

# **Schiphol Area Development Company (SADC)**

## **Visie provincie Noord-Holland op deelneming SADC**

Vergadering van Gedeputeerde Staten van Noord-Holland  
Haarlem, 30 juni 2015

## Inhoud

1. Inleiding en aanleiding .....	3
2. Schiphol Area Development Company.....	3
3. Evaluatie SADC.....	7
4. Belangen van de provincie Noord-Holland.....	8
5. Ruimtelijk-economisch beleid voor de Schipholregio.....	11
6. Instrumenten voor de uitvoering van het beleid.....	13
7. Doelen die de provincie Noord-Holland met SADC wil bereiken .....	16
8. Taken van SADC .....	21
9. Sturing en governance .....	23
10. Toekomstperspectieven SADC.....	25
11. Exit strategie .....	28
BIJLAGEN .....	29

## 1. Inleiding en aanleiding

Schiphol Area Development Company (SADC) is een ontwikkelingsmaatschappij die zich bezig houdt met de ontwikkeling, uitgifte, en marketing & sales van werklocaties in de Schipholregio. SADC heeft vier eigenaren: de provincie Noord-Holland, de gemeenten Haarlemmermeer en Amsterdam en Schiphol Group, elk voor 25%.

Eind 2012 tot begin 2013 was SADC onderwerp van onderzoek door Concern Controlling van de provincie Noord-Holland ('Onderzoeksrapport SADC', februari 2013). Dit onderzoek richtte zich op de financiële risico's ten aanzien van de deelneming SADC. Daarin zijn aanbevelingen gedaan voor maatregelen om de risico's te beheersen. Eén van de aanbevelingen in dit rapport betrof het formuleren van een door Gedeputeerde Staten gedragen visie op SADC waarin helder is aangegeven wat de provincie met SADC wil bereiken. Dit visiedocument is bedoeld als uitwerking van deze aanbeveling.

Daarnaast is onafhankelijk van bovengenoemd onderzoek SADC als één van 33 deelnemingen waarin de provincie Noord-Holland participeert, geëvalueerd. Alle deelnemingen ondergaan conform de Kadernota Verbonden Partijen eens in de vier jaar een evaluatie. De evaluatie van SADC vond plaats in 2013 en 2014 en richtte zich vooral op de effectiviteit van het instrument van deelneming om gewenste beleidsdoelen te realiseren.

Deze visie op SADC is dus een uitwerking van een van de aanbevelingen van het 'Onderzoeksrapport SADC' waarbij de aanbevelingen uit de evaluatie van SADC ter harte worden genomen. De visie is beoogd als beleidskader voor wat de provincie met SADC wil bereiken.

De visie sluit aan bij de nieuwe Kadernota Verbonden Partijen (vastgesteld op 2 februari 2015).

## 2. Schiphol Area Development Company

### 2.1. Beschrijving huidige SADC

SADC NV is een ontwikkelingsbedrijf gevestigd midden in de Schipholregio, op Schiphol Centrum. In het jaarverslag formuleert SADC de missie en kerntaken voor het bedrijf aldus:

*"Het gefaseerd, integraal ontwikkelen van hoogwaardige en onderscheidende vestigingslocaties, passend bij de marktvraag.*

*We verwezenlijken deze missie door het uitvoeren van twee strategische kerntaken:*

- 1. Gebiedsontwikkeling: het gezamenlijk en op risico ontwikkelen van meerdere vestigingslocaties en het, met behulp van parkmanagement, beheren daarvan.*
- 2. Marketing en acquisitie voor de Metropoolregio Amsterdam via Amsterdam Airport Area (AAA) en terreinspecifieke marketing- en salesactiviteiten voor onze vestigingslocaties."*

SADC ontwikkelt bedrijventerreinen en het houdt zich bezig met promotionele activiteiten, gericht op verkoop van bedrijfskavels of het stimuleren van investeringen van derden op een van de locaties in de portefeuille van SADC. Ook voert SADC de generieke marketing en acquisitie uit van een groter gebied, de AAA (Amsterdam Airport Area, grofweg de MRA).

Op kaart zijn de locaties waar SADC betrokkenheid bij heeft als gebiedsontwikkelaar, de volgende:



Figuur 1: Werkgebied SADC

Een overzicht van locaties en gebiedsprojecten van SADC is te zien in bijlage 1. Een overzicht van alle locaties die het predicaat ‘internationaal georiënteerd’ (Schipholgebonden) in de Structuurvisie hebben is te zien in bijlage 3.

### *Het bedrijf SADC*

SADC is een bedrijf (vennootschap) en omdat het een bedrijf is, moet er sprake zijn van een verdienmodel om de bedrijfskosten te kunnen dekken en rendement te halen uit investeringen. Winstmaximalisatie staat echter niet voorop, want SADC heeft door haar grotendeels publieke eigenaren ook een maatschappelijke doel. Dat neemt niet weg dat deze publieke partners gekozen hebben voor een vennootschap als instrument en niet voor een stichting of publiekrechtelijke rechtspersoon (bijvoorbeeld gemeenschappelijke regeling) zonder winstoogmerk. Het verdienmodel van SADC is primair gebaseerd op het creëren van waarde bij gebiedsontwikkeling (bedrijventerreinen). In de meeste gebiedsprojecten is SADC deelnemer in een grondexploitatie en deelt mee in het netto resultaat van het terrein. SADC is echter niet alleen een investeerder, maar levert ook diensten zoals projectmanagement, die deels gedekt worden vanuit de deelnemingen (de grondexploitatie) en deels vanuit het SADC bedrijfsresultaat. Ook ontvangt SADC een vergoeding voor de marketing & sales van de locaties.

Dit verdienmodel brengt bekende risico's met zich mee. In het algemeen is de financieringsbehoefte van grondexploitaties langdurig en het behalen van rendement is ook een kwestie van lange adem. Daarbij is er onzekerheid over het resultaat omdat de toekomstige vraag naar werklocaties niet gegarandeerd is. Het deelnemen in een ontwikkelingsbedrijf als SADC is dus niet zonder risico's. Een klein deel van de kosten van de activiteiten van SADC wordt gedekt door subsidiebijdragen. Een voorbeeld daarvan is het programma 'Seamless Connections' dat gericht is op het bewerkstelligen van logistieke innovaties en dat grotendeels gefinancierd wordt door PRES (Platform Regionaal Economische Samenwerking MRA) in de vorm van een subsidiebijdrage. De middelen van PRES bestaan deels uit een provinciale subsidie. In het algemeen echter, is SADC een bedrijf dat zijn kosten dekt uit opbrengsten uit haar marktactiviteiten.

Volgens het bedrijfsplan 2014-2018 heeft SADC een formatie van 22 fte, waarvan 15 fte vaste formatie en 7 fte op contractbasis. Het eigen vermogen van SADC is € 95,3 miljoen (januari 2015). Dit eigen vermogen bestaat grotendeels uit grondposities die verkregen zijn als gevolg van de Aandeelhoudersovereenkomst SADC-III (zie daarover bijlage 2). De provincie Noord-Holland heeft vanaf de oprichting van SADC in 1987 tot heden in totaal € 24.878.151 aan kapitaalsinvesteringen in SADC gestort (zie tabel) en bezit 25% van de aandelen. De provincie heeft als aandeelhouder in totaal € 1.364.403 aan dividend ontvangen in de loop der jaren. Incidenteel heeft de provincie subsidies verleend aan SADC zoals voor de aanleg van het kunstwerk T106 bij Lijnden over de A9 in de jaren negentig van de vorige eeuw. Dit gaat om een bedrag van bijna € 3 miljoen.

<b>Investerings in SADC (kapitaalstortingen)</b>	
<b>Stortingsmoment</b>	<b>Bedrag in euro</b>
1987 (oprichting)	1.524.701
1994/2000 (volstorting)	762.351
2003 (uittreden NIB, uitbreiding belang van 16,7% naar 18,1%)	796.720
2009 (uitbreiding belang van 18,1% naar 25%)	1.794.379
2011 (eerste serie stortingen SADC-III)	9.182.000
2012 (tweede serie stortingen SADC-III)	10.818.000
<b>Totaal</b>	<b>24.878.151</b>

Tabel 1: Kapitaalstortingen van provincie in SADC

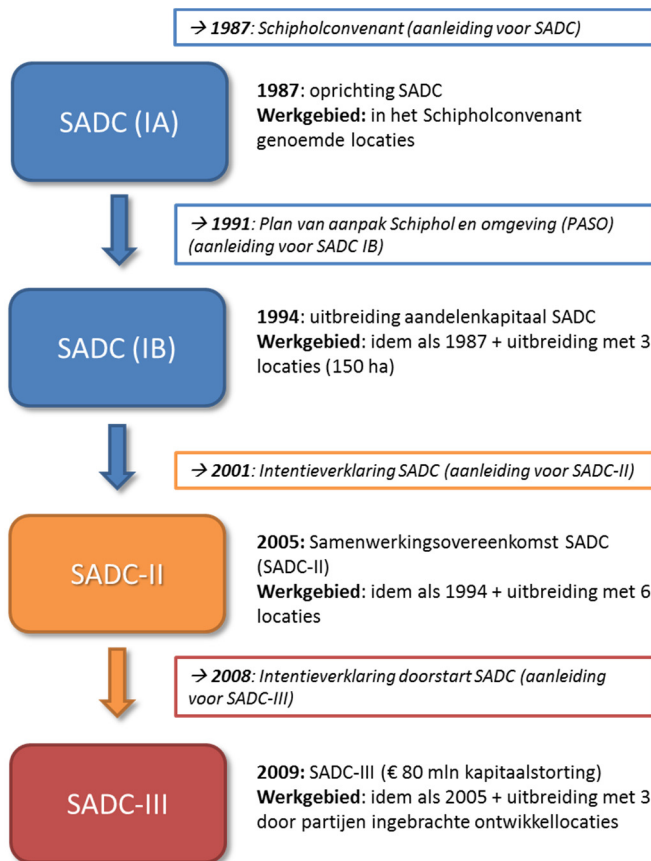
SADC heeft een goede vermogenspositie maar het loopt door de aard van de activiteiten wel risico's zoals hierboven is aangegeven. In grote lijnen kan gesteld worden dat SADC in bedrijfseconomische zin een goede start had in het eerste decennium van haar bestaan, in de jaren '90. Door de economische voorspoed en de grote vraag naar bedrijfsruimte in de Schipholregio in die periode, behaalde SADC goede resultaten en kon daardoor ook financiële reserves opbouwen. Deze periode werd gevolgd door een lauwe periode begin jaren '00 en een slechte periode eind jaren '00. Dit liep parallel met perioden van economische terugval en recessie. De vraaguitval voor bedrijventerreinen die daaruit volgde is overigens niet uniek voor de Schipholregio, maar dit zien we terug in heel Nederland. Het resulteerde in negatieve bedrijfsresultaten en dit werd opgevangen met de reserves die in de jaren '90 waren opgebouwd. In de laatste jaren is het tij gaan keren en boekt SADC weer kleine winst. De vooruitzichten op uitgiften van bedrijfskavels op korte termijn lijken gunstig. Op langere termijn blijft er echter veel onzekerheid.

## 2.2 Historie en bestaansfasen SADC

In bijlage 2 wordt nader ingegaan op de ontstaansgeschiedenis van SADC en de vier bestaansfasen van SADC, waaronder SADC-III. Hieronder volgt een korte samenvatting.

SADC is in 1987 opgericht op basis van het zogenaamde 'Schipholconvenant' tussen Noord-Holland, Haarlemmermeer, Amsterdam en Luchthaven Schiphol. In het convenant staat dat deze partijen voornemens zijn om een krachtige samenwerking aan te gaan om de kansen op economische groei die de Schipholregio biedt, optimaal te benutten. Belangrijkste onderdeel daarvan was de oprichting van een gemeenschappelijke ontwikkelingsmaatschappij. Aanvankelijk was er een eigendomsverhouding van 50-50% tussen publieke en private partijen. Dit is in de loop der jaren geëvolueerd naar een verhouding van 75% publiek – 25% privaat. Naast de SADC werd ook het Bestuursforum Schiphol opgericht waarin de gezamenlijke kaderstellende beleidsontwikkeling voor SADC werd ondergebracht. In dit Bestuursforum zitten dezelfde partijen (maar niet dezelfde mensen) als in de aandeelhoudersvergadering, maar dan niet in een financiële rol, maar een inhoudelijke rol. Vanaf de oprichting staat het selectief vestigingsbeleid centraal. Dit komt neer op de wens om alleen economische ontwikkelingen in de Schipholregio toe te staan die direct of indirect een relatie met Schiphol hebben en bedrijven te weren die verstorend werken op het gewenste vestigingsklimaat en later mogelijk de verdere ontwikkeling van Schiphol in de weg zouden kunnen zitten. Conform het Schipholconvenant houdt SADC zich bezig met de ontwikkeling, promotie, uitgifte en beheer van de terreinen in de Schipholregio waarop het selectief vestigingsbeleid van toepassing is.

Het werkgebied van SADC is in de beginfase beperkt tot een paar locaties in de Schipholregio, die in het streekplan zijn vastgelegd. Dit werkgebied is in de loop der jaren echter sterk uitgebreid, maar de Schipholregio is voor SADC grosso modo altijd het kerngebied gebleven. De uitbreiding van het werkgebied met nieuwe locaties lijkt een relatie te hebben met de vier 'bestaansfasen' van SADC. Hoewel deze fasen verschillend zijn qua aanleiding en uitwerking, leiden deze fasen altijd tot het uitbreiden van het werkpakket van SADC met nieuwe locaties. De vier fasen van SADC (zie figuur 2) zijn: SADC (IA) 1987-1994, SADC (IB) 1994-2001/2005, SADC-II 2001/2005-2009 en SADC-III 2009-heden. De grootste verandering vond plaats bij de totstandkoming van SADC-III in 2009. Via SADC-III is de onderlinge belangenverhouding gelijk getrokken (vier maal 25%) en heeft iedere aandeelhouder een kapitaalstorting van € 20 miljoen ingebracht waarmee SADC een 80% belang in drie nieuwe locaties heeft kunnen kopen.



Figuur 2: bestaansfasen SADC

### 3. Evaluatie SADC

In 2013/2014 zijn alle verbonden partijen waarin de provincie Noord-Holland participeert, ook de SADC, geëvalueerd. Deze evaluatie vond plaats in relatie met de Kadernota Verbonden Partijen waarin het provinciaal bestuur haar beleid voor verbonden partijen heeft vastgelegd. De evaluatie kende de volgende elementen:

- Planevaluatie (is het beleidsprobleem duidelijk, is het beleid onderbouwd en is de instrumentkeuze afgewogen);
- Procesevaluatie (de relatie tussen de provincie en de verbonden partij: hoe is de sturing, beheersing, verantwoording en toezicht);
- Op basis van de plan- en procesevaluatie is een conclusie getrokken over de effectiviteit van de verbonden partij.

Algemene conclusies voor *alle* verbonden partijen zijn:

- Ten aanzien van planevaluatie: verbonden partijen van de provincie Noord-Holland hebben een zwakke binding met het actuele beleidsprobleem. Het is op enkele uitzonderingen na niet duidelijk welk provinciaal beleidsprobleem de verbonden partij oplost. Ook is de instrumentkeuze onvoldoende afgewogen en onderbouwd.



- Ten aanzien van procesevaluatie: de provincie geeft alleen sterke sturing als een interventie noodzakelijk is, bijvoorbeeld als er financiële schade dreigt.
- De algemene conclusie ten aanzien van de effectiviteit van verbonden partijen is dat deze op enkele uitzondering na niet aantoonbaar is.

Specifiek is ook voor SADC de conclusie dat er een zwakke binding is met het beleidsprobleem en er sprake is van zwakke sturing, beheersing, verantwoording en toezicht. De conclusie is dat het daarom niet aantoonbaar is of SADC effectief is en dat het nodig is om een visie op SADC te formuleren.

## 4. Belangen van de provincie Noord-Holland

Waarom participeert de provincie Noord-Holland in SADC? SADC is geen doel op zich maar een instrument om beleidsdoelen te realiseren. Met andere woorden, het instrument SADC volgt uit een zekere beleidsurgentie. De beleidsurgentie leunt op zijn beurt bij een opvatting van taken en belangen van de organisatie. Dit hoofdstuk staat met name stil bij de belangen van de provincie Noord-Holland in het gebied en het onderwerp waarop SADC actief is.

Als overheid behartigt de provincie Noord-Holland publieke belangen en zij doet dit vanuit een publieke taakopvatting. Over de taakopvatting kan kort worden gezegd: regionale economie is een kerntaak van de provincie (zie o.a. Bestuursakkoord 2011-2015 VNG, IPO, Waterschappen en Rijk), dus het voeren van regionaal economisch beleid gericht op de Schipholregio past binnen de huidige taakopvatting. Publieke belangen zijn belangen die waardevol worden geacht voor de maatschappij als geheel, maar niet of onvoldoende zonder overheidsmaatregelen worden behartigd. Voor de Schipholregio ziet de provincie Noord-Holland een drietal publieke belangen:

### 1. Economie

De Schipholregio vertegenwoordigt een bijzonder economisch en strategisch belang dat zich laat vatten in begrippen als internationale concurrentiepositie en internationaal vestigingsklimaat. Centraal daarin staat de luchthaven waarvoor vaak de metafoor 'economische motor' gehanteerd wordt. De aanwezigheid van de nationale luchthaven in combinatie met het stedelijk gebied van Amsterdam bepaalt in belangrijke mate de economische kracht van de regio. Deze economie levert een grote bijdrage aan de welvaart van Noord-Holland.

### 2. Ruimte

Het ruimtegebruik in de Schipholregio is complex en soms tegenstrijdig. Vanuit bovengenoemd economisch belang is er een ruimtelijk belang om te komen tot een gebalanceerde en samenhangende ruimtelijke inrichting en goede profilering van de economische functies in de Schipholregio ten behoeve van het internationale vestigingsklimaat. Dit dient in balans te zijn met de ontwikkeling van de luchthaven, met wonen en leefbaarheid, en alle overige functies in het gebied.

### 3. Regio

De opgaven in de Schipholregio zijn bij uitstek regionale opgaven. Regionale samenwerking is nodig om bovengenoemde bovenlokale belangen te behartigen. Dit kan enerzijds tot



uitdrukking komen in het bundelen van krachten en anderzijds in het voorkomen van interne concurrentie.

Ter toelichting op deze punten:

#### **4.1 Het economisch belang van de Schipholregio**

De Schipholregio, het kerngebied van SADC, ligt binnen de MRA. Dit gebied heeft een zeer goede nationale en internationale reputatie als vestigingsregio en heeft een aanzienlijk economisch belang. De economische betekenis groeide sterk na de introductie van het mainportbeleid (Vierde Nota Ruimtelijke Ordening, 1988). Dit beleid gaf de mainports (Schiphol en de Rotterdamse haven) de ruimte om te groeien en zich te ontwikkelen als vliegwiel voor de ontwikkeling van de nationale en regionale economie. In de directe omgeving van Schiphol ontstond er een sterke groei van activiteiten, vooral op het gebied van logistiek en distributie. Verderop ontplooidde zich de diensteneconomie, onder meer door de vestiging van Europese hoofdkantoren van buitenlandse bedrijven. Deze diensteneconomie kon zich goed ontwikkelen dankzij het bestemmingennetwerk van Schiphol. Dit bestemmingennetwerk is wat de Schipholregio uniek maakt: bedrijven hebben een uitgebreid netwerk van rechtstreekse verbindingen naar de belangrijkste economische regio's in de wereld tot hun beschikking. Internationaal georiënteerde bedrijven hebben dit netwerk nodig om te kunnen opereren binnen een zich steeds verder globaliserende economie, waarin bedrijven zich gemakkelijk verplaatsen. Uitstekende internationale bereikbaarheid hoort steevast bij het pakket van eisen van internationale bedrijven (zie onder meer 'European Cities Monitor' van Cushman & Wakefield). Schiphol is dus een belangrijke vestigingsfactor en draagt bij aan de toestroom van internationaal georiënteerde bedrijven in de MRA. Niet alleen de luchthaven, maar ook de stad Amsterdam speelt een rol in het vestigingsklimaat. Het gaat hierbij om de stedelijke en culturele voorzieningen, de massa van de agglomeratie van de MRA (interne markt en arbeidspotentieel) en de relatief goede regionale bereikbaarheid. Daarnaast heeft Nederland in het algemeen relatief gunstige vestigingscondities door het fiscale klimaat, de geografische ligging in Europa en hoge mate van politieke en maatschappelijke stabiliteit. Het saldo van, en de interactie tussen deze factoren bepaalt de concurrentiekracht van de regio.

Het maatschappelijk rendement van een aantrekkelijk internationaal vestigingsklimaat is dat deze zich uiteindelijk vertaalt in werkgelegenheid en toegevoegde waarde. Op provinciale schaal is het zuiden van de provincie goed voor zo'n 90% van de economie van heel Noord-Holland. Nationaal draagt de MRA met een BRP van 100 miljard euro substantieel bij aan het BBP (17%, CBS). De MRA trekt jaarlijks tussen de 90 en 150 buitenlandse bedrijven aan (Archilles databestand, Amsterdam In Business). Op de bedrijfs- en kantoorlocaties in de Schipholregio die de status hebben van 'internationaal georiënteerd' werken ruim 113.000 mensen (Monitor Plabeka 2014). Dit aantal neemt elk jaar nog steeds fors toe.

#### **4.2 Het ruimtelijk belang van de Schipholregio**

De provincie heeft een wettelijke taak voor de ruimtelijke ordening in de provincie. Het ruimtegebruik rondom Schiphol is complex en kent tegenstrijdige belangen. Het Rijk heeft Schiphol aangewezen als nationaal belang en heeft zelf de belangrijkste ruimtelijke bevoegdheden voor de luchthaven. De ruimtelijke impact van Schiphol beperkt zich niet tot de luchthaven zelf. In de regio rondom Schiphol gelden allerlei restricties in verband met milieu en veiligheid, zoals voor wonen,

maar ook voor werken. Ook andersom kan het ruimtegebruik buiten Schiphol de luchthavenoperatie beperken. Daarom is het voor de provincie Noord-Holland van belang dat de steeds schaarser wordende ruimte in de Schipholregio op een zorgvuldige, duurzame en samenhangende wijze wordt ingericht en benut. Dit zal moeten bijdragen aan het gewenste profiel van een internationaal wervend vestigingsklimaat, passend binnen de economische ambities voor de MRA. Zo zal de ontwikkeling van de Zuidas als internationaal topmilieu voor de zakelijke dienstverlening of de ontwikkeling van ACT als efficiënt en hoogwaardig logistiek topmilieu in positieve zin bijdragen aan het na te streven internationaal vestigingsklimaat. Maar ook de kwaliteit van het leefklimaat (wonen, ontspanning, ruimtebeleving, etc.) draagt daaraan bij. De aanwezigheid van hoogwaardige vestigingsmilieus in combinatie met de aanwezigheid van Schiphol werkt versterkend naar elkaar. Andersom kunnen ontwikkelingen een versturende invloed hebben op elkaar, bijvoorbeeld omdat deze de verdere ontwikkeling van Schiphol onmogelijk maken, of omdat deze afbreuk doen aan de kwaliteiten van de regio. Ook kunnen ontwikkelingen die de leefbaarheid van de regio onder druk zetten, het vestigingsklimaat schaden. De provincie heeft hierin een meerwaarde door ontwikkelingen in een regionaal perspectief te bezien.

#### **4.3 Het belang van regionale samenwerking**

Regionale samenwerking is geen doel op zich, maar wel een cruciaal middel en voorwaarde om bovengenoemde belangen in te vullen. De provincie is bij uitstek het bestuursorgaan om regionale samenwerking te faciliteren. De provincie behartigt immers de publieke belangen van de regio. In de context van de ambitie van het versterken van de internationale concurrentiepositie zijn economie en ruimte echter niet exclusief Noord-Hollandse belangen. Dit zijn net zo goed belangen van de rijksoverheid, de gemeenten in de MRA, Schiphol, Haven Amsterdam, Greenport Aalsmeer, en talloze andere instellingen en bedrijven. De opgaven zijn echter zo groot, dat deze de individuele partijen overstijgen. Geen der partijen is in staat is om alleen zo'n ambitie waar te maken. Samenwerking is dus nodig en het past bij de provincie om bij regionale samenwerking een belangrijke rol te vervullen.

Regionale samenwerking gaat enerzijds om het bundelen van krachten zodat het geheel meer is dan de som der delen. Zo ontstaat er bijvoorbeeld meer focus en draagvlak voor gezamenlijk beleid, meer financiële slagkracht om grote investeringen te doen en meer draagvlak om tegenslagen op te vangen. Dit sluit ook beter aan bij de realiteit van de markt, want bedrijven trekken zich weinig aan van bestuurlijke grenzen. De andere kant is dat samenwerking kan helpen om ongewenste concurrentie te voorkomen. Zo is concurrentie tussen gemeenten niet altijd goed voor het vestigingsklimaat. Het kan bijvoorbeeld leiden tot de ontwikkeling van gelijksoortige terreinen (te weinig differentiatie) en een te eenzijdige marktbenadering (mikken op dezelfde doelgroep). Dit gaat uiteindelijk ten koste van het gewenste vestigingsklimaat. Regionale samenwerking via het model van een gezamenlijke ontwikkelingsmaatschappij biedt de mogelijkheid om risico's te delen en opbrengsten te verevenen. Hierdoor verdwijnt de prikkel om eigen ontwikkelingen voorrang te geven.

## 5. Ruimtelijk-economisch beleid voor de Schipholregio

Naast de provinciale ruimtelijk-economische belangen in de Schipholregio gaat het om de beleidsurgentie: wat zijn beleidsopgaven en beleidsdoelen? Vanuit deze opgaven en doelen volgt een keuze voor een instrument om de doelen te realiseren. De beleidsdoelen die hieronder worden genoemd, komen uit documenten die voor SADC relevant zijn.

### *Hoofddoel – internationale concurrentiepositie versterken*

Het hoofddoel voor de MRA met daarbinnen de Schipholregio is het versterken van de internationale concurrentiepositie. Dit hoofddoel sluit goed aan bij het economisch belang en het ruimtelijke belang (zie paragrafen 4.1 en 4.2). Het doel is in diverse beleidsdocumenten vastgelegd, onder meer in de Structuurvisie Noord-Holland, Economische Agenda, Ruimtelijk Economische Visie Schipholregio, Ontwikkelingsbeeld Metropoolregio Amsterdam 2040, Uitvoeringsstrategie Plabeka, enzovoort. Het wordt dus vaak genoemd, maar is ook vrij abstract. Ieder beleidsdocument heeft dit op eigen wijze vertaald en concreter gemaakt. Voor de vertaling van dit hoofddoel zijn onderstaande drie beleidsdocumenten het meest relevant.

### *Ruimtelijk Economische Visie Schipholregio (REVS)*

Specifiek voor de ontwikkeling van de Schipholregio, heeft de provincie haar beleid vastgelegd in de Ruimtelijk Economische Visie Schipholregio (REVS) 2009-2030 (vastgesteld door het college op 21 april 2009). De REVS is een beleidsdocument van de provincie Noord-Holland, Haarlemmermeer, Amsterdam, en Schiphol Group. Kortom, van de eigenaren van SADC. De REVS is in eerste instantie een visie van deze partijen op de ruimtelijk-economische ontwikkeling van de Schipholregio, maar is ook bedoeld als inhoudelijk kader voor SADC en geeft dus richting aan de activiteiten van de vennootschap.

De REVS vertrekt vanuit het hoofddoel om de internationale concurrentiepositie te versterken. Daar waar in het Mainportbeleid de luchthaven centraal staat van waaruit een ruimtelijk-economisch complex ontstaat, stelt de REVS de metropoolregio centraal. De luchthaven is daarin een belangrijke pijler voor de concurrentiepositie, maar niet de enige. Het gaat om de wisselwerking tussen alle componenten die de MRA internationaal concurrerend maakt, zoals internationale bereikbaarheid (Schiphol), regionale bereikbaarheid, aanwezige bedrijvenclusters, kwaliteit van de arbeidsmarkt, leefklimaat, wonen, enzovoort. De centrale beleidsopgave vanuit de REVS is om de wisselwerking tussen luchthaven en stad zo goed mogelijk vorm te geven. Hierbij ziet de REVS als belangrijkste beleidsdoel om de zogenaamde 'airport corridor', de A4-A10 corridor tussen Schiphol Centrum en Amsterdam via de Zuidas waar de hoogwaardige internationaal georiënteerde diensteneconomie zich concentreert, te versterken en beter te integreren in het stedelijk weefsel. Hierdoor ontstaat een samenhangend internationaal entreegebied voor de MRA dat internationale bedrijvigheid aantrekt en waarbij stad en luchthaven niet meer rug aan rug staan.

Als tweede beleidsdoel ziet de REVS het versterken van de logistieke as, de A4-A5 corridor Greenport-Schiphol-Haven Amsterdam waar vooral logistieke (goedereneconomie) activiteiten zich concentreren. Deze as verbindt drie logistiek hubs die in de praktijk niet altijd een sterke functionele relatie hebben. Door een betere ruimtelijke samenhang in deze corridor te bewerkstelligen die ook de logistieke keten efficiënter maakt, activiteiten te clusteren en nieuwe kansen te benutten, wordt

bijgedragen aan het versterken van het vestigingsklimaat en de internationale concurrentiepositie. De logistieke as van de REVS staat tegenwoordig bekend als 'Logistieke Westas'.

Als derde beleidsdoel noemt de REVS het zorgdragen voor voldoende aanbod van bedrijfs- en kantoorlocaties in de Schipholregio ten behoeve van internationaal georiënteerde bedrijven. De partijen van de REVS zien hierbij voor zichzelf de opgave om:

- (a) Nadere afspraken te maken over het tempo en fasering van de ontwikkeling van nieuwe locaties (in samenwerking met Plabeka);
- (b) De ontwikkelingen te sturen op de vestiging van succesvolle internationaal georiënteerde economische clusters. Dit leidt tot het voeren van een clusterstrategie;
- (c) Te zorgen voor kwaliteitsverbetering van de locaties en voor voldoende kwalitatieve differentiatie tussen de vestigingsmilieus;
- (d) De wijze van toetsing op Schipholbinding die destijds van toepassing was, te moderniseren.

De REVS en genoemde beleidsopgaven zijn nader uitgewerkt in de Ontwikkelingsstrategie REVS van 2012. In deze Ontwikkelingsstrategie zijn onder meer locatieprofielen voor de werklocaties in de Schipholregio uitgewerkt. In de Uitvoeringsstrategie Plabeka zijn regionale afspraken vastgelegd over de fasering van ontwikkelingen. De modernisering van het Schipholbindingsbeleid is eind 2011 vastgelegd in het Convenant Selectief Vestigingsbeleid Schipholregio.

#### *Economische Agenda 2012-2015*

In de Economische Agenda 2012-2015 (vastgesteld door Provinciale Staten op 8 november 2011) wordt richting gegeven aan het economisch beleid van de provincie. Ten aanzien van de Schipholregio bevestigt de Economische Agenda de beleidsopgaven van de REVS en voegt daar nog een aantal accenten aan toe.

Als eerste beleidsopgave noemt de Economische Agenda het zorgen voor een samenhangende en hoogwaardige ruimtelijk-economische inrichting van het gebied. Het gebied moet aantrekkelijk zijn voor het internationale bedrijfsleven, de primaire doelgroep. Er moet sprake zijn van voldoende en gedifferentieerde kwaliteiten van de werklocaties. Het kwantitatieve en kwalitatieve aanbod van werklocaties moet goed worden afgestemd met de vraag vanuit de regionale (MRA) markt.

Als tweede beleidsopgave wordt de selectieve benutting van de ruimte in de Schipholregio genoemd. De regio moet economische activiteiten huisvesten die passen binnen het profiel van een internationaal concurrerend vestigingsklimaat. Enerzijds bedoeld om dit profiel verder te versterken om zodoende nog aantrekkelijker te worden voor dergelijke bedrijvigheid, anderzijds om te voorkomen dat de schaarse ruimte rondom de luchthaven dichtslibt met activiteiten die niets toevoegen aan het gewenste vestigingsklimaat.

Ten derde gaat de Economische Agenda specifiek in op de realisatie van ACT (Amsterdam Connecting Trade) als internationaal logistiek topmilieu. Met de realisatie van ACT krijgt het voor de Schipholregio belangrijke logistieke cluster een hoogwaardig vestigingsmilieu waarmee het internationaal kan concurreren.

### *Structuurvisie Noord-Holland*

In de Structuurvisie Noord-Holland 2040 (juni 2010) legt de provincie haar ruimtelijke visie vast. Conform de Wro is deze visie zelfbindend. Ook in de Structuurvisie wordt de internationale concurrentiepositie genoemd in het hoofddoel. Om de internationale concurrentiepositie te faciliteren, wordt onder meer gekozen voor het optimaal benutten van Schiphol en het voldoende ruimte bieden aan kantoren, bedrijven en woningen in de Metropoolregio. Hiervoor geldt in grote lijnen: stedelijke verdichting (optimaal benutten van bestaand stedelijk gebied) en open landschap behouden. Schiphol wordt optimaal ingepast in de MRA, zodat luchthaven en omgeving bijdragen aan behoud van welzijn, welvaart en werkgelegenheid. Net als in de REVS wordt ook in de Structuurvisie gesproken over een metropolitane strategie. Schiphol is daarin één van de pijlers van het vestigingsklimaat van de MRA, niet de enige. Mede daarom wordt gekozen voor het versterken van de hub-functie van Schiphol, gegeven de beperkte uitbreidingsmogelijkheden zoals die in de Alders-afspraken zijn vastgelegd. Luchtverkeer die niet per se hubgerelateerd is, zoals vakantiecharters en low cost, kunnen op termijn geacommodeerd worden op regionale luchthavens als Lelystad en Eindhoven. De ruimtelijke ontwikkeling van de regio vertoont op verschillende niveaus samenhang met Schiphol en ontwikkelingen moeten in samenhang worden gezien en elkaar versterken. Genoemd worden o.a. ACT, de Schipholdriehoek en de Zuidas, maar ook woningbouw, infrastructuur en recreatie. De ruimte rondom Schiphol wordt gereserveerd voor activiteiten die goed passen in het internationaal georiënteerde ruimtelijk-economisch profiel van de Schipholregio. Dit is in essentie het selectief vestigingsbeleid. De ontwikkeling van Schipholgebonden werklocaties (tegenwoordig genoemd 'internationaal georiënteerd') is van strategisch belang voor de MRA en Schiphol. Om vorm te geven aan het selectief vestigingsbeleid, neemt de provincie deel in SADC en het Bestuursforum Schiphol. De provincie streeft naar een duurzaam en onderscheidend vestigingsklimaat dat kan concurreren met grootstedelijke regio's elders in de wereld. Het selectief vestigingsbeleid voor de Schipholregio wordt gemoderniseerd. Ten behoeve van de internationaal opererende logistiek wordt ACT ontwikkeld, het duurzame en hoogwaardige multimodaal logistiek knooppunt ten zuiden van Schiphol.

## **6. Instrumenten voor de uitvoering van het beleid**

Hoofdstuk 4 en 5 hebben inzicht gegeven in de belangen en het beleid van de provincie Noord-Holland voor de Schipholregio. De beleidsopgave komt er samengevat op neer dat de provincie het belangrijk vindt om op basis van regionale samenwerking te werken aan een internationaal concurrerend vestigingsklimaat in de Schipholregio. Richtinggevend daarbij zijn begrippen als samenhang, kwaliteit, duurzaamheid, selectiviteit en differentiatie. Daarbij worden de beleidsopgaven vooral benaderd als een kans, namelijk het optimaal benutten van reeds aanwezige gunstige vestigingsfactoren (met name de aantrekkingskracht van Schiphol en de MRA), in plaats van een maatschappelijk probleem. Uiteindelijk gaat het om effecten in termen van welvaart en welzijn.

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal welke geschikte beleidsinstrumenten er zo al zijn om dit beleid uit te voeren. Dat er in 1987 al gekozen is voor SADC als beleidsinstrument en dat het vigerend beleid zoals beschreven in hoofdstuk 5 geformuleerd is in de omstandigheid dat SADC beschikbaar

was als ontwikkelingsmaatschappij, doet niets af van deze vraag. Het provinciaal bestuur kan te allen tijde belangen, beleid en instrumenten heroverwegen.

Met SADC heeft het provinciaal bestuur gekozen voor het model van een gemeenschappelijke, privaatrechtelijke ontwikkelingsmaatschappij met daarnaast een regionaal samenwerkingsverband (Bestuursforum Schiphol) voor de inhoudelijke afstemming op hoofdlijnen om het ruimtelijk-economisch beleid voor de Schipholregio uit te voeren. Dit is het huidige model. Het Bestuursforum is overigens geen rechtspersoon, maar een informeel samenwerkingsverband. SADC voert namens haar aandeelhouders een bedrijfsplan uit en levert producten en diensten. Formele sturing vindt plaats via de aandeelhouderslijn en toezicht via de Raad van Commissarissen. Het bedrijf wordt dagelijks aangestuurd door het bestuur (directie). Het is een bedrijf dat rendement moet halen op basis van een verdienmodel en het bedrijf opereert en concurreert in een marktomgeving. Er zal een zekere balans moeten zijn tussen winstmaximalisatie en maatschappelijk rendement, omdat de aandeelhouders deels een privaatrechtelijke, en deels een publiekrechtelijke achtergrond hebben.

Hieronder volgt een (niet uitputtend) overzicht van andere mogelijkheden.

#### *Zelf uitvoeren via een eigen grond- en ontwikkelingsdienst*

Een alternatief is om via een eigen grond- en ontwikkelingsdienst de terreinen zelf te ontwikkelen. Grotere gemeenten hebben bijvoorbeeld vaak een eigen ontwikkelingsdienst. Dit model suggereert dat er uitsluitend sprake is van een provinciaal belang, niet van gezamenlijke belangen. Privaatrechtelijke handelingen worden via een publiekrechtelijk organisatieonderdeel uitgevoerd. De aansturing is direct. Omdat er sprake is van een publiekrechtelijk organisatieonderdeel, is er in principe geen sprake van winstoogmerk, maar zal de verwachting toch zijn dat de baten en lasten van dit onderdeel in balans zullen zijn. De activiteiten vinden plaats in de markt en ondervinden concurrentie van marktpartijen.

#### *Een niet-vrijblijvende samenwerkingsmodel zonder winstoogmerk*

Een publiekrechtelijke vorm van samenwerking (gemeenschappelijke regeling) of privaatrechtelijke vorm van samenwerking (stichting of vereniging) zonder winstoogmerk kan ook een model zijn om regionale samenwerking op een niet-vrijblijvende manier vorm te geven. Deze samenwerkingsvorm opereert dan wel op de markt.

#### *Geen ontwikkelingsvehikel, maar gewenste effecten bereiken via wet- en regelgeving en beleid*

Voorgaande voorbeelden gingen uit van uitvoering van beleidswensen via een ontwikkelingsvehikel, al dan niet binnen of buiten de eigen organisatie. De meest voor de hand liggende manier voor een overheidsorgaan om publieke belangen en doelen veilig te stellen, is via wet- en regelgeving, en/of via financiële prikkels (subsidies of belastingen). Voor de ruimtelijke ordening biedt de Wro goede mogelijkheden, zoals de provinciale verordening van de structuurvisie of inpassingsplannen. Een voorbeeld van een subsidieregeling is de HIRB-regeling voor de herstructurering van bedrijventerreinen. Ook kan het deelnemen in regionale samenwerkingsverbanden, zoals Plabeka, bijdragen aan gewenste ontwikkelingen. De afspraken die hieruit voortvloeien, komen uiteindelijk terecht in documenten als de structuurvisie (verordening) en bestemmingsplannen.

Een analyse van de voor- en nadelen van de diverse modellen volgt in onderstaande tabel.

<i>Een privaatrechtelijke regionale ontwikkelingsmaatschappij (zoals SADC)</i>	
<b>Voordelen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterk model voor niet-vrijblijvende regionale samenwerking en commitment</li> <li>• Getoonde commitment dwingt respect af en geeft de provincie gezag in het regionale krachtenveld</li> <li>• Biedt kansen om beleid direct en zichtbaar uit te voeren</li> <li>• Financiële risico's worden gedeeld en het model biedt kansen voor verevening</li> <li>• Een vennootschap staat als marktpartij midden in de markt en is een begrijpelijke partner voor (buitenlandse) bedrijven</li> <li>• Mogelijkheid om buiten de organisatie specifieke competenties te ontwikkelen die niet in huis zijn</li> <li>• De directe interactie tussen beleid (overheid) en uitvoering (in de markt) kan waardevolle informatie opleveren over de effectiviteit van beleid</li> <li>• Start is relatief duur, maar bij een goed verdienmodel moet het in staat zijn om eigen opereren uit opbrengsten te bekostigen</li> </ul>	<b>Nadelen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrument 'op afstand' – geen directe sturing en sturing moet gedeeld worden</li> <li>• Omdat bedrijf 'op afstand' is en een zekere operationele vrijheid heeft, kan het bij het ontbreken van scherpe sturing een eigen koers gaan varen en ver van het beleid afraken</li> <li>• Successen moeten gedeeld worden met andere eigenaren en stralen vooral af van het bedrijf</li> <li>• Bedrijf opereert in de markt en er zijn financiële en politieke risico's (media zullen problemen snel op de politiek projecteren)</li> <li>• Relatief duur (kapitaalsinvestering nodig); vraagt om stevig financieel commitment, vooral in de beginfase. Ook bij financiële tegenvallers zal een beroep worden gedaan op de aandeelhouders</li> <li>• Is voor onbepaalde tijd ingesteld, niet makkelijk te beëindigen (wanneer is opdracht voltooid?) of om eruit te stappen</li> </ul>
<i>Zelf uitvoeren via een eigen grond- en ontwikkelingsdienst</i>	
<b>Voordelen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterk model voor niet-vrijblijvende commitment aan realisatie van eigen beleid</li> <li>• Sterkste model voor directe sturing</li> <li>• Getoonde commitment dwingt respect af en geeft gezag in het regionale krachtenveld</li> <li>• Beleid kan direct en zichtbaar uitgevoerd worden</li> <li>• De resultaten en successen zijn van onszelf</li> <li>• Model biedt mogelijkheid om competenties die niet in huis zijn, zelf te ontwikkelen</li> <li>• Model maakt ons minder afhankelijk van marktpartijen</li> </ul>	<b>Nadelen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concrete gebiedsontwikkeling is geen duidelijke kerntaak, zit op scheidslijn publiek en privaat</li> <li>• Staat verder van de markt af, is niet altijd een logische partner voor (buitenlandse) bedrijven</li> <li>• Ligt ver af van eigen competenties; deze moeten in huis gehaald of ontwikkeld worden</li> <li>• Het is een zwakker model voor regionale samenwerking want we doen het in principe zelf</li> <li>• Staat dichtbij de politiek (riskant i.v.m. belangenverstrengeling)</li> <li>• Kan marktverstoring werken (oneerlijke concurrentie) of kan zelfs in strijd zijn met mededingingswet</li> <li>• Relatief duur en financiële (en politieke) risico's kunnen groot zijn, mede omdat rentabiliteit van projecten geen prioriteit is</li> </ul>
<i>Een niet-vrijblijvende samenwerkingsmodel zonder winsttoegmerk (bv. gemeenschappelijke regeling)</i>	
<b>Voordelen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Model voor niet-vrijblijvende regionale samenwerking en commitment</li> <li>• Getoonde commitment dwingt respect af en geeft gezag in het regionale krachtenveld</li> <li>• Biedt kansen om beleid direct en zichtbaar uit te voeren, bereiken maatschappelijke effecten staat centraal</li> <li>• Sturing is directer dan bij een vennootschap</li> <li>• Model sluit beter aan bij taakopvatting en competenties van de overheid omdat het verder van de markt staat</li> </ul>	<b>Nadelen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Staat verder van de markt af, is niet altijd een begrijpelijke constructie voor (buitenlandse) bedrijven</li> <li>• Organisatie opereert in de markt maar heeft niet de (juridische) vormgeving van een marktpartij, kan botsen met mededingingswet (concurrentievervalsing)</li> <li>• Financieel riskant omdat de organisatie niet winst-gedreven is (rentabiliteit van projecten heeft geen prioriteit)</li> <li>• Sturing is weliswaar directer, maar moet wel gedeeld worden met overige partners, beleidsrelevantie kan daarom niet optimaal zijn</li> <li>• Organisatie staat op afstand en kan een eigen koers varen</li> <li>• Relatief duur (investeringskapitaal nodig)</li> <li>• Is vaak voor onbepaalde tijd ingesteld, daarom lastig te beëindigen of om eruit te stappen</li> </ul>
<i>Geen ontwikkelingsvehikel, maar maatschappelijke effecten bereiken via wet- en regelgeving en beleid</i>	
<b>Voordelen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sluit het beste aan bij kerntaken, bevoegdheden en competenties van provincie</li> <li>• Minst kostbare oplossing</li> <li>• Beleid kan relatief snel worden aangepast en kan dus snel insprijgen op veranderende omstandigheden</li> <li>• Heeft een sterkere relatie naar politieke besluitvorming</li> <li>• Relatief eenvoudig om te stoppen of aan te passen</li> </ul>	<b>Nadelen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwakke relatie naar uitvoering; het kan bij alleen bij beleidsvisies blijven; maatschappelijke effecten zijn vaak moeilijk meetbaar</li> <li>• Laat relatief weinig commitment zien t.a.v. uitvoering beleid; provincie dwingt hiermee minder respect af</li> <li>• Projecten ter realisering van beleid zijn meer incidenten (bv. als het instrument inpassingsplan wordt ingezet) i.p.v. structureel</li> <li>• Lijkt niet kostbaar, maar kan toch duur worden als instrumenten als inpassingsplannen toegepast worden en er juridische problemen zijn</li> <li>• Gaat niet uit van een sterke regionale samenwerking tenzij het samenwerkingsarrangement in staat is om resultaten te boeken</li> <li>• Kan uitpakken als een conflictmodel (inpassingsplan) en regionale samenwerking juist frustreren</li> </ul>

**Tabel 2: Voor- en nadelen alternatieve instrumenten**



### *Afwegingen ten aanzien van deelneming in een ontwikkelingsmaatschappij*

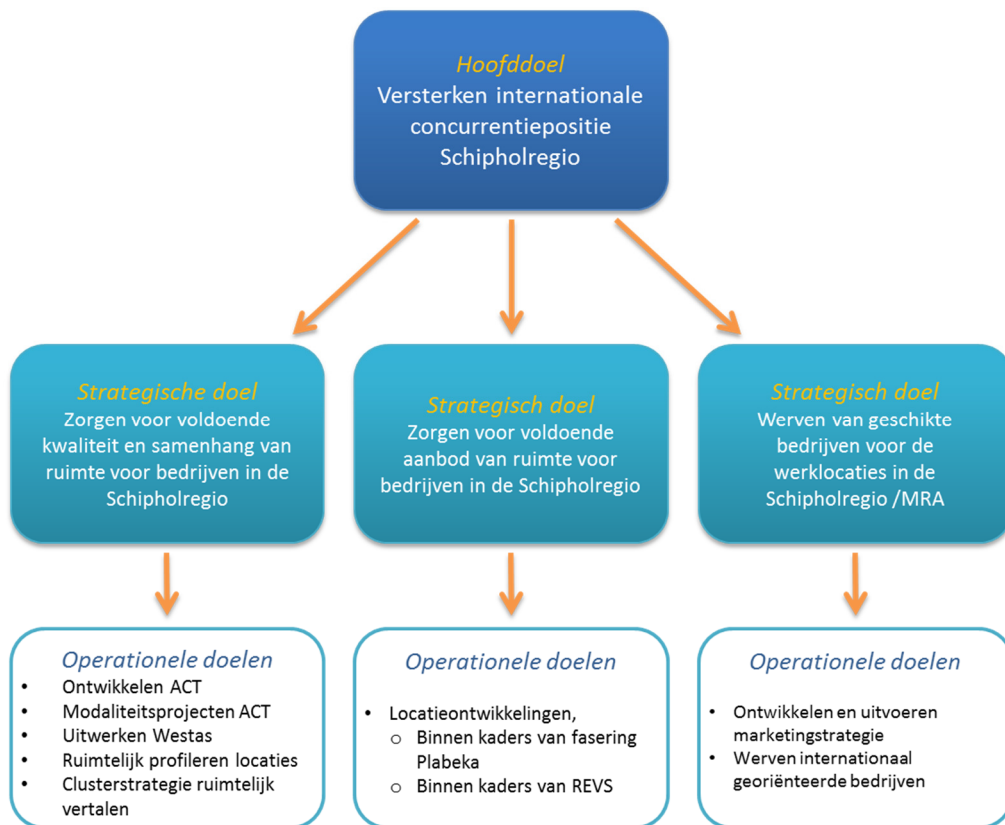
De provincie Noord-Holland kiest voor een vennootschap als gezamenlijk uitvoeringsinstrument voor het vormgeven van de ruimtelijk-economische inrichting van de Schipholregio omdat:

- De provincie veel belang hecht aan de Schipholregio en de kansen die het biedt op versterking van de regionale economie. Daarbij is het van belang om de uitdagingen gezamenlijk op te pakken. Met het deelnemen in een regionale ontwikkelingsmaatschappij geeft de provincie aan dat zij zich verbonden voelt met deze belangen en uitdagingen en dat de samenwerking hiervoor niet vrijblijvend is.
- Het ontwikkelen en beheren van werklocaties, het aantrekken van investeringen en bedrijfsvestigingen in essentie marktactiviteiten zijn die het beste en het meest efficiënt uitgevoerd kunnen worden door een marktpartij. Het model biedt goede mogelijkheden om baten en lasten in evenwicht te brengen. Bovendien is een ontwikkelingsmaatschappij – meer dan een overheidsorganisatie – een begrijpelijke partner voor bedrijven waarmee zaken gedaan wordt.
- Een ontwikkelingsmaatschappij met meerdere regionale partners het beste model is om risico's te delen waardoor vergaande afspraken mogelijk worden.

## **7. Doelen die de provincie Noord-Holland met SADC wil bereiken**

De provincie Noord-Holland participeert in SADC opdat de ontwikkelingsmaatschappij bij kan dragen aan de realisatie van het gewenste internationaal concurrerend ruimtelijk-economisch vestigingsklimaat in de Schipholregio. Hiertoe hanteert de provincie de volgende beleidsdoelen. Het **hoofddoel** van het ruimtelijk-economische beleid is het versterken van de internationale concurrentiepositie, gegeven de kansen voor economische groei in de regio door de aanwezigheid van de nationale luchthaven in de grootstedelijke omgeving van de Metropoolregio Amsterdam. Dit hoofddoel is vertaald in **drie subdoelen of strategische doelen** (zie figuur 3, doelenboom):

1. Zorgen voor voldoende kwaliteit en samenhang van de ruimte voor bedrijven in de Schipholregio;
2. Zorgen voor voldoende aanbod van ruimte voor bedrijven in de Schipholregio;
3. Werven van geschikte bedrijven voor de werklocaties in de Schipholregio/ MRA.



Figuur 3: Doelenboom SADC

Ter toelichting:

### 1. **Zorgen voor voldoende kwaliteit en samenhang van de ruimte voor bedrijven in de Schipholregio.**

Een internationaal vestigingsklimaat is sterk gebaat bij kwaliteit: ruimtelijke samenhang, duurzaamheid en hoogwaardigheid. Om de gewenste internationaal georiënteerde bedrijven te werven, moet de regio onderscheidend zijn in Nederland en het buitenland. De Schipholregio is door de ligging tussen de nationale luchthaven en Amsterdam een unieke regio in Nederland. Door deze ligging is het aantrekkelijk voor internationaal opererende bedrijven. De regio concurreert hiermee met buitenlandse regio's. Via SADC stemmen we de inrichting van de regio optimaal af op de behoeften van internationaal georiënteerde bedrijven. Het vestigingsprofiel moet wervend zijn en moet zich kunnen meten met de belangrijkste Europese concurrenten. Hiervoor zijn de geboden kwaliteiten van de werklocaties van belang. Het gaat hierbij onder meer om de functionaliteit, uitstraling, ligging, en bereikbaarheid van de gebieden. Ook duurzaamheid is een belangrijke kwaliteitsaspect. Gebieden moeten onderling voldoende differentiatie laten zien.

De uitwerking van deze beleidsopgave leggen we vast in de Ruimtelijk Economische Visie Schipholregio (REVS, tezamen met onze regionale partners) en de Economische Agenda (alleen provincie Noord-Holland). Binnen de kaders van dit beleid opereert de SADC wat de provincie Noord-Holland betreft. Met de Schipholregio bedoelen we de economische gebieden op en rondom Schiphol zoals die in de REVS is aangegeven en waarvoor selectief vestigingsbeleid van

toepassing op is (zie ook bijlage 3). Deze locaties zijn ook opgenomen in de structuurvisie Noord-Holland. De provincie Noord-Holland ziet dit als het kerngebied van SADC. Uiteraard is dit kerngebied geen eiland in de MRA maar zijn er sterke economische relaties met de omliggende gebieden.

Actuele doelstellingen behorende bij dit beleidsdoel:

- Het uitwerken en realiseren van het multimodale logistieke knooppunt ACT als topmilieu voor de logistiek (betreft de ontwikkeling en uitgifte van de locaties Schiphol Trade Park, Schiphol Logistics Park) in de periode 2014-2025.
- Het uitwerken en realiseren van de ambitie van multimodaliteit van ACT (realisatie van de Ongestoorde Logistieke Verbinding Greenport, OLV hoofdtraject, van een truckparkerenvoorziening, en van HST Cargo) in de periode 2014-2025.
- Het uitwerken van een (markt)visie op de logistieke Westas uiterlijk in 2016.
- Het ruimtelijk en stedenbouwkundig profileren van nieuwe locaties aan de hand van de vastgestelde locatieprofielen in de Ontwikkelingsstrategie REVS (continu).

Kaderstellend daarbij zijn:

- De REVS, de Economische Agenda en de Structuurvisie Noord-Holland
- De Ontwikkelingsstrategie REVS
- De Uitvoeringsstrategie Plabeka
- Het Convenant Selectief Vestigingsbeleid Schipholregio 2011

Als meetbare effecten zien wij:

- Mate van realisatie van gebiedsontwikkeling van ACT;
- Mate van realisatie van multimodaliteitsprojecten van ACT;
- Mate van realisatie van een breed gedragen (markt)visie op de logistieke Westas;
- Mate van concrete implementatie van locatieprofielen op locatieontwikkelingen.

## **2. Zorgen voor voldoende aanbod van ruimte voor bedrijven die zich willen vestigen in de Schipholregio.**

Vraag en aanbod moet goed op elkaar aansluiten en in regionale context worden afgestemd. We bestrijden overaanbod van plannen en leegstand enerzijds en voorkomen tekorten anderzijds. We stemmen regionaal af in Plabeka en leggen de afspraken vast in de Uitvoeringsstrategie Plabeka en in onze Structuurvisie. De gewenste locatielkwaliteiten zijn in hoofdlijnen vastgelegd in de Ontwikkelingsstrategie REVS. Deze afspraken zijn kaderstellend voor SADC.

Actuele doelstellingen behorende bij dit beleidsdoel:

- Het gefaseerd, kwantitatief in afstemming met Plabeka, kwalitatief in afstemming met de REVS, in ontwikkeling brengen van de volgende locaties (met eigendomsbelang van SADC):

Locatie	Soort locatie	Locatieprofiel (REVS)	Omvang in netto ha (plabeka)	Fasering (plabeka)
<b>Business Park Amsterdam Osdorp (fase 1)</b>	Bedrijvenpark (internationaal georiënteerd)	Bedrijvenpark	30	2010-2020
<b>Business Park Amsterdam Osdorp (fase 2)</b>	Bedrijvenpark (internationaal georiënteerd)	Bedrijvenpark	38	2010-2020
<b>Polanenpark</b>	Bedrijvenpark (regionaal)	-	18	2010-2020 (9 ha) 2020-2030 (9 ha)
<b>Schiphol Logistics Park Oost (ACT)</b>	Logistiek (internationaal georiënteerd)	XL airport logistics	34	2010-2020
<b>Schiphol Logistics Park West</b>	Logistiek (internationaal georiënteerd)	-	13	Geschrapd of strategische reserve na 2040
<b>A4 Zone West/ Schiphol Trade Park (ACT)</b>	Logistiek (internationaal georiënteerd)	Beyond logistics	100	2010-2020
<b>Badhoevedorp Zuid</b>	Bedrijvenpark (internationaal georiënteerd)	-	36	Geschrapd of strategische reserve na 2040
<b>Televerde</b>	Bedrijvenpark (internationaal georiënteerd)	-	39	Geschrapd of strategische reserve na 2040
<b>De Groene Hoek</b>	Bedrijvenpark	-	40	Geschrapd of strategische reserve na 2040
<b>De President 1.2</b>	Bedrijvenpark (regionaal)	-	16	2010-2020

Tabel 3: Locatieontwikkelingen SADC met eigendomsbelang

- Het betrokken zijn, in de vorm van projectmanagement of het uitvoeren van marketing en verkoop, bij de volgende ontwikkelingen (zonder eigendomsbelang van SADC):

Locatie	Soort locatie	Locatieprofiel (REVS)	Omvang in netto ha (plabeka)	Fasering (plabeka)
<b>Riekerpolder</b>	Kantoor	Gemengd kantoren	16.800 m <sup>2</sup> (restant)	2010-2020
<b>Atlaspark</b>	Logistiek bedrijvenpark, deels havengerelateerd	Airport-seaport	48	2010-2020
<b>Schiphol Elzenhof</b>	Kantoor	Stedelijk experimenteerveld	100.000 m <sup>2</sup>	2010-2020 (50.000 m <sup>2</sup> ) 2020-2030 (50.000 m <sup>2</sup> )
<b>RID gebied</b>	Kantoor (herontwikkeling)	Stedelijk werkgebied	60.000 m <sup>2</sup>	Geschrapd of na 2040

Tabel 4: Locatieontwikkelingen SADC zonder eigendomsbelang

Kaderstellend daarbij zijn:

- De REVS, de Economische Agenda en de Structuurvisie Noord-Holland
- De Ontwikkelingsstrategie REVS
- De Uitvoeringsstrategie Plabeka

Als meetbare effecten zien wij:

- Uitgiften van werklocaties
- Mate van matching van uitgiften met regionale programmering via de Uitvoeringsstrategie Plabeka en provinciale planningsopgave (Structuurvisie);
- Mate van matching van de ontwikkelingen met de regionale wensen vastgelegd in de REVS (bv. locatieprofielen).

### 3. Werven van geschikte bedrijven voor de werklocaties in de Schipholregio en de MRA.

Voor bedrijfsvestigingen in de Schipholregio geldt het vertrekpunt van selectief vestigingsbeleid.

Want niet ieder bedrijf past binnen het profiel van de Schipholregio en/of versterkt deze. Het gaat om bedrijven die vanuit hun bedrijfsproces groot belang hebben bij nabijheid van luchthaven Schiphol. Dat kan een direct belang zijn (direct belang bij luchtvervoer van personen of goederen), of een indirecte relatie, bijvoorbeeld toeleverende bedrijven. Vestigingen en investeringen van bedrijven dragen direct bij aan regionale werkgelegenheid en Bruto Regionaal Product en is daarom van belang voor de regionale economie. Voor buitenlandse bedrijven is veelal sprake van eerste vestiging in Nederland. Dat betekent nieuwe werkgelegenheid en niet een verplaatsing van bestaande werkgelegenheid. Ook de aanwezigheid van de grootstedelijke omgeving van de MRA is voor deze internationaal georiënteerde bedrijven een belangrijke vestigingsvoorwaarde. Clustering zorgt voor verdergaande specialisatie van de regionale economie en biedt kansen voor niche bedrijven die een specialistische rol vervullen binnen het cluster. Clustering biedt bovendien (schaal)voordelen voor bedrijven binnen het cluster zoals de nabijheid en beschikbaarheid van een gespecialiseerde arbeidsmarkt. De regionale afspraken rond het selectief vestigingsbeleid zijn momenteel vastgelegd in het *Convenant selectief vestigingsbeleid Schipholregio 2011* en zijn kaderstellend voor onder meer SADC. Dit selectief vestigingsbeleid geldt overigens niet voor de rest van de MRA.

Voor het binnenhalen van deze bedrijven ligt er een actieve taak bij SADC. SADC doet dit door de eigen locaties en de locaties van aangesloten gemeenten binnen de Amsterdam Airport Area (AAA) samenwerking. Potentiële vestigers worden actief begeleid naar een vestigingskeuze en krijgen ondersteuning voor allerlei zaken die daarbij komen kijken, zoals vergunningverlening, planologische procedures, enzovoort.

Actuele doelstellingen behorende bij dit beleidsdoel:

- Het ontwikkelen, actueel houden en uitvoeren van een marketingstrategie voor economische clusters die partijen in gezamenlijkheid hebben aangegeven als kansrijke en te stimuleren clusters voor de Schipholregio.
- Het werven van internationaal georiënteerde bedrijven voor internationaal georiënteerde werklocaties. De na te streven norm is dat minimaal 80% van de gevestigde bedrijven die zich in de Schipholregio vestigen internationaal georiënteerd zijn. Dit kan worden beoordeeld aan de hand van het Convenant Selectief Vestigingsbeleid Schipholregio 2011. De mate van internationale oriëntatie wordt jaarlijks bijgehouden in de Monitor REVS of een alternatieve rapportage en is een coproductie van alle betrokken partijen, onder regie van de provincie Noord-Holland.

Kaderstellend daarbij is:

- Het Convenant Selectief Vestigingsbeleid Schipholregio 2011

Als meetbare effecten zien wij:

- Realisatie van een actuele marketingstrategie
- Het aantal bedrijven dat zich via bemiddeling van SADC zich in de Schipholregio of in de MRA vestigt of anderszins een investering doet
- De werkgelegenheid die gemoeid is met bovenstaande bedrijfsvestiging of investering
- De mate waarin de bedrijfsvestigingen op SADC locaties voldoen aan de norm van tenminste 80% internationaal georiënteerd.

## 8. Taken van SADC

Wat de provincie Noord-Holland betreft, voert SADC haar activiteiten primair in de Schipholregio uit. De activiteiten moeten bijdragen aan het hoofdoel, het versterken van de internationale concurrentiepositie van de MRA. SADC benut daarbij de economische kracht en potentie van de regio, dat wil zeggen de aanwezigheid van de nationale luchthaven Schiphol in combinatie met de stedelijke omgeving van de Metropoolregio Amsterdam. De taken van SADC die daarbij horen, zijn:

- a. Integrale ontwikkeling van werklocaties ten behoeve van internationaal georiënteerde bedrijven in de Schipholregio.
- b. Marketing en verkoop van de SADC locaties en de generieke marketing en promotie van de Schipholregio en de MRA in het buitenland.
- c. (Coördinatie van) acquisitieactiviteiten voor de Schipholregio en de MRA.
- d. Duurzaam beheer van werklocaties in de Schipholregio.

Toelichting op deze taken:

*a. Integrale ontwikkeling van werklocaties ten behoeve van internationaal georiënteerde bedrijven in de Schipholregio.*

Het ontwikkelen van werklocaties is een kerntaak van SADC. Het gaat om alle activiteiten die leiden tot het in gebruik nemen van kavels bedrijventerrein of kantoorruimte door een eindgebruiker. Dit zijn bijvoorbeeld activiteiten als organiseren van benodigde samenwerking en vorming van een juridische entiteit, grondverwerving, planontwikkeling, opstellen van een grondexploitatie, aanvraag van vergunningen, bouwrijp maken van het gebied, en (laten) aanleggen van infrastructuur en nutsvoorzieningen. Het realiseren van opstallen of het verhuren van bedrijfs- of kantoorruimte behoort niet tot de kerntaken van SADC.

Het werkgebied is wat de provincie Noord-Holland betreft de Schipholregio. De Schipholregio is het saldo van de 'internationaal georiënteerde' bedrijventerreinen en kantoorlocaties zoals gedefinieerd in de REVS en de Structuurvisie Noord-Holland (zie bijlage 3). De provincie is terughoudend als het gaat om uitbreidingen buiten dit gebied, omdat er geen specifiek provinciaal belang is voor structurele betrokkenheid bij locatieontwikkelingen buiten de specifieke economische zones zoals de Schipholregio. SADC opereert wat locatieontwikkeling betreft binnen de kaders van de Structuurvisie, Economische Agenda, REVS, Convenant Selectief Vestigingsbeleid, en binnen Plabeka, waarin regionale faseringsafspraken zijn vastgelegd.

*b. Marketing en verkoop van de internationaal georiënteerde locaties en de generieke marketing en promotie van de Schipholregio en MRA in het buitenland.*

Marketing en verkoop van locaties is een tweede kerntaak van SADC en is een activiteit die sterk verbonden is aan locatieontwikkeling. Het gaat hier om de promotionele activiteiten van het terrein dat door SADC ontwikkeld wordt dat uiteindelijk moet leiden tot verkoop van bedrijfskavels of verhuur van bedrijfspanden. De marketing is bedoeld op de bekendheid van het terrein te vergroten en potentiële bedrijven te verleiden zich op het terrein te vestigen. In beginsel worden de kosten van

marketing verhaalt op de grondexploitatie van terreinen (projectgerichte marketing). Ook kan SADC zich inzetten voor de generieke marketing van de regio om bedrijven te verleiden in de regio te investeren (generieke marketing in opdracht van derden).

*c. (Coördinatie van) acquisitieactiviteiten voor de Schipholregio.*

De marketingactiviteiten zoals beschreven onder (b) leiden idealiter tot concrete investeringsbeslissingen van internationaal georiënteerde bedrijven. Intensieve begeleiding van deze bedrijven leidt sneller tot een investeringsbeslissing. Ook is het belangrijk dat bedrijven niet in de steek gelaten worden als zij zich eenmaal gevestigd hebben. SADC is dan ook aanspreekbaar voor de nazorg. Dat werkt beide kanten op want feedback van deze bedrijven kan leiden tot nieuwe inzichten voor de benodigde locatiekwaliteiten. Deze acquisitie- en nazorgactiviteiten behoren tot het taakpakket van SADC. Daarbij geldt ook dat een acquisitietraject vaak een coproductie is van diverse betrokken partijen, partijen als de NFIA (Netherlands Foreign Investment Agency, agentschap van het Ministerie van EZ), Amsterdam In Business, diverse gemeenten en de provincie Noord-Holland zelf.

*d. Duurzaam beheer van werklocaties in de Schipholregio.*

SADC organiseert het beheer van locaties in parkmanagementcontracten en verkent vormen van verzakelijking, zoals het beheermodel waarbij het eigendom van het gehele gebied in één hand blijft, naar Angelsaksisch voorbeeld. Ook levert SADC in opdracht van de MRA (via de provincie Noord-Holland) diensten voor het projectbureau Herstructurering MRA. Dit bureau begeleidt gemeenten bij herstructureringsprojecten. De beheertaak is momenteel een wat onderbelichte taak van SADC. Het duurzaam beheren van werklocaties is in het belang van vele partijen. Slecht beheer kan leiden tot verrommeling en verpaupering en zal ten koste gaan van het gewenste hoogwaardige en wervende vestigingsklimaat. De kosten van herstructurering slaan dan deels neer bij de publieke partijen, waaronder de provincie Noord-Holland. De druk op nieuwe uitleglocaties blijft groot als bestaande locaties hun aantrekkingskracht verliezen. Dat is een ongewenste situatie in een regio met ruimteschaarste. Op dit moment zijn er geen grote knelpunten op het gebied van herstructurering in de Schipholregio. Over enige tijd kan de situatie anders zijn, gezien de nog jonge leeftijd van vele terreinen in de Schipholregio en de veranderde marktsituatie.

De provincie vindt dat het duurzaam beheren van de werklocaties van SADC zelf, meer aandacht moet krijgen en integraal onderdeel moet zijn van locatieontwikkeling. SADC moet bij de ontwikkeling van locaties in ieder geval nadenken over beheermodellen om de levensvatbaarheid van de terreinen te verlengen. De provincie is echter wel terughoudend om het takenpakket van SADC uit te breiden met herstructurering (projectuitvoering) van terreinen in de MRA. Herstructurering is iets anders dan duurzaam beheer. Beter is om met duurzaam beheer latere herstructurering te voorkomen. Voor SADC ligt het accent wat de provincie betreft op het voorkomen van herstructurering en niet zo zeer op herstructurering zelf. SADC kan zich wel bezighouden met herstructurering van locaties, maar dan alleen in het eigen werkgebied: de Schipholregio.

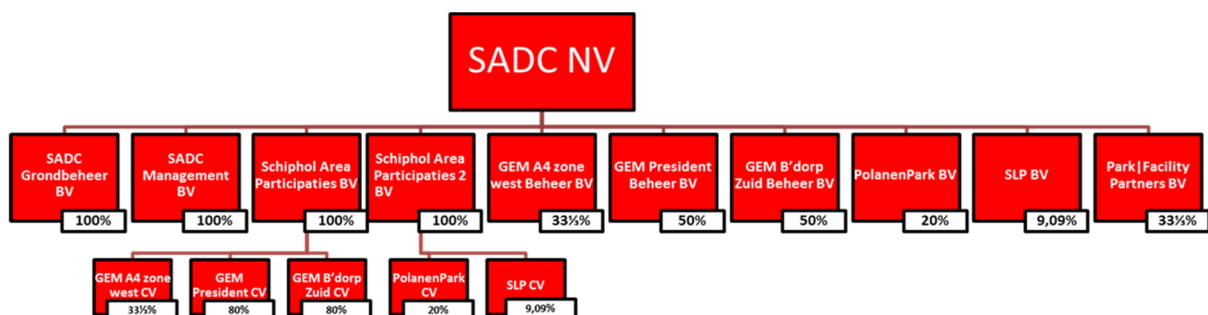


## 9. Sturing en governance

In de statuten van SADC zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het bestuur (directie), de Raad van Commissarissen (RVC) en de aandeelhouders vastgelegd. Het bestuur geeft dagelijks leiding aan het bedrijf. De RVC vervult een toezichhoudende en adviserende rol en doet dit uitsluitend in het belang van de vennootschap. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA), die tweemaal per jaar vergadert, wordt de provincie (het college) vertegenwoordigd door een gedeputeerde, momenteel is dat de gedeputeerde Economie. In de AVA leggen het bestuur en de RVC verantwoording af over het voorgaande jaar, wordt over de voortgang van lopende zaken gerapporteerd en wordt de koers voor het komende jaar (bedrijfsplan) of jaren (strategisch meerjarenplan) besproken en vastgesteld. De AVA stelt de jaarrekening vast en verleent decharge aan het bestuur en aan de RVC. De AVA is bevoegd om de directie te benoemen die door de RVC wordt voorgedragen. De directie kan te allen tijde door de AVA worden geschorst of ontslagen. De RVC kan ook de directeur schorsen. De beloning en voorwaarden van aanstelling van de directeur wordt door de RVC bepaald. De AVA kan te allen tijde een commissaris schorsen of ontslaan. De AVA kan nadere regels vaststellen omtrent de besluitvorming van de directie en de RVC.

Vanuit financieel perspectief wil de provincie voldoende inzicht hebben in de kosten en opbrengsten van SADC, waaronder begrepen afspraken omtrent een zodanig niveau van dividenduitkering dat een normaal te achten rendement op het verstrekte vermogen wordt behaald, tenzij andere belangen zwaarder wegen. Daarnaast dienen de financiële risico's benoemd en gewaardeerd te worden en dienen eventueel beheersmaatregelen te worden getroffen.

De aard van de activiteiten van SADC maakt het nodig dat SADC zelf participeert in een aantal dochtermaatschappijen zoals de GEM (gemeenschappelijke exploitatie maatschappij) Schiphol Trade Park, Polanenpark BV, enzovoort (zie figuur 3). Deze structuur werkt belemmerend op het beoordelen van de waardering en risico's van SADC als geheel, omdat er niet altijd inzicht is in de financiële details van deze dochtermaatschappijen. Wel worden deze maatschappijen jaarlijks gecontroleerd door een accountant. Deze structuur kan ook verstorend werken op het sturen op fasering en programma, zoals dat regionaal wordt afgesproken in Plabeka, omdat de terreinentiteiten eigen scenario's hanteren voor de grondexploitatie.



Figuur 4: Deelnemingenstructuur SADC

De provincie Noord-Holland meent dat tenminste periodiek of steekproefsgewijs door de aandeelhouders een eigen onafhankelijk onderzoek gedaan moet worden naar de waardering van de dochtermaatschappijen. Mochten daarin afwijkingen zijn ten opzichte van de waardering die SADC

hanteert in haar jaarrekening, dan zal de provincie dat in de AVA aan de orde stellen en passende maatregelen voorstellen.

### *Bestuursforum Schiphol*

In het Bestuursforum wordt in essentie de vraag beantwoord welke gezamenlijke beleidsopgaven de partijen voor de ruimtelijk-economische ontwikkeling van de Schipholregio zien, waarvoor SADC een uitvoerende rol kan of moet spelen. Het Bestuursforum Schiphol (BFS) is gelijktijdig met SADC ingesteld om gezamenlijk beleid te ontwikkelen op de Schipholregio. Dit beleid heeft de status van een advies naar de achterban, want het Bestuursforum zelf heeft geen formele bevoegdheden. Zo ontwikkelt het Bestuursforum het ruimtelijk-economisch beleid (de REVS) en de colleges van Amsterdam, Haarlemmermeer en Noord-Holland, als mede de directie van Schiphol Group kunnen dit beleidsvoorstel verankeren in bijvoorbeeld de structuurvisie, sectoraal beleid, enzovoort. De relatie tussen het Bestuursforum en SADC is vastgelegd in de 'Brugovereenkomst' (1987). Het Bestuursforum bestaat uit de aandeelhouders, waarbij Schiphol Group meer op afstand staat, als zogenaamd 'gekwalificeerd adviseur' gezien de vaak publieke doorwerking van de adviezen van het Bestuursforum. Het door het Bestuursforum ontwikkelde beleid werkt kaderstellend voor SADC en geeft richting aan de activiteiten van SADC. Daarnaast geeft het Bestuursforum vorm aan het principe van regionale samenwerking en gemeenschappelijkheid, één van de grondslagen voor oprichting van SADC.

In 2012 is een traject gestart tot opheffing van het Bestuursforum, waarbij gezocht wordt naar een alternatief. Vanaf dat moment leidt het Bestuursforum een slapend bestaan. Een belangrijk knelpunt bij het Bestuursforum was dat het bestuurlijk en ambtelijk elan bij alle betrokken partijen was weggeëbd. De verklaring daarvoor is een combinatie van omstandigheden. Feit is dat het Bestuursforum al heel lang bestaat en generaties van bestuurders heeft gezien. Hierdoor is wellicht de bestaansreden van het Bestuursforum en de urgentie ervan in de loop der jaren op de achtergrond geraakt. Ook is SADC niet de enige partij die in de Schipholregio actief is als ontwikkelaar. Beleidsvoorstellen van het Bestuursforum kunnen daarom net zo goed betrekking hebben op andere ontwikkelaars dan op SADC. Daarnaast bleek dat er geen gelijke mate van commitment van partijen te zijn, om gezamenlijk beleid te ontwikkelen en dit te verankeren in de eigen organisatie. Een voorbeeld daarvan is dat de kaderstellende beleidsvisie REVS niet in alle colleges is vastgesteld. Tot slot vond SADC zelf de positie van het Bestuursforum onduidelijk. Een vennootschap wordt volgens het vennootschapsrecht aangestuurd door haar aandeelhouders en commissarissen, het Bestuursforum kan hiermee concurreren als de rollen niet duidelijk gescheiden zijn. In de meest sterke vorm lijkt het erop dat het Bestuursforum SADC direct aanstuurt. In de meest zwakke vorm is het Bestuursforum een vrijblijvend overleg tussen partijen die toevallig ook in SADC zitten.

Vanuit het perspectief van de aandeelhouders is de positie van het Bestuursforum echter bijzonder nuttig en verstandig, mits het goed functioneert. De hoofdzakelijk publieke eigenaren willen maatschappelijke resultaten behalen en hebben daarvoor hun krachten gebundeld en een gezamenlijke ontwikkelingsmaatschappij opgericht. Daarom lijkt het vanzelfsprekend dat dezelfde partijen regelmatig met elkaar in gesprek zijn om een gezamenlijke koers voor de Schipholregio vast te leggen. Het alternatief is dat partijen individueel een beleidskoers bepalen en vanuit deze individuele standpunten reageren op voorstellen vanuit de directie van SADC. In dat geval is het

moeilijk te onderbouwen waarom een partij als de provincie Noord-Holland, waarvoor het regionale belang zwaar weegt, überhaupt deelneemt in SADC.

Om die reden vindt de provincie Noord-Holland het belangrijk dat er een alternatief komt voor het Bestuursforum Schiphol, bijvoorbeeld in de vorm van een aandeelhoudersoverleg zonder SADC of het onderbrengen van het overleg bij andere overlegverbanden. Daarvoor is nodig dat alle aandeelhouders het belang inzien van het gezamenlijke visievorming voor de ruimtelijk-economische ontwikkelingsrichting van de regio als inhoudelijk kader voor hun instrument SADC. Het alternatief moet ervoor zorgen dat partijen gezamenlijk een beleidskoers bepalen die sturing geeft aan de activiteiten van SADC, dat deze beleidskoers is verankerd in de eigen organisaties, en dat iedere partij bereid is zich te committeren aan beleidsmaatregelen of andere acties (bijvoorbeeld investeringen) die nodig zijn om de doelen waar te maken.

## 10. Toekomstperspectieven SADC

Het ontwikkelingsbedrijf SADC heeft zich in de loop der jaren ontwikkeld tot een bedrijf waar de nodige expertise en professionaliteit voor commerciële terreinontwikkeling en marketing aanwezig is. SADC onderhoudt nauwe contacten met projectontwikkelaars en bedrijven en is goed op de hoogte wat er in de wereld en de regio speelt. SADC heeft binnen de MRA, zeker ook wat de publieke partijen betreft, een goede naamsbekendheid en relevantie. De ontwikkelingen waar SADC zich mee bezig houdt, zoals de ontwikkeling van het logistieke cluster die ruimtelijk wordt vertaald in de terreinen Schiphol Trade Park en Schiphol Logistics Park en de Ongestoorde Logistieke Verbinding, Truckparkeren en HST Cargo, zijn ambitieus en zullen het vestigingsklimaat versterken, mits deze ontwikkelingen kunnen worden gerealiseerd conform de ambities. De terreinen die SADC heeft ontwikkeld, Oude Meer, Airport Business Park Lijnden, en Amsterdam Osdorp (in ontwikkeling), vervullen een marktbehoefte, hoewel deze wellicht krachtiger ingericht hadden kunnen worden als internationaal onderscheidende vestigingsmilieus. SADC stelt zich proactief op in de regio, ziet en pakt kansen, en speelt in op ontwikkelingen zoals de activiteiten van de Amsterdam Economic Board waar het stimuleren van het cluster logistiek één van de speerpunten is. SADC doet dit zo opportuun, dat er een risico is dat SADC in een positie komt die niet meer overeenstemt met wat de aandeelhouders zien als de primaire opdracht en scope van SADC.

Zoals de evaluatie van verbonden partijen laat zien, zijn er ook andere aandachtspunten. Deze werken overigens net zo goed richting de provincie Noord-Holland als beleidsbepaler en aandeelhouder als richting SADC. In het algemeen moet de provincie scherper zijn in het formuleren van haar beleidsdoelen, kritischer zijn richting SADC met betrekking tot het realiseren van (provinciale) beleidsdoelen en scherper sturen. Op die basis kan beter worden beoordeeld of SADC voldoende effectief en efficiënt is en voldoende meerwaarde heeft als verbonden partij.

### *Perspectieven voor de toekomst*

Samengevat is de positie van de provincie Noord-Holland voor de toekomst van SADC de volgende:

### **1. Beleidsdoelen voor SADC en effectiviteit**

De provincie Noord-Holland zet SADC in om bij te dragen aan drie strategische beleidsdoelen:

- (a) Zorgen voor voldoende kwaliteit en samenhang van de ruimte voor bedrijven in de Schipholregio;
- (b) Zorgen voor voldoende aanbod van ruimte voor bedrijven in de Schipholregio;
- (c) Werven van geschikte bedrijven voor de werklocaties in de Schipholregio en de MRA.

De provincie beoordeelt de effectiviteit van de inzet van SADC ten aanzien van deze beleidsdoelen aan de hand van de operationele doelen en meetbare effecten zoals beschreven in hoofdstuk 6.

### **2. Schipholregio is het kerngebied, selectief vestigingsbeleid blijft het vertrekpunt**

Voor de toekomst is het belangrijk dat de activiteiten van SADC een heldere relatie blijven houden met de *kernmissie*: het versterken van het internationale vestigingsklimaat van de Schipholregio. Juist omdat de economische en ruimtelijke belangen in de Schipholregio van strategisch belang zijn, is voor de provincie deelneming in een gezamenlijk ontwikkelingsbedrijf van waarde. Het internationale karakter van de economie en de complexiteit van het ruimtegebruik komt vooral in de Schipholregio tot uitdrukking. Voor de provincie Noord-Holland blijft de Schipholregio centraal staan en het daaraan verbonden principe van het selectieve vestigingsbeleid blijft het vertrekpunt. Dit betekent ook terughoudendheid voor uitbreidingen van het werkgebied of activiteiten anderszins van SADC buiten de Schipholregio. Daarbij hoort wat ons betreft ook enige soepelheid, want het is onzinnig om te veronderstellen dat net buiten dit gebied de werklocaties opeens niet meer internationaal georiënteerd zijn. De provincie gaat voor het selectief vestigingsbeleid uit van de gezamenlijke afspraken in het Convenant Selectief Vestigingsbeleid Schipholregio (2011).

### **3. Terreinbeheer en herstructurering**

Wat betreft de kerntaken van SADC zou de provincie willen zien dat SADC haar activiteiten op het gebied van terreinbeheer gaat versterken, maar wel binnen de randvoorwaarden van een gezonde en marktconforme grondexploitatie. Toepassing van een model van verzakelijking van terreinontwikkeling, waarbij het eigendom van het terrein in één hand blijft, is daarbij wellicht kansrijk. Het doel daarbij is om te komen tot een meer duurzame gebiedsontwikkeling in de Schipholregio, nieuwe uitleg te beperken, en te voorkomen dat herstructurering van verouderde locaties in deze regio een knelpunt gaat worden in de toekomst. Wat de provincie Noord-Holland betreft, kan SADC zich ook concreet gaan richten op herstructureringsprojecten in de Schipholregio, mits daar een gezonde business case aan ten grondslag ligt. Maar de provincie ziet geen rol voor SADC bij de concrete herstructurering (uitvoeringsprojecten) van locaties buiten de Schipholregio omdat de Schipholregio het kerngebied is. Het Projectbureau Herstructurering, dat momenteel bij SADC is ondergebracht maar in principe autonoom is, speelt een goede rol binnen de MRA met betrekking tot het begeleiden van partijen (gemeenten) in het voortraject van herstructureringsprojecten, waar de provinciale HIRB subsidieregeling in financiële zin een rol in kan spelen. Het PHB zou ook bij andere partijen kunnen worden ondergebracht.

### **4. Rendement**

In bedrijfseconomische zin moet SADC een gezond bedrijf zijn. Winstmaximalisatie staat niet voorop, want het gaat ook om maatschappelijke doelen. SADC dient wel structureel zicht te hebben op zwarte cijfers en rendement op het vermogen. De kernactiviteiten (gebiedsontwikkeling en marketing) dienen bekostigd te worden uit de grondexploitaties. De provincie heeft in principe geen structurele subsidierelatie met SADC. Dat neemt niet weg dat incidenteel de provincie kan

overwogen om bij te dragen aan specifieke projecten van SADC, binnen de gebruikelijke randvoorwaarden van subsidieverlening.

## **5. Governance**

Sturing vindt primair plaats via de lijn van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) waarin de gedeputeerde Economie van Noord-Holland het college vertegenwoordigt. In de AVA vindt sturing vooral plaats via het goedkeuren van het bedrijfsplan (jaarlijks) en het strategische meerjarenplan (eens per vier jaar, jaarlijkse actualisatie). Met het goedkeuren van de jaarrekening verleent de provincie ook goedkeuring aan de directie c.q. het bestuur van SADC. De gedeputeerde heeft minimaal eenmaal per jaar overleg met de commissaris in de Raad van Commissarissen (RVC) die op voordracht van de provincie Noord-Holland is benoemd.

Vanuit financieel perspectief wil de provincie voldoende inzicht in de kosten en opbrengsten van SADC, waaronder begrepen afspraken omtrent een zodanig niveau van dividenduitkering dat een normaal te achten rendement op het verstrekte vermogen wordt behaald, tenzij andere belangen zwaarder wegen. Daarnaast dienen de financiële risico's benoemd en gewaardeerd te worden en dienen eventueel beheersmaatregelen te worden getroffen. Tenminste periodiek of steekproefsgewijs zal een onafhankelijk onderzoek gedaan moeten worden naar de waardering van de dochtermaatschappijen. Mocht daaruit blijken dat de waardering in negatieve zin afwijkt van het beeld in de jaarrekening van SADC, dan zal de provincie dat in de AVA aan de orde stellen en passende maatregelen voorstellen.

Vanuit het perspectief van gezamenlijke beleidsontwikkeling zoekt de provincie naar een alternatief voor het Bestuursforum Schiphol. Het is belangrijk dat de eigenaren van SADC een heldere en gedeelde visie hebben op de toekomst van de Schipholregio in ruimtelijk-economische zin. Daarmee komt de gezamenlijke ambitie van de partijen concreet tot uitdrukking en wordt het commitment om in deze ambitie te investeren via SADC, ingevuld. Het ontbreken van zo'n gezamenlijke visie en commitment kan voor de provincie Noord-Holland aanleiding zijn om deelneming in SADC heroverwegen.

## **6. Mogelijke uitbreiding van eigenaren**

De provincie Noord-Holland staat positief tegenover een mogelijke uitbreiding van SADC met nieuwe eigenaren, mits deze eigenaren een duidelijke relatie hebben met het kerngebied van de Schipholregio. In de praktijk heeft een aantal in de omgeving gelegen locaties, zoals het veilingcomplex en greenpark Aalsmeer, een duidelijke relatie met het luchthavencomplex. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor locaties in Amstelveen. Deze partijen zouden dan ook kunnen kiezen om de regionale krachten te bundelen door deel te nemen in SADC.

## **7. Kapitaalstortingen**

De provincie is terughoudend als het gaat om verzoeken tot bijstorting in het kapitaal van SADC, vooral als het gaat om de financiering van nieuwe terreinen. Via de Aandeelhoudersovereenkomst SADC-III hebben de vier eigenaren in 2009 in totaal € 80 miljoen gestort om de financiering van drie nieuwe terreinen te kunnen bekostigen. De provincie is van mening dat SADC daarmee een stevige basis heeft gekregen om tenminste voor het komende decennium aan de slag te kunnen gaan met terreinontwikkeling en –uitgifte. Indien een kapitaalstorting aan de orde komt, wil de provincie

nadrukkelijk andere opties overwegen, zoals financieringsmogelijkheden, het verwateren van ons belang in SADC, of het verwateren van het belang van SADC in de entiteit die kapitaal nodig heeft, enzovoort.

## **11. Exit strategie**

De aandeelhouders van SADC hebben bij de oprichting van SADC in 1987 geen afspraken gemaakt over het moment van beëindiging van SADC. De vennootschap is aangegaan voor onbepaalde tijd. Individuele aandeelhouders kunnen echter besluiten uit te treden of het belang in de vennootschap te verminderen. In de statuten van SADC zijn de rechten en plichten beschreven. Eén van de rechten is het voorkeursrecht van de zittende aandeelhouders voor vrijkomende aandelen.

Er kunnen diverse afwegingen zijn om te besluiten uit SADC te treden. Indien het provinciaal bestuur overweegt te besluiten uit SADC te treden, zal de provincie dit besluit niet nemen alvorens in overleg te treden met de overige aandeelhouders.

## BIJLAGEN

### Bijlage 1 – overzicht gebiedsprojecten SADC

Terrein	Beleidsbasis	Soort locatie	Omvang in netto ha/of m <sup>2</sup> bvo	Uitgegeven in netto ha/ of m <sup>2</sup> bvo	Belang SADC	Periode
Oude Meer	SADC-1A	Logistiek	37	37	0%	1989-2001
Airport Business Park Lijnden	SADC-1B	Bedrijvenpark	20	20	0%	1999-2005
Riekerpolder	SADC-IA en SADC-II	Kantoorlocatie	200.000 m <sup>2</sup> bvo	183.500 m <sup>2</sup> bvo	0%	±1998-heden
Business Park Amsterdam Osdorp (fase 1)	SADC-1B	Bedrijvenpark	19,6	11,3	50%	2007-heden
Business Park Amsterdam Osdorp (fase 2)	SADC-III	Bedrijvenpark	25,6	In voorbereiding	50%	± 2018
Polanenpark	Niet-REVS	Bedrijvenpark (regionaal)	22	4,2	20%	2009-heden
Schiphol Logistics Park (SLP) Oostlob	SADC-1B	Logistiek	34	20,5	9,1%	2012-heden
Schiphol Logistics Park (SLP) West en Zuid	SADC-1B	Logistiek	Pm	-	-	Westlob en Zuid Pm (onderdeel van SLP)
A4 Zone West (Schiphol Trade Park)	SADC-II	Logistiek	100	In voorbereiding	33,3%	± 2016
Atlaspark	SADC-II	Logistiek (deels haven-gelateerd)	110 (18 ha netto SADC deel)	-	0%	± 2015
Schiphol Elzenhof	SADC-II	Kantoorlocatie	100.000 m <sup>2</sup>	Middellange termijn ontwikkeling	0%	Vanaf 2020 Plabeka-II: 100.000 m <sup>2</sup> geschraapt
Badhoevedorp Zuid	SADC-III	PM, bedrijvenpark	36 ha	Lange termijn ontwikkeling	80%	Plabeka-II: na 2040
Televerde	SADC-IA	PM Bedrijvenpark/ kantoren	39 ha	Lange termijn ontwikkeling	20%	Plabeka-II: na 2040
De Groene Hoek	REVS	PM Bedrijvenpark	± 25 ha	Lange termijn ontwikkeling	100%	Plabeka-II: na 2040
De President 1.2	Niet-REVS SADC-III	Bedrijvenpark (regionaal)	± 16 ha (netto)	In voorbereiding (11 ha netto)	80%	± 2016
RID gebied	SADC-II	Kantoorlocatie			0%	Plabeka-II: na 2040



## **Historie oprichting SADC**

SADC is in 1987 opgericht op basis van het 'Convenant tussen de gemeenten Haarlemmermeer en Amsterdam, de provincie Noord-Holland en de NV Luchthaven Schiphol', kortweg het 'Schipholconvenant' (7 april 1987). Op 31 maart 1987 stemden Provinciale Staten in met deelneming in de NV SADC tot het bedrag van fl. 3.360.000 (€ 1.524.701). De provincie verwierf daarmee 1/6<sup>e</sup> van de aandelen, evenveel als Haarlemmermeer en Amsterdam. Schiphol en NIB (Nederlandse Investeringsbank) verwierven beide 25%. Er was bewust gekozen voor een verhouding van 50-50% tussen publiek en privaat. De NIB was niet een convenantspartij, maar was gevraagd deel te nemen in de ontwikkelingsmaatschappij omdat deze behalve kapitaal ook kennis inbracht van PPS-constructies. NIB werd gezien als een ideale partner om het gat tussen overheid en markt te dichten. In 2003 trad NIB (toen omgedoopt tot NIBC) uit SADC waarbij de aandelen door de overige aandeelhouders zijn overgenomen en er een nieuwe eigendomsverhouding ontstond (2/3<sup>e</sup> publiek – 1/3<sup>e</sup> privaat). Na SADC-III (zie paragraaf 2.3) is de verhouding nog verder naar 'publiek' opgeschoven (3/4<sup>e</sup> publiek, 1/4<sup>e</sup> privaat).

Het Schipholconvenant kwam naar aanleiding van het rapport 'Schiphol naar het jaar 2000' van de Commissie Van der Zwan uit 1986. Deze commissie had als taak een onafhankelijk oordeel te geven over de ontwikkelingsmogelijkheden van Schiphol in relatie tot de nationale economie en was op verzoek van Schiphol door het Rijk ingesteld. De commissie voorspelde een groei van vervoer via Schiphol met een factor drie voor passagiers en een factor twee voor vracht in het jaar 2000. Het Rijk werd geadviseerd om te kiezen voor Schiphol als nationale luchthaven en de groei van Schiphol mogelijk te maken. Schiphol en omgeving zouden zich sterk moeten maken voor het accommoderen van de groei van logistiek en distributie en de bedrijvigheid daaromheen. In essentie gaf de commissie hiermee het Rijk de belangrijkste bouwsteen voor het twee jaar later geïntroduceerde 'mainport' beleid (*Vierde Nota Ruimtelijke Ordening*, 1988).

Ook werd luchthaven Schiphol geadviseerd om een 'Schiphol Project Ontwikkelingsmaatschappij' op te richten om bedrijfsvestigingen aan te trekken. Deze ontwikkelingsmaatschappij zou zich bezig moeten houden met promotie en acquisitie in het buitenland en de voorraadvorming van snel uitgiftebaar, hoogwaardig bedrijfsterrein. Een privaatrechtelijke vorm van de ontwikkelingsmaatschappij werd sterk aanbevolen, 'teneinde zo groot mogelijke slagvaardigheid te bereiken'. Hoewel dit een advies aan Schiphol is, zegt de commissie ook dat het aantrekken van bedrijven een gebundelde krachtsinspanning vereist en dat 'een actieve samenwerking met de betrokken overheden en met bestaande ontwikkelaars noodzakelijk is met het oog op planvorming, uitgiftebeleid, infrastructurele voorzieningen en financiering'. Op basis van dit advies besloot de regio en Schiphol om de onderlinge samenwerking te versterken en te formaliseren in het genoemde Schipholconvenant.

Aldus kwam het Schipholconvenant tot stand in 1987, waarmee de basis werd gelegd voor de oprichting van SADC. In de preambule van het convenant staat kort de motivatie omschreven:

Gelet op:

- de betekenis van de luchthaven Schiphol voor de regionale en nationale economie;
- de noodzaak nieuwe ontwikkelingen te entameren die er toe bijdragen dat de internationale concurrentiepositie van de luchthaven wordt versterkt;
- de beperkte ruimtelijke mogelijkheden voor bedrijfsvestiging in de directe omgeving van de luchthaven, en
- de noodzaak te komen tot een zorgvuldig overwogen samenhangende inrichting van de omgeving van Schiphol zoals ook aangegeven en uitgewerkt in het (ontwerp)streekplan,

zijn de in artikel 1.4 genoemde partijen voornemens een samenwerkingsverband aan te gaan met als doel door een krachtige en gecoördineerde aanpak te komen tot optimale benutting van de kansen op economische groei die de aanwezigheid van de luchthaven in deze regio genereert.

*(preambule Schipholconvenant, 1987)*

Over de vorm van de voorgenomen samenwerking en de uitvoering van het beleid zegt het Schipholconvenant twee entiteiten te zullen oprichten:

1. Een *Bestuursforum* waarin alle partijen zitting hebben. Het Bestuursforum stelt adviezen aan partijen op over het te voeren beleid, overlegt over besluiten die nodig zijn voor de uitvoering van het beleid en stelt een visie op voor de toekomst van de Schipholzone op lange termijn. Het Bestuursforum stelt de kaders voor de ontwikkelingsmaatschappij.
2. Een *ontwikkelingsmaatschappij* in NV vorm. De ontwikkelingsmaatschappij voert het beleid uit en de taken zijn ontwikkeling, uitgifte en beheer van terreinen passend binnen de selectiecriteria van het beleid van de Schipholzone (Schipholbindingscriteria).

Dit leidde in hetzelfde jaar tot de oprichting van SADC en het Bestuursforum Schiphol. Het Bestuursforum werd voorgezeten door de portefeuillehouder voor ruimtelijke ordening van Noord-Holland en bestond verder vanaf dat moment uit de wethouders economie en ruimtelijke ordening van beide gemeenten en de president-directeur van luchthaven Schiphol.

#### *Beleid Schipholregio*

In het Schipholconvenant worden in hoofdlijnen uitspraken gedaan over het te voeren beleid in de Schipholregio. Dit beleid is kaderstellend voor SADC.

#### *Selectief vestigingsbeleid*

Een belangrijk element is de introductie van *selectief vestigingsbeleid*. Het gebied rondom de luchthaven is in ruimtelijk-economische zin zo uniek en belangrijk dat met beleidsmaatregelen voorkomen moet worden dat het dichtslibt met activiteiten die enerzijds de toekomstige operatie van de luchthaven in de weg kunnen zitten en anderzijds geen toegevoegde waarde hebben voor het internationale vestigingsmilieu. Kortweg, het juiste bedrijf op de juiste plek. De term ‘Schipholgebondenheid<sup>1</sup>’ werd geïntroduceerd om de verbondenheid uit te drukken van de bedrijven die zich in de Schipholregio willen vestigen, aan de kernactiviteiten van de luchthaven. ‘Schipholgebondenheid’ drukt daarmee uit in welke mate een bedrijf voldoet aan het gewenste profiel van bedrijven in de Schipholregio. Hiertoe werden vestigingscriteria ontwikkeld, die in het streekplan werden vastgelegd. Bedrijven hebben bijvoorbeeld binding aan de luchthaven als een

---

<sup>1</sup> De term ‘Schipholgebondenheid’ is in 2011 gewijzigd in ‘internationale oriëntatie’ als gevolg van het Convenant Selectief Vestigingsbeleid (december 2011) waarin het selectief vestigingsbeleid voor de Schipholregio is gemoderniseerd.

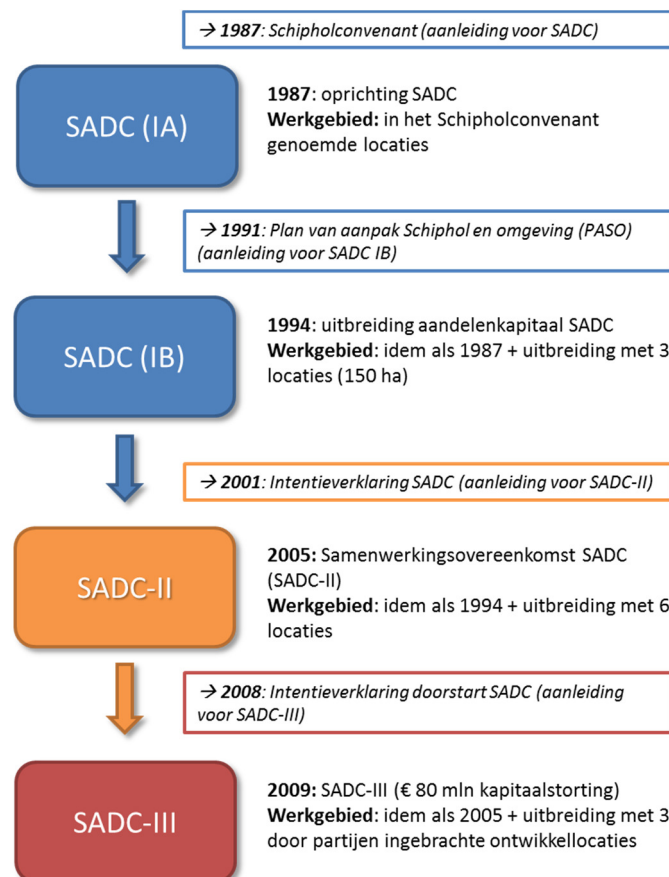
belangrijk deel van het bedrijfsproces afhankelijk is van nabijheid van de luchthaven. Het selectief vestigingsbeleid is in 2011 gemoderniseerd, maar selectiviteit staat onverminderd centraal in het ruimtelijk economisch beleid voor de Schipholregio.

### Taken SADC

De taken voor SADC, zoals aangegeven in het Schipholconvenant, zijn de ontwikkeling, uitgifte en beheer van de terreinen in de Schipholregio waarop het selectief vestigingsbeleid van toepassing is. In het convenant wordt aangegeven dat dit het gemakkelijkst kan geschieden als de gronden in bezit zijn van één der partijen van het Bestuursforum of van de ontwikkelingsmaatschappij zelf. Maar ook kan ontwikkeld worden in samenwerking met een grondbezitter die niet deel uitmaakt van het coalitie rondom SADC, onder voorwaarde dat deze zich bindt aan het beleid.

### Bestaansfasen van SADC

Sinds haar oprichting in 1987 kent SADC vier fasen in haar bestaan die we kunnen aanduiden als 'SADC-IA' en 'SADC-IB', 'SADC-II' en 'SADC-III' (zie ook onderstaande figuur). Elke fase wordt gekenmerkt door een aanleiding in de vorm van een convenant, een intentieverklaring of een beleidsrapport en een uitbreiding van het werkpakket (de locaties). Met het veranderen van het werkpakket wordt de facto ook het werkingsgebied van het Schipholconvenant uitgebreid.



Figuur 5: Fasen en tijdslijn SADC

### *Van SADC-IA naar SADC-IB*

In de beginfase opereerde SADC op basis van afspraken in het Schipholconvenant. In dit convenant is het werkingsgebied de zogenaamde 'Schipholzone'. De bedrijfslocaties in dit werkingsgebied die bedoeld waren om door SADC ontwikkeld te worden, zijn:

- Oude Meer
- Rozenburg
- Badhoevedorp-Zuid
- Riekerpolder (kantoor)

In 1991 werd het Plan van Aanpak Schiphol en Omgeving (PASO) vastgesteld. Het PASO was bedoeld voor de besluitvorming van het kabinet over de uitbreiding van Schiphol met een vijfde baan. Het PASO sprak ook uit dat de Schipholregio een wervend vestigingsklimaat voor internationale bedrijvigheid moest bieden. Het selectief vestigingsbeleid moest ertoe bijdragen dat met name luchthavengebonden bedrijven werden aangetrokken. Het Bestuursforum Schiphol werd gevraagd om een ruimtelijk economische visie voor 1995-2015 en een locatieplan voor het werkingsgebied van het Schipholconvenant voor de periode 1995-2003 op te stellen. SADC zou daarbij 150 ha bedrijfsterrein voor Schipholgebonden bedrijven tot 2015 moeten ontwikkelen. Deze locaties werden vastgelegd in de partiële herziening van het streekplan Amsterdam-Noordzeekanaalgebied in 1995. Het werkingsgebied voor Schipholgebonden bedrijven werd uitgebreid met de volgende locaties:

- Lijnden (48 ha bedrijfsterrein)
- Lutkemeer (50 ha bedrijfsterrein, nu geheten Business Park Amsterdam Osdorp)
- Kruisweg-Zuid (135 ha bedrijfsterrein, nu geheten Schiphol Logistics Park, SLP)

Daarnaast werd het Westpoortgebied in de Amsterdamse haven genoemd ten behoeve van bedrijven met een ruimtebehoefte groter dan 7 ha.

### *Naar SADC-II*

Rond 2001 trad er een situatie aan dat een deel van het werkpakket was uitgevoerd en een ander (groter) deel bleek niet op korte termijn realiseerbaar. Daarmee kwam het perspectief op een gezonde bedrijfsvoering in de knel, want SADC kan immers niet haar vleugels uitslaan naar andere regio's voor nieuw werk. De aandeelhouders grepen deze situatie aan om zich te bezinnen op de toekomst van de samenwerking en de rol van SADC. Er werd niet ervoor gekozen om SADC op te heffen, maar juist om SADC te versterken. Het model dat daarbij voor ogen stond, was dat van een gemeenschappelijk ontwikkelingsbedrijf en grondbank dat verevening van ontwikkelrisico's mogelijk maakt. Dit zou betekenen dat SADC het eigendom zou moeten verwerven van de ontwikkellocaties van de partijen. Iedere partij zal meedelen in de winst of verlies van ontwikkelingen. Deze gedachte werd vastgelegd in de 'Intentieverklaring SADC' van 2001 en luidde het begin in van SADC-II.

Het duurde vier jaar om de intenties te concretiseren. De ambitie van een gemeenschappelijke grondbank waarin verevening van risico's kan plaatsvinden, was echter niet realiseerbaar. In december 2005 begon SADC-II met het aangaan van de '*Samenwerkingsovereenkomst SADC*' (hierna SOK-SADCII). Zes nieuwe locaties werden ingebracht. Het eigendom van de nieuwe locaties bleef bij de inbrengende partijen. Partijen kwamen wel overeen om SADC het proces- en projectmanagement en de marketing & sales van de nieuwe ontwikkellocaties te gunnen. Daarmee ontstonden er nieuwe perspectieven voor SADC. Het werkingsgebied van SADC werd hiermee uitgebreid met:

- A4 Zone West (± 160 ha bedrijfsterrein, nu geheten 'Schiphol Trade Park')
- Schiphol Elzenhof (200.000 m<sup>2</sup> kantoorlocatie)
- Riekerpolder 2<sup>e</sup> fase (uitbreiding kantoorlocatie)
- RID-gebied ((her)ontwikkeling bedrijfs- en kantoorlocatie)
- Oude Haagseweg Zone (kantoorlocatie)
- Houtrakpolder (18 ha bedrijfslocatie, onderdeel van 'Atlaspark')

Al snel bleek echter dat de SOK-SADCII niet het beoogde resultaat opleverde. De ontwikkeling van kantoorlocaties (SADC zou zich vooral bezighouden met de marketing & sales) stond al snel onder druk vanwege de oplopende kantorenleegstand in de regio. Met de oprichting van het Platform Bedrijven en Kantoren (Plabeka) grepen de samenwerkende MRA-overheden in en maakten afspraken over reductie van kantoorplannen. Het werkpakket vanuit de SOK-SADCII verloor daardoor veel glans. Daarnaast kreeg de ontwikkeling van Houtrakpolder (Atlaspark) veel vertraging door planologische en andere knelpunten. Voor de A4 Zone West begon een periode van planvorming in het kader van Amsterdam Connecting Trade (ACT). Van de zes locaties leverde alleen Riekerpolder een bijdrage aan de verdien capaciteit van SADC. Per saldo was SADC-II geen succes.

### *SADC-III*

Het uitblijven van resultaten van SADC-II leidde tot een verkenning van de toekomstperspectieven van SADC (rapport '*Toekomstvisie SADC*'), uitgevoerd door het bureau Ecorys in 2007. Daarin somt Ecorys een aantal knelpunten op. Toch wordt ook benadrukt dat de Schipholregio een regio van kansen is met vrijwel zekere gunstige waardeontwikkeling van gronden. De conclusie was dat doorgaan op de manier en onder de condities van toen weinig zinvol is en dat dit zou leiden tot een 'zachte dood' van SADC. Mede op basis van gesprekken met de aandeelhouders was de conclusie ook dat er niets mis is met de missie en de taken van SADC. Met name de publieke partijen stonden er onverminderd achter. Deze partijen wensten een doorstart van SADC. Ecorys verkende hiertoe een aantal modellen en partijen kozen in principe voor een doorstartmodel van 'opschaling, verbreding en verlenging'<sup>2</sup>. Geen der partijen is in staat om individueel tot optimale resultaten te komen om de internationale concurrentiepositie te versterken. Daarvoor is een neutraal samenwerkingsverband nodig met voldoende slagkracht, focus, en met voldoende kritische massa (aantrekkelijke grondposities). Dit 'doorstartmodel' werd op 7 mei 2008 bekrachtigd in de '*Intentieverklaring van het Bestuursforum Schiphol en Schiphol Group voor de doorstart van het gemeenschappelijke ontwikkelingsbedrijf SADC*'.

Het uitwerken van deze intentieverklaring in de Aandeelhoudersovereenkomst SADC-III duurde ruim een jaar. In de aanloop daarnaartoe zijn partijen overeengekomen om uit te gaan van een kapitaalsinjectie van in totaal € 80 miljoen, hetgeen ruim voldoende was om daarmee SADC in staat te stellen een groot belang te verwerven in drie nieuwe ontwikkellocaties in de omgeving van Schiphol. Iedere aandeelhouder zou gelijkwaardig moeten deelnemen. Daarom betrof de eerste stap het bereiken van pariteit in de eigendomsverhouding van SADC (vier maal 25%). Voor de provincie Noord-Holland betekende dit het overnemen van aandelen van Schiphol Group in SADC, waarmee de provincie haar belang vergrootte van 18,1% naar 25%. De tweede stap betrof het bekrachtigen van

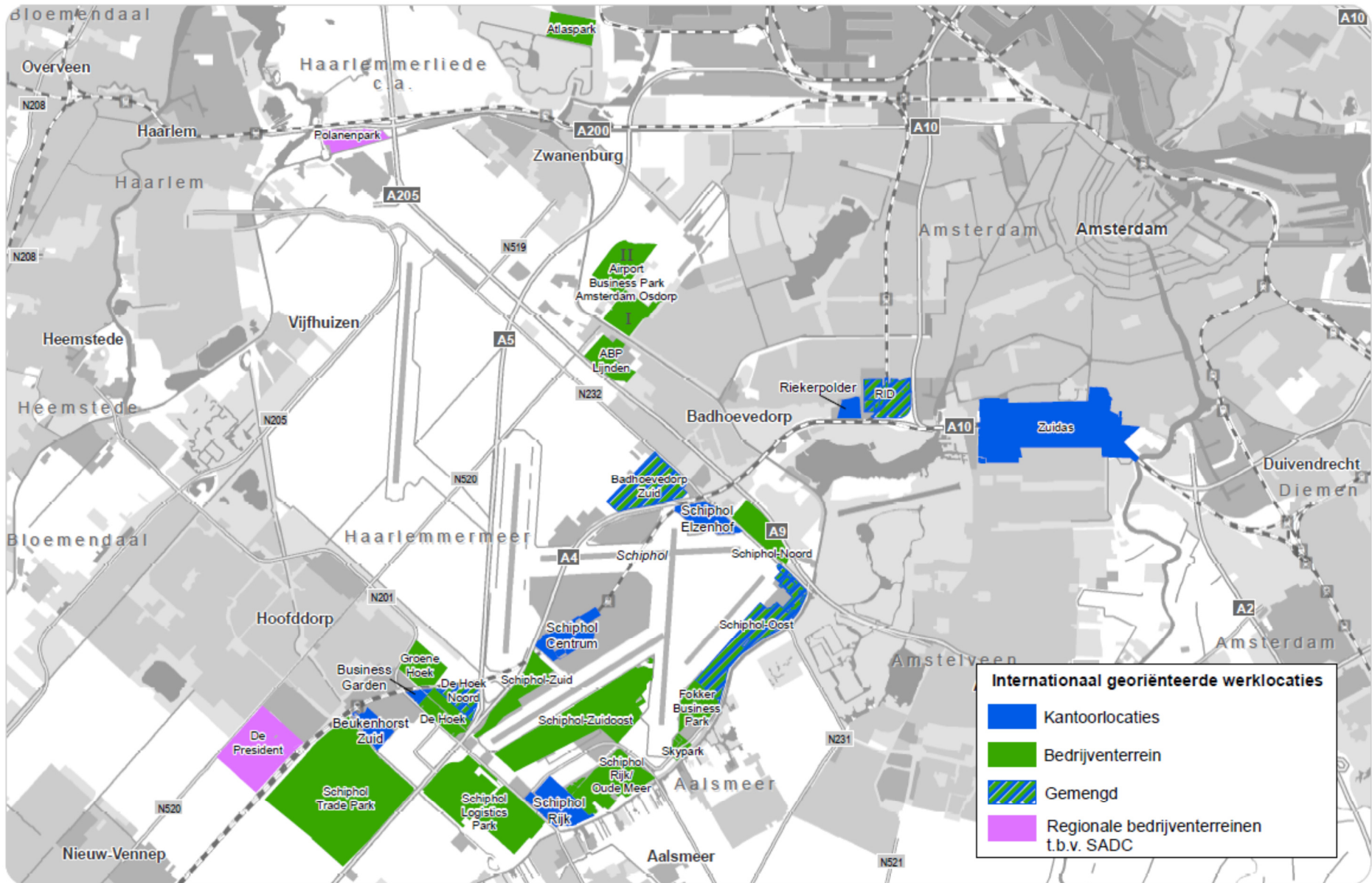
<sup>2</sup> In het SADC ondernemingsplan ten tijde van SADC-III wordt gesproken over "verbreden, verdiepen en vergroten".

de Aandeelhoudersovereenkomst zelf, waarin de stortingen door de aandeelhouders en de aankoop van de gronden door SADC geregeld werden. Dit is eind 2009 gebeurd. In mei 2012 is de € 80 miljoen door alle partijen volgestort. Met SADC-III is het werkingsgebied van SADC uitgebreid met de locaties:

- Badhoevedorp Zuid (36 ha bruto bedrijfsterrein)
- Business Park Amsterdam Osdorp 2<sup>e</sup> fase (46 ha bruto bedrijfsterrein, 1<sup>e</sup> fase behoorde al tot het werkingsgebied)
- De President 1.2 (16 ha bruto bedrijfsterrein, deze locatie geldt niet als een 'internationaal georiënteerde' locatie)

Daarnaast is besloten om de overgebleven vrije ruimte van de € 80 miljoen kapitaalsinjectie (ruim € 11 miljoen) te benutten voor de financiering van de A4 Zone West.

Bijlage 3 – De Schipholregio



0 2 4 Km.  
Bron: Provincie Noord-Holland

