan het verzilveren van kansen door vermogen te verstrekken aan speciaal daarvoor opgerichte vennootschappen (SPC's) die belast zijn met de herstructurering van een bedrijventerrein.
- Het Fonds probeert zijn betrokkenheid niet langer te maken dan strikt noodzakelijk is. Daarom werkt het fonds samen met reguliere financiers. Door een korte looptijd en de kosteloze mogelijkheid tot herfinanciering of vervroegde aflossing, kan het Fonds zijn middelen eerder opnieuw inzetten voor Dordrecht.



# Welke initiatieven komen in aanmerking?

## C.2 INVESTERINGSSTRATEGIE

In aanmerking komen initiatieven die bijdragen aan:

- Een betere benutting van de Dordtse bedrijventerreinen<sup>1</sup> en/of
- Het bereiken van de doelstellingen van Agenda 2030 en/of
- Minder vervuiling, geluidhinder of een beter klimaat en/of
- De kwaliteit en/of kwantiteit van de werkgelegenheid in de Drechtsteden en/of
- Het vergroten van de (zichtbaarheid van de) aantrekkelijkheid van de Drechtsteden als vestigingsplaats voor hoogwaardige, kennis gedreven industrie.

Voorts geldt dat de initiatieven:

- Uitvoeringsgereed zijn, hetgeen betekent dat onmiddellijk na *financial close* wordt gestart met de werkzaamheden
- De planologische procedures snel kunnen worden doorlopen (*taksforce*-achtige aanpak)

### Voorbeelden van passende projecten:

- Verplaatsing Dolderman naar Tweede Merwedehaven
- Verplaatsing Peute naar voormalig Nedstaal terrein
- Revitalisering Kil I, II en Amstelwijck-west
- Ingebruikname Derde Merwedehaven voor watergebonden bedrijvigheid
- Economisch vitaal houden Stationsomgeving en 'Schil'

*Figuur 6: Concrete projecten in de pijplijn*

1. Daaronder herstructurering, transformatie naar woningbouw en uitplaatsen van droog gebruik

# Welke bedrijven komen in aanmerking?

## C.3 INVESTERINGSSTRATEGIE

- In aanmerking komen de Special Purpose Companies (SPC's) die de opdracht hebben de herstructurering van (een deel van) een Dordts bedrijventerrein ter hand te nemen. Het kapitaal wordt gebruikt voor het verwerven van gronden, alsmede voor het financieren van de werkzaamheden die nodig zijn tot aan her-uitgifte van de grond, waaronder planontwikkelings-, coördinatie- en bouwwerkzaamheden.
- Voor de financiering van bedrijfsverplaatsingen komen in aanmerking ondernemingen die een vestiging hebben op een van de te herstructureren Dordtse bedrijventerreinen die zonder hulp van het Fonds hun verplaatsing (inclusief een eventuele uitbreiding) niet gefinancierd krijgen. De gemeente Dordrecht kan aanvullende eisen stellen aan de ondernemingen, bijvoorbeeld ten aanzien van milieu, werkgelegenheid verantwoord ondernemerschap.
- Voor aankoop van grond komen in aanmerking bedrijven die vermogen in grond willen vrijspelen ten behoeve van investeringen in of het behoud van werkgelegenheid in Dordrecht. De aankoop van grond moet passen in de beleidsdoelstellingen die voortvloeien uit Agenda 2030.
- De activiteiten van het Fonds kunnen op termijn worden uitgebreid naar andere stadsdelen, zoals de binnenstad, waar als gevolg van de malaise in de traditionele winkelgebieden ook naar manieren wordt gezocht om de binnenstad gezond en dynamisch te houden.

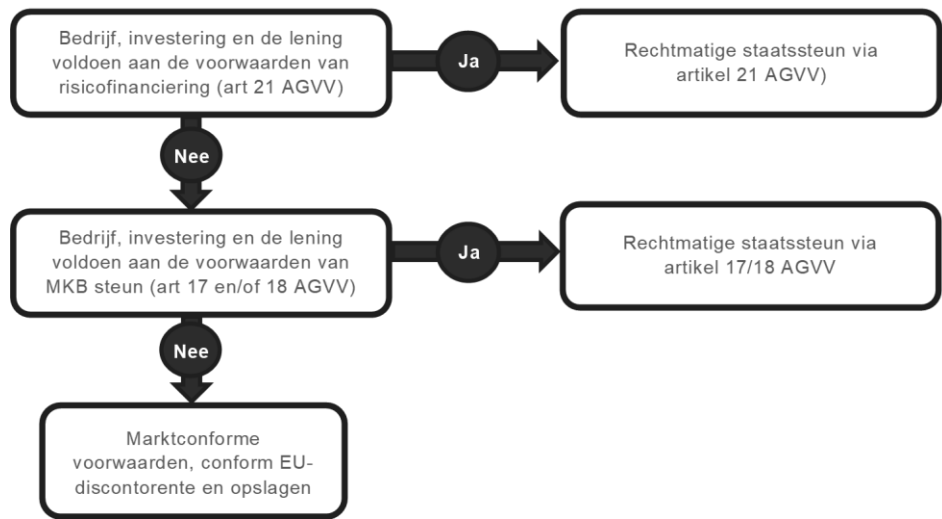


Figuur 7: Verkaveling binnenstad



# Het Fonds biedt (ook) geoorloofde staatsteun

## C.4 INVESTERINGSSTRATEGIE



Figuur 8: Staatsteun

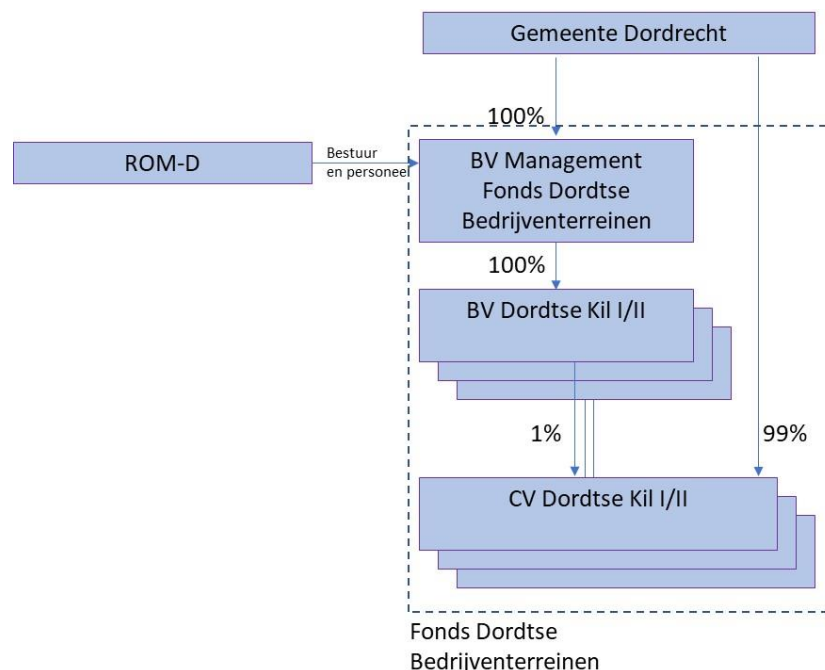
- Als het Fonds leningen verstrekt, dan kunnen dat leningen zijn onder niet-marktconforme voorwaarden. Er is dan sprake van staatssteun.
- De eisen die in zo'n geval vanuit de Investeringsstrategie worden gesteld aan zowel de ondernemingen als de initiatieven moeten zodanig zijn dat dat de staatssteun **geoorloofd** is.
- De precieze voorwaarden moeten vanuit de optiek van staatssteun nog tegen het licht worden gehouden.



# Voor ieder project een speciale rechtspersoon

## D.1 ORGANISATIE EN GOVERNANCE

- Het management van het Fonds wordt belegd bij de BV Management Fonds Dordtse Bedrijventerreinen. De BV Management Fonds Dordtse Bedrijventerreinen heeft 2 belangrijke taken:
  1. Het inhoudelijk aansturen en coördineren van de projecten die het Fonds onder zijn hoede heeft en
  2. Het (in juridische zin) besturen van de Special Purpose Companies (BV/CV) die per project worden opgericht.
- ROM-D heeft veel ervaring met deze manier van werken en zou kunnen worden belast met de administratie en het beheer van het Fonds. Maar dat hoeft niet. De gemeente Dordrecht kan het ook zelf doen of aan een derde vragen. Voorwaarden aan opdrachtverlening zijn (art. 21 AGVV) dat:
  1. Sprake is van winstgedreven financieringsbesluiten: levensvatbaar plannen, realistische exit-strategieën en zorgvuldig boekenonderzoek (lid 14)
  2. Beheer op zakelijke basis: professioneel, voorkomen van belangenconflicten en prestatieafhankelijke beloning. Dat laatste bijvoorbeeld door ook eigen middelen mee te investeren (lid 15).
- We gaan uit van een beheerkosten van €115k per jaar in de actieve periode.



Figuur 9: Organisatie van het Fonds



# Bestuur en Investeringscommissie

## D.2 ORGANISATIE EN GOVERNANCE

### **De bestuurder van de BV Fonds Management Dordtse Bedrijventerreinen:**

- Vertegenwoordigt het Fonds en is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken.
- Legt verantwoording af aan de Aandeelhouder en Stille Vennoot (Gemeente Dordrecht).
- Neemt op eigen initiatief of op verzoek van de Aandeelhouder projecten in studie.
- Heeft het mandaat om jaarlijks tot een bedrag van 150 duizend euro middelen in te zetten om tot een acquisitie en de haalbaarheid van *business cases* te verkennen.
- Legt investeringsvoorstellen ter advies voor aan de Investeringscommissie en ter besluitvorming aan Raad van Commissarissen en Aandeelhouder.

### **De Investeringscommissie:**

- Bestaat uit specialisten in gebiedsontwikkeling
- Beoordeelt investeringsvoorstellen en geeft daarover advies aan Bestuur en Aandeelhouder





# Monitoring en verantwoording

## D.3 ORGANISATIE EN GOVERNANCE

Er wordt halfjaarlijks gerapporteerd over de stand van zaken binnen ten aanzien van het Fonds.

- De begroting wordt jaarlijks voor 1 januari opgesteld, de jaarrekening uiterlijk op 1 april van het opvolgende jaar.
- In de halfjaarlijkse rapportage worden onder meer de volgende zaken opgenomen:
- *Financiële verantwoording:*
  - Algemeen: beheerskosten, mate van voeding van het fonds, mate van uitputting fonds, resterend te investeren bedrag, mate van revolverendheid, verwachte eindwaarde.
  - *Uitgezet vermogen:* beschikbare middelen, aantal en omvang van de uitstaande investeringen, aantal lopende projecten en voorziene (vervroegde) exits en getroffen voorzieningen
- Doelstellingen en categorisering van projecten.
- *Projecten in voorbereiding:* aantal ingediende projecten en verwachte omvang van de investering, aantal afgewezen projecten, beschrijving reden van afwijzing.

Het bestuur bespreekt de rapportages 2x per jaar met Investeringscommissie en de Aandeelhouder.



# Omvang en rendement fonds

## E.1 INVESTERING EN RENDEMENT

- Omvang van het Fonds bedraagt **30 miljoen** euro. Gestreefd wordt naar een netto rendement van 4% op het geïnvesteerd vermogen. Het totale Fondsrendement is derhalve afhankelijk van de omvang van het daadwerkelijk geïnvesteerde vermogen.
- In onze rekensommen zijn we ervan uitgegaan dat het tien jaar duurt voordat alle middelen in het Fonds zijn geïnvesteerd. Vanaf 10 jaar voor einde looptijd worden geen nieuwe investeringen meer gedaan en komt al het geld dus weer terug op de rekening.
- Het Fonds wil zoveel mogelijk maatschappelijke impact realiseren. Het Fonds maakt zijn betrokkenheid bij een project niet langer dan nodig: door een korte looptijd en mogelijkheid tot herfinanciering of vervroegde exit neemt de omloopsnelheid van het vermogen toe en kan het fonds meer projecten doen.
- Bij onze aannamen zit er tegen het einde van de looptijd 54 miljoen euro in de pot. Die pot bestaat uit 30 miljoen eerder geïnvesteerd vermogen dat is terugbetaald en 24 miljoen euro rendement op het geïnvesteerde vermogen. Deze 24 miljoen euro is de vervanging van het dividend op de aandelen Eneco en vloeit in de schatkist van Dordrecht. De gemeente kan er ook voor kiezen om jaarlijks het bedrag boven de 30 miljoen euro af te romen.



# Bijlagen

- I. Reactie gemeente Dordrecht
- II. Lopende projecten
  - a. Verplaatsing van de firma Dolderman naar de Tweede Merwedehaven
  - b. Verplaatsing van Peute Recyclingbedrijf BV naar het voormalig Nedstaal-terrein
- III. Kansrijke projecten
  - a. Revitalisering Dordtse Kil I/II en Amstelwijck-west
  - b. Herontwikkeling Derde Merwedehaven
  - c. Vitaal houden Stationsomgeving en 'Schil'



# Bijlage I – Reactie gemeente Dordrecht

- *Het optuigen van de voorgestelde structuur kost voorbereidingstijd en dat geldt ook voor een eventueel besluit om ROM-D te betrekken bij de uitvoering. Daarom stelt het College voor te starten met een tijdelijke constructie, waarbij de projectadministratie 'gewoon' wordt ondergebracht binnen de gemeentelijke begroting. Met de kennis en ervaring die de gemeentelijke organisatie daarbij opdoet, kan ROM-D of een andere fondsbeheerder straks ook beter worden aangestuurd.*
- *Op basis van een businesscase wordt beoordeeld hoeveel geld er voor het project nodig is. Voor ieder project wordt een grondexploitatie of IVA geopend, die wordt ondergebracht bij het Grondbedrijf. De investeringsuitgaven in rendabele projecten worden op voor grondexploitaties en/of IVA's gebruikelijke wijze gedekt. Opbrengsten vloeien terug in de reserve van het Grondbedrijf en dragen daarmee bij aan haar vermogenspositie.*
- *Als sprake is van een project met een negatief financieel resultaat wordt een beroep gedaan op een in te richten strategische investeringsreserve van € 22,5 miljoen, die is opgebouwd uit bestaande middelen voor de WDO (€ 12,5 miljoen) en een bijdrage Eneco-gelden (€ 10 miljoen). De raad stelt de financiële en inhoudelijke kaders daarvoor vast.*
- *De raad stelt eenmalig vooraf aanpak, financieringsconstructie en afwegingskader vast, op basis waarvan businesscases worden beoordeeld. Besluitvorming over individuele businesscases door de raad is daardoor niet meer nodig. Besluitvorming over het aanpassen van de begroting naar aanleiding van het openen van grondexploitaties of een IVA voor projecten blijft uiteraard voorbehouden aan de raad, maar kunnen als hamerstukken worden geagendeerd of via verzamelwijzigingen worden doorgevoerd. De voorgestelde besluitvormingswijze is daarmee gelijk aan die van een gebiedsontwikkeling.*
- *Ten behoeve van besluitvorming maken we onderscheid tussen:*
  1. *Projecten met een verwacht rendement van 4% of meer; College-besluit na positief besluit op basis van afwegingskader beperkt zich tot het aan de raad voorstellen de begroting te wijzigen (zie hiervoor) en het aankopen van gronden en vastgoed. Er is geen expliciet besluit van het college nodig om het project uit te voeren.*
  2. *Projecten met een verwacht rendement van minder dan 4%; Deze projecten worden alleen uitgevoerd als het college daartoe een expliciet besluit heeft genomen.*



# Bijlage I – Reactie gemeente Dordrecht

- Het College stelt de volgende aanpak voor:
  1. Inventarisatie van locaties die in aanmerking komen voor revitalisering (voor Dorste Kil I/II en Amstelwijck-west al gedaan).
  2. Opstellen van een businesscase en maatschappelijke effecten-analyse per locatie op basis van een uitdrukkelijke opdracht van de ambtelijke opdrachtgever.
  3. Toetsing van de business case aan het maatschappelijk afwegingskader.
  4. Uitvoeringsbesluit.
- Bij het beoordelen van business cases wordt onderstaand afwegingskader gehanteerd. Investerings in de openbare ruimte ten behoeve van concrete projecten komen ten laste van die projecten. Investerings die niet kunnen worden toegerekend aan concrete projecten, komen niet in aanmerking voor bekostiging vanuit het programma revitalisering bedrijventerreinen.

Bananontwikkeling & arbeidsmarkt		Innovatie & clusterversterking	
<b>Doelen</b>	<b>Metingen</b>	<b>Doelen</b>	<b>Metingen</b>
Aantal nieuwe banen		Samenwerking in de keten	
Kwaliteit van banen (opleidingsniveau)		Clusterversterkend	
Gebruikmaking beschikbaar arbeidsmarktaanbod		Toevoegde waarde product	
Opleidingsaanbod (Leven lang ontwikkelen)		Onderdeel speerpuntsectoren	
...		....	
Duurzaamheid & circulariteit		Vastgoed & beeldkwaliteit	
<b>Doelen</b>	<b>Metingen</b>	<b>Doelen</b>	<b>Metingen</b>
BREEAM gebouw (klassen)		Flexibiliteit van het vastgoed	
Gebruikmaking van reststoffen		Kwaliteit en duurzaamheid van materialen	
Duurzame energie(opwekking)		Energielabel	
Biodiversiteit		Vergroening / klimaatbestebestendig	
....		Esthetische kwaliteit	
		...	



## Bijlage II – Lopende projecten

### **Verplaatsing van de firma Dolderman naar de Tweede Merwedehaven**

- Investering van € 3 miljoen van gemeente en provincie en € 15-20 miljoen van Dolderman.
- Maatschappelijk en indirecte financiële baten:
  - behoud van 80 arbeidsplaatsen in de maritieme sector
  - wegnemen milieu- en geluidsoverlast historische binnenstad en woonomgeving
  - realisatie 25 nieuwe, hoogwaardige woningen
  - betere benutting noordzijde Tweede Merwedehaven (Pon-locatie, lang braak gelegen)
  - inpassing nieuwe watergebonden bedrijvigheid met Merwetank

### **Verplaatsing van Peute Recyclingbedrijf BV naar het voormalig Nedstaal-terrein**

- Investering van € 100.000 van de gemeente Dordrecht.
- Maatschappelijk en indirecte financiële baten:
  - uitname 300 vrachtbewegingen N3 / A15 en Baanhoekweg
  - behoud van 150 lokale banen
  - 5 hectare herbenutting vrijkomende gronden
  - Vervoer via water (met naastgelegen BCTN terminal) naar de Rotterdamse haven



# Bijlage III – Kansrijke nieuwe projecten

## **Revitalisering Dordtse Kil I/II en Amstelwijck-west**

- Investering van € 6,5 miljoen van de gemeente Dordrecht
- Directe financiële opbrengst van € 10 miljoen (over 25 jaar)
- Maatschappelijke en indirecte financiële baten:
  - behoud van arbeidsplaatsen
  - betere benutting van grond
  - vergroten veiligheid en versterken veiligheidsgevoel
  - tegengaan verpaupering

## **Herontwikkeling Derde Merwedehaven**

- Investering van € 9,3 miljoen van de gemeente Dordrecht
- Directe financiële opbrengst van € 9,4 miljoen
- Maatschappelijke en indirecte financiële baten:
  - toevoeging van arbeidsplaatsen
  - betere benutting van grond en haven
  - modal shift: van weg- naar waterverkeer
  - in relatie met achtergelegen recreatiegebied: verbeteren klimaatadaptatie en biodiversiteit



## Bijlage III – Kansrijke nieuwe projecten (2)

### **Economisch vitaal houden van Stationsomgeving en 'Schil' / Businesscase Onderwijsgebouw Achterom**

- In gemeentelijk eigendom
- Oppervlakte: 6.300 m<sup>2</sup> (netto)
- Op dit moment voor onderwijsfunctie en data communicatie
- Binnen afzienbare tijd aflopende huurcontracten
- Onderdeel Spoorzone aanpak – gericht op creëren van aantrekkelijke/ moderne werkmilieus
- Uitwerking businesscase (na zomer '21 oplevering):
  - Alternatieve vormen van gebruik (bijdrage aan de doelen Agenda stad)
  - 3 programma's in beeld:
    - Optimaal gebruik van gebouw
    - Passend in de beoogde gebiedsontwikkeling Spuiboulevard
    - Combinatie onderwijs en overloop locatie Merwedehuis





# Bijlage IV – Voorbeeld Financieringsaanvraag



# Financieringsaanvraag Herstructurering Dordtse Kil I/II en Amstelwijck-West

Rotterdam, 10-04-2020

Auteurs: Gert-Jan Fernhout, Anne Floor Blonk en Erwin Post

Status: - CONCEPT -

NO CHANGE WITHOUT A

**AEBEL**



# Inhoudsopgave

## A. Doel van dit document

1. Financieringsaanvraag bij Fonds Dordtse Bedrijventerreinen

## B. Het project

1. Dordtse Kil: Een gebied met historie
2. Minder aantrekkelijk door verloedering
3. Een *boost voor* Dordtse Kil I en II

## C. De cijfers

1. Goed voor Dordrecht en zijn schatkist
2. Project heeft een sluitende *business case*
3. Indirecte financiële maatschappelijke baten

## D. Organisatie

1. Het project wordt uitgevoerd door een SPC



# Financieringsaanvraag bij Fonds Dordtse Bedrijventerreinen

## A.1 DOEL VAN DIT DOCUMENT

- Dit document is onderdeel van een financieringsaanvraag aan het Fonds Revitalisering Dordtse Bedrijventerreinen voor de herstructurering van de bedrijventerreinen Dordtse Kil I en II, alsmede Amstelveen-West. Dit document is opgesteld in opdracht van de *Special Purpose Company* Herstructureringsmaatschappij Dordtse Kil I/II BV/CV i.o. (HMDK I/II)
- De aanvraag betreft het verstrekken van een lening van [20] miljoen euro door het Fonds aan HMDK I/II, een projectvennootschap met als enig doel het ter hand nemen van de herstructurering van Dordtse Kil I en II en Amstelveen-West. Enig aandeelhouder van HMDK I/II is de gemeente Dordrecht.
- De bedrijventerreinen Dordtse Kil I en II en Amstelveen-West bevinden zich op een aantrekkelijke locatie aan de Dordtse Kil. Leegstand en verouderd vastgoed doen af aan die aantrekkelijkheid, waardoor de bedrijventerreinen steeds minder populair zijn geworden. Het gevolg is dat bedrijven die een plek zoeken om zich te vestigen dat elders in of zelfs buiten Dordrecht doen. Dat betekent dat ruimte inefficiënt wordt gebruikt en uitbreidingsruimte onnodig snel wordt gevuld, waardoor Dordrecht toekomstige vestigings- en uitbreidingsverzoeken niet kan inwilligen. Op korte én lange termijn gaat deze situatie dus ten koste van de werkgelegenheid in de regio.
- De voorziene herstructurering leidt tot een efficiëntere benutting van de beschikbare gronden en verhoogd de aantrekkelijkheid van de bedrijventerreinen. Door herverkaveling komen grotere terreinen beschikbaar en kunnen grotere volumes worden gerealiseerd. Thematisering en kwaliteitsverbetering verhogen de aantrekkelijkheid verder. Met zowel op korte als lange termijn meer werkgelegenheid tot gevolg. Het project is onderdeel van de Westelijke Dordtse Oever.
- Dit document dient ter toelichting op bovengenoemde financieringsaanvraag. Het gaat achtereenvolgens in op het project en zijn aanleiding, zijn belang voor Dordrecht, de financiële *business case*, de organisatie van het project en zijn *roadmap*.



# Dordtse Kil: Een gebied met historie

## HET PROJECT

### B.1

- Bedrijventerreinen Dordtse Kill I & II liggen in de polder Wieldrecht, dat zijn naam dankt aan het tijdens de Sint Elisabethsvloed (1421) verdrinken dorp Wieldrecht. In 1660 wordt het gebied 'bedijkt'.
- Als gevolg van diezelfde vloed ontstaat een waterloop, na wat aanpassingen, in de loop der jaren leidt tot de rivier waar de bedrijventerreinen hun naam aan danken: De Dordtse Kil. De Dordtse Kil heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de unieke positie van Dordrecht als handelsstad.
- De industrie- en bedrijventerreinen zijn gefaseerd gerealiseerd. De uitgifte van Dordtse Kil I start in 1965, Dordtse Kil II, Amstelwijck West en Dordtse Kil III volgen in jaren '70, '80 en '90.





# Minder aantrekkelijk door verloedering

## HET PROJECT

### B.2

- Dordste Kil I en II en Amstelwijck-West vormen het hart van het grote industriële cluster ten westen van Dordrecht, de Westelijke Dordtse Oevers (WDO). De gezamenlijke omvang van Dordtse Kil I en II is circa 82 hectare. De terreinen bieden vooral ruimte aan MKB-bedrijven en enkele grote(re) (inter)nationale bedrijven zoals B&S, PostNL, Bezemer, Continental Bakeries (Haust) en Pelican Rouge.
- Veel van de gevestigde bedrijven zijn direct of indirect verbonden aan het industriële en maritieme cluster van het Haven Industrieel Complex. Er zijn ook veel bedrijven actief in stadverzorgende sectoren, zoals loodgieters, autobedrijven en schoonmaakbedrijven.
- Veel van het vastgoed op de terreinen is verouderd. De panden op Dordste Kil I zijn gemiddeld 40 jaar oud, die op Dordste Kil II 30. De economische levensduur van de meeste panden is inmiddels verstreken.
- De vraag naar bedrijfsruimte en bedrijventerreinen in Dordrecht is de afgelopen jaren flink toegenomen. Dit heeft geleid tot een toename in de uitgifte van nieuwe bedrijventerrein, maar ook tot her-ingebruikname van bestaand leegstand vastgoed. Desondanks is de leegstand met 11% fors hoger dan gezond is (5%), zeker gezien het feit dat de economie de afgelopen jaren behoorlijk sterk was. Dat komt doordat het aanbod op Dordtse Kil I/II en Amstelwijck-West niet aansluit op de vraag.
- Verloedering ligt op de loer. Dat leidt niet alleen tot problemen op het gebied van criminaliteit en veiligheid, maar ook tot een verlies van aantrekkelijkheid. Als er onvoldoende aantrekkelijke bedrijventerreinen beschikbaar zijn, vestigen bedrijven zich elders. Dat leidt tot banenverlies voor Dordrecht en mogelijk zelfs voor Zuid-Holland en Nederland.



# Een *boost* voor Dordtse Kil I en II

## HET PROJECT

### B.3

HMDK I/II probeert de neerwaartse spiraal te doorbreken en de waarde van Dordtse Kil I/II voor Dordrecht te verhogen. Dat doet HMDK I/II door:

1. **Gerichte verwerving** van grond en opstallen die leeg staan of anderszins onderbenut zijn of in negatieve zin bijdragen aan het imago van Dordtse Kil I en II.
2. **Initiatieven te ontplooiën** die bijdragen aan de kwaliteit en het imago van Dordtse Kil I en II. Daaronder samen met andere vastgoedeigenaren aansturen een aanwijzing tot Bedrijveninvesteringzone (BIZ) en het samen met hen ontwikkelen van een plan voor de revitalisering van de bedrijventerreinen.
3. **Investeren in kwaliteit en thematisering** waardoor ook een ecosysteem ontstaat van bedrijven die iets met elkaar hebben en profiteren van elkaars aanwezigheid. Bijvoorbeeld omdat ze actief zijn in dezelfde keten of dezelfde klanten bedienen.
4. **Heruitgifte van gronden** aan bedrijven die passen bij de gewenste uitstraling, iets toevoegen aan het bestaande ecosysteem en bereid zijn daarin mee te investeren. HMDK I/II BV gaat actief naar deze bedrijven op zoek.

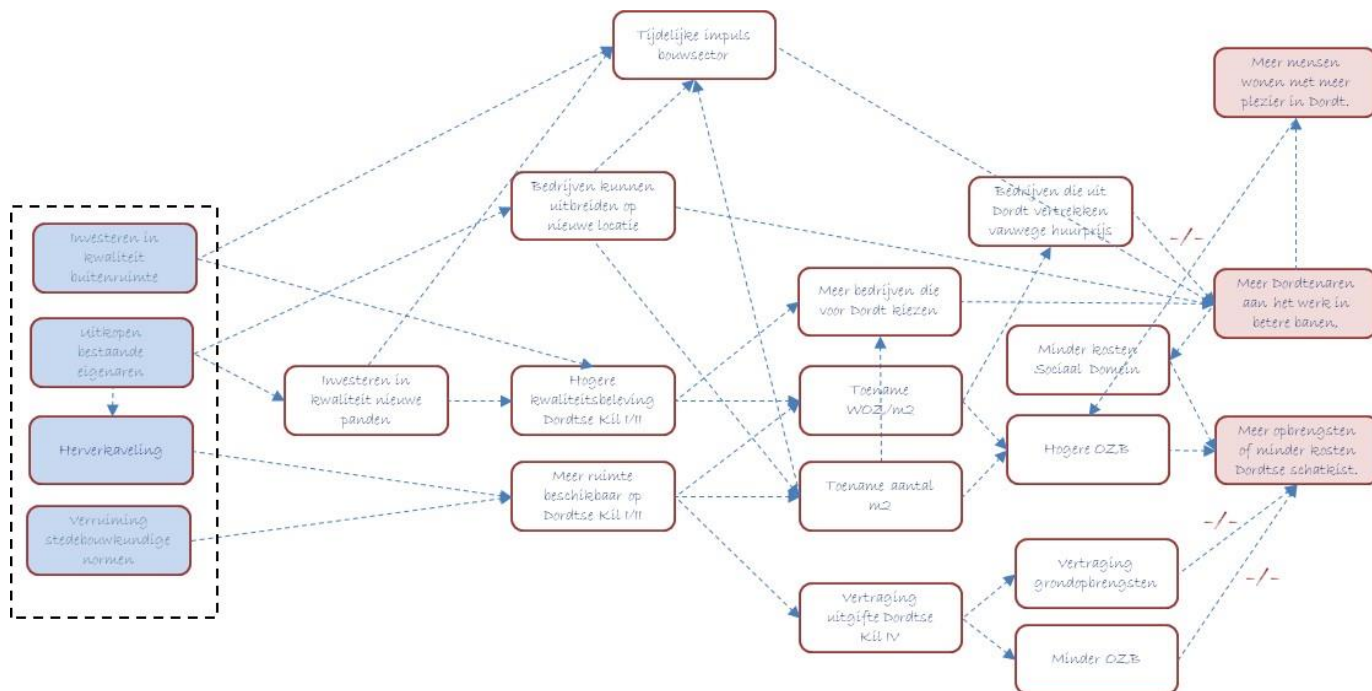


# Goed voor Dordrecht en zijn schatkist

## DE CIJFERS

### C.1

- De herstructurering van Dorste Kil I en II leidt op zowel korte als lange termijn tot meer werkgelegenheid en veiligheid en draagt zo bij aan de *Quality of Live* in Dordrecht. Bovendien ziet het er straks mooier uit en kunnen andere gebieden in en rond de stad vrijgespeeld worden of blijven voor andere functies, zoals wonen en groen.
- De Dordtse schatkist profiteert vooral direct en indirect van dit project. De financiële *business case* toont een een plus van 3,5 miljoen euro, die indirect via een hogere OZB, minder uitkeringen en minder uitgaven aan het sociaal domein verder toeneemt.







# Project heeft een positieve *business case*

## DE CIJFERS

### C.2

- Het project gaat uit van de herontwikkeling van 25 duizend m<sup>2</sup> aan bedrijfspanden. Panden die op dit moment leeg staan, aan vervanging toe zijn of onvoldoende worden benut. Het gaat dus om een gerichte herontwikkeling van een deel van het vastgoed.
- De totale investering ramen we op zo'n 7,5 miljoen euro en dat is dan ook het bedrag dat via het Fonds Revitalisering Dordtse Bedrijventerreinen aan dit project beschikbaar gesteld moet worden.
- Na oplevering is bedraagt de waarde van het project naar schatting zo'n 10 miljoen euro, een plus van zo'n 2,5 miljoen euro. Die waarde verzilvert de gemeente Dordrecht door de herontwikkelde terreinen opnieuw 30 jaar in erfpacht uit te geven. Dat leidt dus tot een jaarlijkse opbrengstenstroom die, voor zover hij de verwachte erfpachtopbrengst zonder aanpassing van het vastgoed overschrijdt, gebruikt kan worden ter dekking van het wegvallen van de Eneco-dividenden.

Indicatie vastgoedwaarde	
	Stec
Huurwaarde per m2 BVO per jaar	30
Vormfactor	95%
Bruto aanvangsrendement (BAR)	10,50%
Aanschafwaarde (reeds verworven)	-
Aanschafwaarde (onlangs verworven)	675.000
Aanschafwaarde (nog te verwerven)	5.255.671
<b>Totaal</b>	<b>5.930.671</b>

---

Indicatie kosten herontwikkeling	
Aankoop panden/kavels	5.930.671
Sloopkosten per m2	25
Te slopen m2	25.337
Sloopkosten totaal	633.425
Bouwrijp maken per m2	15
Oppervlakte kavels	53.083
Bouwrijp maken totaal	796.245
<b>Totale kosten</b>	<b>7.360.341</b>

---

Indicatie opbrengsten erfpacht	
Erfpacht per jaar	424.664
Indexatie erfpacht	2%
Disconteringsvoet	4%
NCW Erfpacht 30 jaar	9.554.287
Kosten herontwikkeling	-7.360.341
<b>Saldo</b>	<b>2.193.946</b>
NCW Erfpacht 50 jaar	13.446.990
Kosten herontwikkeling	-7.360.341
<b>Saldo</b>	<b>6.086.648</b>
NCW Erfpacht 75 jaar	16.601.596
Kosten herontwikkeling	-7.360.341
<b>Saldo</b>	<b>9.241.255</b>



# Indirecte financiële maatschappelijke baten

## C.3 DE CIJFERS

- Zoals de effectenboom laat zien, leidt de herontwikkeling Dordtse schatkist niet alleen tot directe financiële baten, maar ook tot indirecte financiële baten. Daaronder:
  1. Een toename van de OZB-inkomsten met ongeveer 3.500 euro/jaar.
  2. Een hogere erfpachtopbrengst op omliggende terreinen in eigendom van de gemeente Dordrecht.
  3. Besparing op uitkeringen en hulpverlening, doordat de nieuwe bedrijvigheid leidt tot meer en betere banen in Dordrecht. De omvang hiervan hangt sterk af van een aantal aannamen.<sup>1</sup>
  4. Besparingen op de uitgaven voor veiligheid, omdat verpaupering van het terrein wordt voorkomen.
- Naast deze baten zijn er ook baten die niet in de Dordtse schatkist, maar wel bij de Dordtenaren terecht komen:
  1. Mensen die met meer plezier in de stad wonen en werken.
  2. De waarde stijging van het omliggende vastgoed.
  3. Meer inkomen door extra werkgelegenheid.

---

1. Daaronder

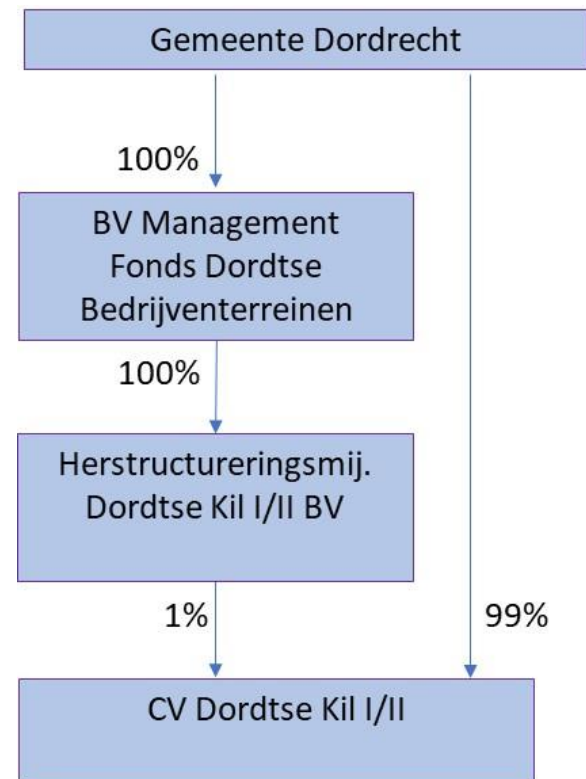


# Het project wordt uitgevoerd door een SPC

## ORGANISATIE

### D.1

- Voor dit project wordt een *Special Purpose Company* opgericht, namelijk de Herstructureringsmaatschappij Dordtse Kil I/II CV. De gemeente Dordrecht treedt op als stille vennoot, de Herstructureringsmaatschappij Dordtse Kil I/II BV als beherend vennoot.
- Enig aandeelhouder van de beherend vennoot is de BV Management Fonds Dordtse Bedrijventerreinen, waarvan de gemeente Dordrecht 100% aandeelhouder is.
- Het projectmanagement wordt gevoerd door ervaren medewerkers van ROM-D, onder de verantwoordelijkheid van de bestuurder van ROM-D, die ook bestuurder van de BV Management Fonds Dordtse Bedrijventerreinen is.





# Contact

*Dit document is opgesteld door Rebel Strategy & Finance BV. We hebben ons gebaseerd op informatie verkregen van de gemeente Dordrecht en die informatie aangevuld met onze opinie op basis van onze kennis en ervaring opgedaan in diverse adviesopdrachten. Het document bevat naast feitelijke informatie ook opvattingen van de betrokken adviseurs, onder andere over de waarschijnlijkheid en omvang van optredende risico's en kansen, en subjectieve kwalificaties van de situatie. Hoewel wij naar ons beste vermogen hebben getracht een juiste en evenwichtige document op te stellen adviseren wij de lezer van dit document met klem zich te vergewissen van de juistheid van informatie, berekeningen en resultaten en de plausibiliteit van de gepresenteerde opvattingen. Rebel Strategy & Finance BV accepteert geen aansprakelijkheid voor mogelijke schade ontstaan als gevolg van of door beslissingen genomen op basis van dit document.*

**Gert-Jan Fernhout**

**Rebel**

Wijnhaven 23  
3011 WH Rotterdam  
The Netherlands

T +31 (0)10 2755995  
F +31 (0)10 2755999  
M +31 (0)6 23365437

[gertjan.fernhout@rebelgroup.com](mailto:gertjan.fernhout@rebelgroup.com)  
<http://www.rebelgroup.com/>

**REBEL**