

Herstructureringsmaatschappij Drenthe – Groningen B.V. in oprichting

BEDRIJFSPLAN

MAART 2026

Inhoudsopgave

Aanleiding	2
1 Doel HMDG	3
2 Uitgangspunten HMDG	4
3 Werkwijze HMDG	5
3.1 Private investeringen aanjagen	5
3.2 Business case	5
3.3 Vier sporen-aanpak	6
4 Organisatie, besturing en governance	9
4.1 Ondernemend en bedrijfsmatig werken aan herstructurering	9
4.2 Directie	10
4.3 Raad van Commissarissen: balans in dynamiek, besluitvorming en governance	12
4.4 Aandeelhouders: rol, positie en aandachtspunten	14
5 Werkzaamheden en risicomanagement	17
5.1 Business development: aanjagen en ontwikkelen	17
5.2 Investerings	18
6 Formatie, faciliteiten en begroting	20

Colofon

Opdrachtgevers: provincie Drenthe, provincie Groningen, Regio Groningen – Assen

Uitvoering: OiS Consultancy

18 maart 2026

Aanleiding

De provincies Drenthe en Groningen willen de revitalisering van bedrijventerreinen stimuleren. Bedrijventerreinen vervullen een belangrijke economische functie, en het is noodzakelijk de terreinen kwalitatief op orde te houden. *‘Nederland is een klein land, waar ruimte schaars is en ook steeds schaarser wordt. Op dit moment nemen economische activiteiten 2,5% van het landoppervlak in. De overheid wil niet dat dit percentage afneemt. De overheid stimuleert een sterk en concurrerend bedrijfsleven. Omdat dit zorgt voor welvaart in Nederland. Dit is alleen mogelijk als de economie genoeg ruimte krijgt. Bijvoorbeeld op bedrijventerreinen. Genoeg en goede ruimte voor bedrijven is bovendien belangrijk voor een goed vestigingsklimaat. En noodzakelijk om richting 2050 een transitie door te maken naar een klimaatneutrale en circulaire economie’* (bron: rijksoverheid.nl).

Ruimte voor economie vraagt om een economische kijk op ruimte

Drenthe en Groningen hebben onderzocht op welke wijze zij de revitalisering van bedrijventerreinen kunnen stimuleren, en mede op basis van onderzoek van KplusV (2024) en Clok (2025) is vastgesteld dat een gezamenlijke herstructureringsmaatschappij hier een goede bijdrage aan kan leveren. Onderzoek naar dergelijke maatschappijen die elders in het land (Gelderland, Overijssel, Utrecht) actief zijn, heeft bij Drenthe en Groningen de opvatting doen ontstaan dat een ‘vraaggerichte aanpak’ het meest effectief is. Dit is een type aanpak waarbij de behoefte van de gebruikers van het bedrijventerrein centraal staat en uitgangspunt vormt voor handelingen en investeringen van de herstructureringsmaatschappij. De investeringen van de herstructureringsmaatschappij zijn dan primair gericht op het stimuleren van private investeringen. Het stimuleren van investeringen is nodig, want veroudering van bedrijventerreinen is behalve een maatschappelijk vraagstuk vooral een kapitaalsvraagstuk.

Om een hectare bedrijventerrein te verbeteren zijn investeringen in grond, ondergrond en/of opstallen nodig. Daardoor is de verbetering van één hectare al snel een miljoenenopgave. En dus ook snel een opgave die nooit met alleen publiek kapitaal in beheersing kan worden gebracht. Private investeringen zijn nodig. Dat is ook logisch, want goede bedrijventerreinen vormen de noodzakelijke productiefactoren van het bedrijfsleven. Daarom is het ook logisch dat het aanjagen van private investeringen de primaire focus is van de besloten vennootschap die Drenthe en Groningen gezamenlijk in het leven roepen, de Herstructureringsmaatschappij Drenthe – Groningen (hierna: HMDG).

Verbinding van maatschappelijk en zakelijk belang

HMDG wordt een private rechtspersoon (B.V.), met de provincies Drenthe en Groningen elk als aandeelhouder voor 50%. Privaat, omdat wordt samenwerkt met de Drentse en Groningse gemeenten, maar vooral investeringstrajecten met private partijen tot ontwikkeling zullen worden gebracht. Dat vraagt om slagkracht en korte besluitvormingslijnen, onder waarborging van de adequate verantwoording van de inzet van publiek kapitaal.

Overheidsbedrijf voor bepaalde termijn

Met 100% publiek aandeelhouderschap is HMDG een overheidsbedrijf. Een bedrijf dat dient aan te tonen dat de beoogde aanpak werkt en bijdraagt aan de beleidsdoelstellingen van Drenthe en Groningen. HMDG zal doorgaans actief zijn in complexe gebiedsontwikkelingen en publiek-private investeringstrajecten aanjagen. Dat vraagt om visie, vasthoudendheid en een lange adem, en het besef dat resultaten meestal niet op korte termijn worden bereikt. Daarom wordt HMDG tenminste een termijn van vier jaar gegund om tot ontwikkeling en resultaat te komen, met de intentie om bij goed resultaat de werkzaamheden voort te zetten. Tijdig zal daartoe een evaluatie van HMDG plaatsvinden.

In het vervolg van dit bedrijfsplan wordt op compacte wijze uiteengezet hoe de HMDG wordt ingericht, gaat werken en wordt gekapitaliseerd.

1 Doel HMDG

HMDG richt zich op de herstructurering van bedrijventerreinen. Het betreft bedrijventerreinen die als ‘verouderd’ kunnen worden gekwalificeerd. Verouderde bedrijventerreinen voldoen (geheel of gedeeltelijk) in maatschappelijk, technisch, economisch en/of ruimtelijk opzicht niet meer aan de eisen die aan een eigentijds en toekomstbestendig bedrijventerrein kunnen worden gesteld. De herstructureringsvraagstukken kunnen dus divers van aard zijn. Inzet van de HMDG is om de kwaliteit van bedrijventerreinen die niet meer aan de eisen van deze tijd voldoen te herstellen en te waarborgen dat de kwaliteit van de bedrijventerreinen structureel op orde kan worden gehouden.

In algemene zin wordt de veroudering van bedrijventerreinen als een maatschappelijk vraagstuk beschouwd, maar het is eerst en vooral in het belang van de individuele gebruikers van het terrein, de bedrijven, dat de veroudering wordt aangepakt en bedrijventerreinen toekomstbestendig worden gemaakt. Tenslotte verdienen zij hun geld op de terreinen. Omdat herstructurering van bedrijventerreinen complex en kapitaalintensief is beziet HMDG dit als een publiek-privaat investeringsvraagstuk.

Landelijk wordt de omvang van de veroudering sinds het midden van de jaren nul geraamd op 15 tot 20%. Drenthe en Groningen beschikken gezamenlijk over 4.740 ha aan bedrijventerreinen (Stec 2023), en bij 15% veroudering is de opgave ruim 700 ha. Bij de beschikbaarheid van een gelimiteerd publiek kapitaal (aangezien voor HMDG een startkapitaal van € 10 miljoen is voorzien, zie verder in dit bedrijfsplan), is het evident dat HMDG dient te sturen op het aanjagen van privaat kapitaal en daartoe adequaat wordt ingericht.

Feit is dat afnemende kwaliteit van gebieden een permanent vraagstuk is. Alles ‘slijt’ door gebruik. Eenmalige ingrepen leiden tot herstel, maar na verloop van tijd zal de kwaliteit van een gebied weer zijn afgenomen, door gebruik, maar ook door verandering van eisen die stakeholders (gebruikers,

eigenaren, omwonenden, gemeente) aan het gebied stellen. Dat maakt dat het voor de HMDG ook een opgave is om het beheer van gebieden op een structureel hoger niveau te krijgen en inzet te leveren om capaciteit en kapitaal structureel te mobiliseren. Daarvoor is het nodig dat de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het terrein bij de partijen komt te liggen die het meeste belang hebben bij het op orde houden van de bedrijventerreinen.

Die belanghebbenden zijn in eerste instantie de gebruikers van de terreinen, voor wie 'grond en stenen' noodzakelijke productiefactoren zijn. Dat zijn voorts partijen in commercieel vastgoed, voor wie de exploitatie van 'grond en stenen' core business is. En dat is de overheid, voor wie de bedrijventerreinen een sociaaleconomisch fundament onder de samenleving leggen. Maar om herstructurering en kwaliteitsbewaking haalbaar en betaalbaar te maken en te houden, heeft de overheid er alle belang bij om private belanghebbenden maximaal op hun verantwoordelijkheden aan te spreken en tot investeringen te stimuleren. In dat publiek-private speelveld van belangen en geld is HMDG actief.

2 Uitgangspunten HMDG

Strategie en werkwijze van HMDG zijn gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

1. De herstructurering van bedrijventerreinen ziet op het herstellen van de kwaliteit van bedrijventerreinen, zodat voldoende ruimte voor bedrijvigheid beschikbaar blijft.
2. Als gevolg van voortdurend gebruik ten behoeve van bedrijfsactiviteiten staat de kwaliteit van bedrijventerrein altijd onder druk, en daarom is 'downgrading' (kwaliteitsafname) en 'terrein-uitputting' (slijtage) doorlopend aan de orde en dus ook een permanente opgave, die verschuift in tijd, gebied, aard en omvang. Veroudering kent derhalve vele gedaantes.
3. Doordat herstructurering (het aanpakken van de afgenomen kwaliteit en slijtage) betrekking heeft op het verbeteren van openbaar gebied, private terreinen (inclusief ondergrond) en bedrijfsmatig vastgoed, is het een kapitaalintensieve opgave.
4. Publieke middelen, en dus ook het kapitaal van de HMDG, zijn ontoereikend om de kwaliteit van bedrijventerreinen structureel op orde te brengen en te houden, aangezien gemiddeld 15 tot 20% van de bedrijventerreinen in een staat van veroudering verkeert.
5. Daarom zijn in hoofdzaak private investeringen nodig om bedrijventerreinen te kunnen herstructureren. Publieke investeringen in de herstructurering van bedrijventerreinen zijn het meest doeltreffend en doelmatig als ze gericht zijn op het stimuleren en faciliteren van private investeringen.
6. HMDG brengt kennis, advies en/of kapitaal in om private investeringen aan te jagen. De urgentie en belangen van (publieke en private) stakeholders, de private investeringsbereidheid en de publieke faciliteringsmogelijkheden (in visie, beleid en middelen) zijn voor HMDG wezenlijke procesparameters.

7. Om private investeringen te kunnen aanjagen dient een business case te worden ontwikkeld, want marktpartijen besluiten tot investeringen op basis van eigenbelang, terugverdiendtijd en rendement.
8. Door op basis van een business case te investeren, kan HMDG sturen op het doen van investeringen binnen een kader van marktprijncipes, zakelijke voorwaarden en (volledige) revolverendheid, waarbij elke business case een specifiek karakter heeft.

3 Werkwijze HMDG

3.1 Private investeringen aanjagen

HMDG hanteert een werkwijze waarin het stimuleren en aanjagen van private investeringen in vastgoed- en gebiedsontwikkelingen centraal staat. Grondgedachte is dat de ruimtelijk-economische verbetering van bedrijventerreinen (maar feitelijk elk vraagstuk over afnemende kwaliteit van werklocaties) tot structurele beheersing kan worden gebracht als bedrijven ook investeringsbereid zijn of worden.

HMDG wil bevorderen dat bedrijven verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van het bedrijventerrein, en stuurt daarom op een aanpak van de herstructurering van bedrijventerreinen die gedreven wordt vanuit belangen en investeringsmotieven van bedrijven. Daarom kan de aanpak ook wel als 'vraaggericht' of 'marktgericht' worden getypeerd. De belangen en motieven van bedrijven worden veelal gevonden in beoogd (zakelijk) eindgebruik van de locatie, waardoor een bedrijfsmatige of vastgoed-business case kan ontstaan. Doordat belangen en motieven (van individuele bedrijven) per casus zullen verschillen, wordt elk project in beginsel maatwerk. Tevens krijgt elk project het karakter van een business case, omdat bedrijven vanuit zakelijke motieven investeren en sturen op het rendabel maken van de investering. Daardoor kan HMDG in beginsel ook onder zakelijke voorwaarden investeren, en kan HMDG sturen op zakelijke voorwaarden en volledige revolverendheid. Daar ligt een simpel principe onder: als de marktpartij investeert omdat er een rendement kan worden behaald, dan is het niet logisch dat HMDG haar investering niet terug zou willen verdienen. Verschil met de marktpartij is dat de winst voor HMDG zich zowel in financieel als maatschappelijk rendement kan manifesteren.

3.2 Business case

Kernthema bij de uitwerking van een business case is dat marktperspectief wordt gezocht en dat op basis van dat perspectief de herstructurering van het terrein vorm en inhoud krijgt. HMDG kan in het samenspel met gemeente en marktpartijen werken als procesmanager, financier en ontwikkelaar, en levert meerwaarde door zowel de taal van de ondernemer als die van de overheid te spreken en over en weer begrip te kweken voor de publieke en private ziens- en werkwijzen.

Alhoewel de focus ‘marktgericht’ is, opereert HMDG vanuit een maatschappelijke doelstelling. HMDG zoekt dus ook een ‘value case’. Dat betekent dat ook aandacht wordt geschonken aan gebieden en locaties waar (vooralsnog) geen rendabele business cases kunnen worden ontwikkeld. Het is altijd relevant om te weten hoe de verslechtering van een gebied is ontstaan en waarom eigenaren geen actie nemen. Als eigenaren geen actie kunnen of willen nemen, dan is de aanpak van dergelijke locaties in de optiek van HMDG een primaire verantwoordelijkheid van de gemeente. In tweede instantie is het een verantwoordelijkheid van bedrijven van wie de bedrijfsvoering wordt gehinderd als gevolg van de slechte kwaliteit van de (naastgelegen) locaties. Investerings- en risicobereid zijn, of dat worden door de investeringsbereidheid van HMDG. Investerings- en risicobereid zijn, of dat worden door de investeringsbereidheid van HMDG. Investerings- en risicobereid zijn, of dat worden door de investeringsbereidheid van HMDG. Investerings- en risicobereid zijn, of dat worden door de investeringsbereidheid van HMDG.

Zonder dergelijk ontwikkelperspectief zijn ongewenst, omdat het fonds dan snel zal leeglopen. De aanpak wordt dan tijdelijk en incidenteel in plaats van structureel.

1. De verbetering van het openbaar gebied
2. De aanpak van locaties met maatschappelijke urgentie
3. Kansen voor beter ruimtegebruik
4. De autonome ruimtelijk-economische ontwikkelingen

Spoor 1: verbeteren van het openbaar gebied

Investerings van HMDG in het openbaar gebied zijn niet aan de orde. Dat is de exclusieve verantwoordelijkheid van de gemeente. Als HMDG van mening is dat de staat van het openbaar gebied een drempel opwerpt voor het doen van private investeringen, dan zal HMDG niet investeren totdat het openbaar gebied op orde is dan wel totdat er voldoende waarborgen zijn ontstaan dat het openbaar gebied op orde zal komen. In haar analyses zal HMDG dit dan als zodanig onderbouwen en vaststellen, en aan de betreffende gemeente voorleggen. Verbetering van het openbaar gebied is dan een noodzakelijke voorwaarde om tot private investeringen te komen. De gemeente moet in dat geval dus eerst het achterstallig onderhoud van het terrein doen en een uitgangssituatie creëren waarin in redelijkheid investeringen van bedrijven kunnen worden verlangd.

Spoor 2: locaties met maatschappelijke urgentie

Als er een maatschappelijke urgentie wordt vastgesteld om te komen tot een investering op private terreinen, bijvoorbeeld doordat in een gebied of locatie sprake is van leegstand, braakligging, verpaupering, milieuverontreiniging en/of aantasting van de veiligheid of openbare orde, waardoor ook een verdere verslechtering van het gebied dreigt, dan is het in eerste instantie aan de gemeente om de gebruiker en/of eigenaar van de locatie op zijn verantwoordelijkheid aan te spreken. De gemeente kan daartoe gebruik maken van haar publiek- en privaatrechtelijke bevoegdheden. HMDG is een private onderneming met publieke aandeelhouders, is geen bestuursorgaan en beschikt dus niet over publiekrechtelijke bevoegdheden. HMDG kan ter ondersteuning van de gemeente optreden in een adviesrol. Het staat de gemeente uiteraard vrij om dergelijke locaties aan te kopen ten behoeve van toekomstige herontwikkeling of herstructurering. HMDG zal er dan nadrukkelijk op aandringen om een dergelijke interventie onderdeel te laten zijn een structurele gebiedsverbetering.

Als er geen adequaat zakelijk eindgebruik voor een dergelijke locatie in beeld is, dan zal sprake zijn van een onrendabele business case. Private partijen zullen dan niet tot investeringen komen, en de kans is dan klein dat een eventuele investering van HMDG zal leiden tot het aanjagen van private investeringen. Een investering van HMDG is dan niet zakelijk, in de zin dat een marktpartij de investering niet zou doen onder dezelfde omstandigheden. Het aankopen van dergelijke locaties zonder perspectief op eindgebruik is voor HMDG een heilloze weg. Want juist de instandhouding van het werkkapitaal is een wezenlijk onderdeel van de grondhouding en werkwijze van HMDG. Het werkkapitaal dient op orde te blijven omdat de herstructureringsopgave altijd een veelvoud van dat werkkapitaal zal vragen. Wel zal HMDG inzet leveren (in kennis, advies en onderzoek) om perspectief op eindgebruik in beeld te krijgen. Dit is een inzet die past bij de maatschappelijke doelstelling van HMDG, en daarin zal HMDG vaak verder gaan dan reguliere marktpartijen (zoals projectontwikkelaars) zouden doen.

Spoor 3: kansen voor beter ruimtegebruik

Dit spoor is het hart van de aanpak van HMDG. Focus ligt hier op locaties die ruimtelijk-economisch onderbenut zijn door (te) laagwaardig bedrijfsmatig gebruik en waar waarde kan worden gecreëerd door inbreiding en/of zakelijke upgrading. Gevestigde gebruikers kunnen hierdoor ruimte voor ontwikkeling en groei vinden, en vastgoedexploitanten kunnen hierdoor hun business case versterken. In dit type vraagstukken is HMDG proactief en bereid initiatief te nemen. Met eigenaren en gebruikers wordt gewerkt aan waardecreatie. Streven is om te komen tot een tenminste neutrale business case (geen winstdoelstelling van HMDG) en een positieve value case (doelstellingen van diverse maatschappelijke aard, zoals inbreiding, verduurzaming, werkgelegenheid, klimaatadaptatie, vergroening, circulaire bouw). Relaties kunnen ontstaan met bedrijfsverplaatsingen. Reguliere financiering is vaak lastig omdat het beoogd eindgebruik te veel onzekerheden kent en de fysieke omstandigheden in het gebied (nog) te complex zijn. Op dit soort locaties kan HMDG het verschil maken.

HMDG kan in deze vraagstukken optreden als conceptontwikkelaar (met stedenbouwkundige en architectonische blik) en koper of financier van vastgoed. Vrij vertaald doet HMDG hier wat de markt nog niet kan, doet of durft, en waar HMDG drempels kan verlagen om marktpartijen te kunnen laten toetreden. HMDG handelt met een hoger risicoprofiel, tegen scherpe zakelijke voorwaarden en op basis van een exit-strategie. Het zal soms de vraag zijn of marktpartijen dit tegen dezelfde voorwaarden zouden doen. HMDG zal echter scherpere voorwaarden kunnen (en soms zelfs willen) hanteren omdat er een gewenst maatschappelijk resultaat in beeld is, waardoor een hoger financieel acceptabel en te verantwoorden is.

Spoor 4: autonome ruimtelijk-economische ontwikkeling

Gezonde bedrijven die kansen en mogelijkheden zien en ruimte hebben om uit te breiden, zullen die kansen grijpen. Dat betekent dat zich op haast elk bedrijventerrein autonome ruimtelijk-economische ontwikkelingen voordoen die zonder inzet van publiek kapitaal tot stand komen. Vaak worden dan wel aanpassingen in het gebied gedaan, waarbij gemeente en initiatiefnemer in een anterieure overeenkomst afspraken maken over de kostenverdeling.

Deze ontwikkelingen zijn een maatstaf voor de economische vitaliteit van het bedrijventerreinen, en geven zicht op strategisch relevante eindgebruikers. Kennis en inzicht in deze ontwikkelingen, en goede relaties met deze bedrijven, zijn zeer bruikbaar om ontwikkelingskansen te vinden op de sporen 2 en 3. Daarom is dit spoor een belangrijk onderdeel binnen een ontwikkelings- en investeringsstrategie. HMDG is hier de netwerker die relaties legt om potentie te herkennen en kansen te kunnen benutten. Op dit spoor draait het in eerste instantie niet om investeringen van HMDG, maar in tweede instantie kunnen wel degelijk kansen ontstaan om de maatschappelijke meerwaarde van een al op zichzelf gezonde bedrijfseconomische ontwikkeling te vergroten. Als het dan tot een investering leidt, dan is de kans ook groot dat dit onder goede voorwaarden kan of met een aantrekkelijk exit-perspectief.

Ontwikkelen van een netwerk

HMDG handelt vanuit de ambitie om de kwaliteit van bedrijventerreinen te herstellen en structureel op orde te houden. Dat vraagt om betrokkenheid van stakeholders en langjarig commitment. Bewustzijn en draagvlak dient ontwikkeld te worden, leidend tot een structurele en voldoende beschikbaarheid van capaciteit en kapitaal. Capaciteit en kapitaal kunnen niet alleen van HMDG komen: de organisatie is compact en zal dat blijven, is opgericht voor bepaalde termijn, vervult een aanjagende rol en beschikt over een gelimiteerd kapitaal, terwijl herstructurering om een enorme investeringsimpuls vraagt. Inzet en geld dienen dus ook en vooral van andere publieke en private partijen te komen.

Voor HMDG is het dus uiterst relevant om lokaal, regionaal en provinciaal tot goede netwerken te komen en de inzet van bestaande en reguliere organisaties te mobiliseren. Lokaal gaat het om gemeenten, eigenaren, gebruikers, lokale vastgoedbedrijven, gebiedsorganisaties en ondernemersvereniging. Regionaal en provinciaal gaat het om publieke taakorganisaties zoals het

Samenwerkingsverband Noord-Nederland, gemeentelijke samenwerkingsverbanden, werkgeversorganisaties (VNO-NCW) en de NOM.

Belangrijk aandachtspunt voor HMDG is of en hoe het thema 'ruimte voor bedrijvigheid' in verbinding kan worden gebracht met de strategische doelstellingen van de reguliere en reeds gevestigde partijen. Dat biedt meer waarborgen voor structurele aandacht, en draagt ertoe bij dat HMDG focus kan houden op haar aanjaagrol. De NOM heeft aangegeven niet over expertise over herstructurering, vastgoed- en gebiedsontwikkeling te beschikken, en daarom graag met HMDG samen te willen werken om thema's als innovatie, de versterking van de economische structuur en ruimte voor bedrijvigheid in een gedeelde strategische agenda onder te brengen.

Voorbeeld van de aanpak

Beginsituatie: verouderd bedrijventerrein van 20 ha, gelegen aan de rand van een middelgrote kern

- *Gemeente heeft middelen bijeengebracht om het openbaar gebied te upgraden*
- *Werkwijze HMDG: 1) afstemming met gemeente en beoordeling van kansen om publieke investering gemeente te laten leiden tot private investeringen, 2) beoordeling fysieke kwaliteit, maatschappelijke urgentie en zakelijk perspectief, 3) beoordelen ontwikkel- en groeiperspectief gevestigde bedrijven, 4) individuele contacten met bedrijven om zakelijke perspectief en investeringsbereidheid te beoordelen, 5) vaststellen strategische kansen om tot financiële en ruimtelijke multipliers te komen (ontwikkelings- en investeringsstrategie), 6) toewerken naar business case en investeringsvoorstel*
- *Proces verloopt in strategisch, tactisch en operationeel samenspel met gemeente en op basis van overleg en onderhandeling met individuele bedrijven*
- *Stappen 1 t/m 6 kunnen afzonderlijk en/of meerdere keren doorlopen worden om belangen en motieven uit te bouwen tot business case en private investeringsbereidheid*
- *HMDG besluit tot investering op basis van beoogd maatschappelijk (ruimtelijke verbetering) en zakelijk resultaat (investeringsimpuls)*

4 Organisatie, besturing en governance

4.1 Ondernemend en bedrijfsmatig werken aan herstructurering

HMDG is een ondernemende organisatie die binnen een privaatrechtelijk kader handelt en die private investeringen aanjaagt in bedrijventerreinen die niet meer aan de huidige eisen voldoen, met het doel de gewenste zakelijke en maatschappelijke resultaten te bereiken. De zakelijke resultaten zijn voorwaardelijk voor de maatschappelijke resultaten. Die grondhouding maakt dat HMDG volgens gangbare marktprincipes werkt en stuurt op investeringen die in beginsel 100% revolverend zijn. Het sturen op revolverendheid verlangt dat een exit-strategie onderdeel is van de besluitvorming over investeringen. Deze exit-strategie zal haar beslag krijgen in de aard van de investering, te stellen voorwaarden en te vestigen zekerheden.

HMDG werkt in twee provincies en wil beide aandeelhouders gelijkmatig en evenredig bedienen, en zal daarom een breed beeld opbouwen van de stand van zaken op de bedrijventerreinen. Per bedrijventerrein leidt dit (binnen een redelijke termijn) tot:

1. Verkenning, analyse en beoordeling van de kwaliteit van het bedrijventerrein
 - a. Inventarisatie opvattingen en standpunten gemeente: visie op bedrijventerreinen, doelstellingen, ambities, beschikbare middelen
 - b. Inventarisatie van knelpunten en aandachtspunten van fysieke en/of maatschappelijke aard
2. Inzicht in private investeringsbereidheid
 - a. Beoordeling van knelpunten en aandachtspunten in relatie tot private belangen en urgentie
 - b. Verkenning van mogelijke business cases

Samenvatting beoogd profiel HMDG

- HMDG komt ‘vanuit de markt’. HMDG is een overheidsbedrijf dat vraag- of marktgericht (dus vanuit een private invalshoek) werkt aan de maatschappelijke opgaven. Het vertrekpunt van de activiteiten ligt daarom bij bedrijfsdynamiek, private belangen, private investeringsbereidheid en de urgentie die bedrijven ervaren om hun bedrijfsomgeving op het niveau te brengen en te houden dat nodig is om hun core business adequaat uit te voeren.
- HMDG kiest voor een scherp privaat profiel vanwege de focus op het aanjagen van private investeringen. Uitgangspunt: ruimtelijke maatschappelijke opgaven kunnen niet structureel worden opgelost als de markt niet tot investeringen wordt gebracht.
- Als gevolg van die benadering werkt HMDG op basis van business cases, want private partijen sturen op een haalbare en rendabele business case. Daarom is dit uitgangspunt voor HMDG ook wezenlijk. Dat leidt ertoe dat een project maatwerk wordt en een specifieke en unieke karakteristiek zal krijgen, in de zin dat de private partners waarmee wordt gewerkt alleen tot inzet komen op de specifieke locatie waar het project betrekking op heeft. Daardoor is (veelal) uiteindelijk op transactieniveau sprake van ‘slechts één serieuze gegadigde’.

4.2 Directie

De provincies Drenthe en Groningen hebben de ambitie om gezamenlijk een Herstructureringsmaatschappij (HMDG) op te richten die op creatieve en ondernemende wijze in staat is de verbetering van de kwaliteit van verouderde bedrijventerreinen in beide provincies te stimuleren. Zij willen dit doen door de HMDG primair focus te laten hebben op het aanjagen van private investeringen, omdat zij hebben vastgesteld dat het oplossen van maatschappelijke gebiedsvraagstukken niet haalbaar is als marktpartijen niet tot substantiële investeringen worden verleid. De directeur die zij zoeken is het boegbeeld van deze organisatie, die in staat is de beoogde doelstellingen vorm en inhoud te geven op basis van een gedragen visie, ervaring en bewezen eindverantwoordelijkheid in een relevante functie. De directeur is in staat te opereren in een

speelveld waarin de belangen van twee provincies dienen te worden behartigd, op zowel politiek, bestuurlijk als ambtelijk vlak. De beoogde directeur is comfortabel in dit speelveld, en schakelt gemakkelijk op de gewenste niveaus.

HMDG is een start up, en de directeur heeft daarom een pioniersmentaliteit en bij voorkeur ervaring in de ontwikkeling en uitvoering van herstructureringsprojecten op bedrijventerreinen, en is in staat om hands-on de organisatie op te zetten en door de eerste fase heen te leiden waarin doelstellingen en aanpak op passende wijze worden gepositioneerd. De groei en ontwikkeling van HMDG (in activiteiten en daarbij passende functieprofielen) zijn afhankelijk van die positionering.

De directeur kan gebiedsontwikkelingen structureren waarin op strategisch niveau publieke en private belangen bijeen worden gebracht. Op tactisch en operationeel niveau weet de directeur vaardigheden op het vlak van project- en opstalontwikkeling en financieringen te mobiliseren dan wel zelf in te brengen, en tot passende projecten te smeden waarmee zowel de publieke als private belangen kunnen worden bediend. Dat betekent dat de directeur zowel een business als een value case tot stand weet te brengen. De directeur begrijpt de overwegingen die binnen het publieke domein worden gemaakt, en is in staat deze 'beleidstaal' te herleiden tot een aanpak die voor private investeerders begrijpelijk is. Daarmee weet de directeur hun investerings- en risicobereidheid te vergroten.

De toekomstige directeur:

- Is een pionier die het handwerk niet schuwt en een sterke visie heeft op de toekomstbestendigheid van bedrijventerreinen;
- Weet publieke en private partijen te verbinden in een gedragen en robuuste aanpak waarmee kan worden gestuurd op het structureel op orde brengen en houden van bedrijventerreinen;
- Is in staat het kapitaal van de organisatie effectief en revolverend in te zetten, en daarmee het fondsvermogen in hoge mate in stand te houden;
- Is in staat een effectief netwerk op te bouwen met overheden en semipublieke partijen die doelstellingen op sociaaleconomisch vlak nastreven, en weet tevens werkbare verbanden met bedrijven, ondernemersorganisaties en gebiedsorganisaties te smeden. Vooral weet de directeur dit dienstbaar te maken voor de doelstellingen van de HMDG;
- Is in staat een compacte organisatie te ontwikkelen die de doelstellingen van HMDG kan realiseren en waarmee een te grote persoonsafhankelijkheid wordt voorkomen;
- Heeft een werk- en denkniveau en ervaring die aansluiten bij het doel van de HMDG en de beleidsdoelstellingen van Drenthe en Groningen.

De bezoldiging is in lijn met de zwaarte van de functie en de ervaring van de directeur, maar binnen de kaders van de Wet Normering Topinkomens. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking maakt de Wnt onderscheid tussen de eerste twaalf kalendermaanden en de opvolgende periode vanaf de dertiende maand. In de eerste twaalf maanden bestaat de normering uit een maximum

uurtarief en een absoluut maximum op basis van het aantal kalendermaanden dat is gewerkt. In 2026 is dit uurtarief vastgesteld op € 250 per uur. Vanaf de dertiende maand geldt het maximum voor topfunctionarissen met dienstbetrekking. In 2026 is dit vastgesteld op € 262.000 (bij voltijd).

De vergoeding voor de directeur van de HMDG wordt geraamd op € 125 per uur, waarbij uitgegaan wordt van gemiddeld drie werkdagen per week. Over het absolute maximum op basis van de gewerkte kalendermaanden wordt verantwoording afgelegd in de jaarrekening. De hoogte van deze vergoeding is vergelijkbaar met de vergoeding van bestuurders/directeurs van andere aan de provincies verbonden partijen.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directie, en de verhouding met Raad van Commissarissen en Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt vastgelegd in het directiereglement (in concept beschikbaar, ter goedkeuring door de Raad van Commissarissen en ter vaststelling door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders).

4.3 Raad van Commissarissen: balans in dynamiek, besluitvorming en governance

HMDG kent ondernemings-, uitvoerings- en slagkracht. Vaak dienen op relatief korte termijn investeringsbeslissingen te kunnen worden genomen, aangezien HMDG binnen de dynamiek van de private markt werkt. Momentum dient te kunnen worden benut. Anderzijds werkt HMDG met publieke middelen, en de verantwoording inzake de inzet van de publieke middelen dient te allen tijde te zijn gewaarborgd. Dat vraagt om toezichthouders die zowel verantwoordelijkheid kunnen en willen dragen voor te nemen investeringsbeslissingen, alsmede de governance op passende wijze vorm en inhoud kunnen geven.

De RvC vervult derhalve haar toezichthoudende rol vanuit een inhoudelijk fundament van kennis en inzicht in de kennis-, advies- en/of investeringsprojecten van HMDG en de methodiek van het revoluerend en risicodragend investeren. De RvC wordt daartoe tijdig en adequaat geïnformeerd door het fondsmanagement (de directie).

De rol van de Raad van Commissarissen

De RvC vormt een wezenlijk onderdeel van de effectieve en efficiënte organisatie die HMDG wil zijn. Natuurlijk gaat het om de toezichthoudende rol, met alles wat daar vanuit de wettelijke kaders bij hoort. Maar die toezichthoudende rol is sterk geworteld in kennis van en betrokkenheid bij werkvelden, projecten en investeringen van HMDG. Governance en investeringsadvies worden gecombineerd. Zeker in de start up-fase is dit wezenlijk om te waarborgen dat HMDG compact, effectief en resultaatgericht tot ontwikkeling wordt gebracht. Investeringsvoorstellen liggen op de vergadertafel van de RvC, de leden dragen vanuit expertise en ervaringen bij aan het sterker maken van project en business case, zijn klankbord en sparringpartner van de directeur en dragen zorg voor

een passend (project)mandaat voor directeur en team. De balans tussen inhoudelijke betrokkenheid en governance is een belangrijk thema voor de RvC van HMDG.

De RvC heeft tot taak integraal toezicht te houden op het beleid van HMDG, de directie en de algemene gang van zaken binnen HMDG. Ook bewaakt de RvC de identiteit van HMDG en staat zij de directie en organisatie met raad en daad ter zijde. Meer specifiek heeft de raad de volgende hoofdtaken:

- Toezien op de doelmatige besteding van de middelen van HMDG, onder andere door het vaststellen van de begroting en de jaarrekening;
- Goedkeuren van strategisch beleid en toezicht houden op de uitvoering ervan op hoofdlijnen, waarbij afspraken worden gemaakt over ijkpunten;
- Het bijdragen vanuit expertise en ervaringen bij het sterker maken van projecten en business cases;
- Zorgdragen voor een passend (project)mandaat voor directeur en team;
- Fungeren als sparringpartner voor de directie.

De RvC bestaat uit drie professionele leden met elk een specifiek profiel en relevante ervaring en kent een multidisciplinaire samenstelling met daarin tenminste de volgende kennisgebieden: financiering, vastgoed algemeen, bedrijventerreinen, economische ontwikkelingen, ruimtelijke ordening, programmering en ruimtelijke kwaliteit. Met het oog op de transformatie van bedrijventerreinen is kennis op de domeinen kantoren, retail en/of wonen een pré.

De leden van de RvC zijn betrokken bij het toezicht op en de integrale beoordeling, toetsing en advisering van de activiteiten, investeringen en bedrijfsvoering van HMDG. In de taakverdeling zijn de volgende accenten voorzien:

- Voorzitter met bestuurlijk profiel: algemene zaken, personeel en organisatie, relatie met de aandeelhouder;
- Lid met profiel vastgoed- en gebiedsontwikkeling: conceptontwikkeling, projecten, investeringen;
- Lid met financieel profiel: financieel management en risicomanagement, bankzaken.

De leden vervullen hun rollen en taken complementair aan elkaar met deels overlappende aandachtsvelden. Ze hebben ervaring in een eindverantwoordelijke positie, begrijpen het publiek-private speelveld van HMDG en zijn professioneel in staat nieuwe proposities van samenwerkingsverbanden en investeringen in economische activiteiten en gebieds-/stadsontwikkeling te beoordelen. Ze worden gedreven door het maatschappelijk belang om vanuit meerdere en nieuwe zakelijke invalshoeken voorgestelde werklocaties en investeringsproposities te doorgronden, daarvoor de juiste klankbordfunctie te vervullen en deze proposities wel of niet goed te keuren. Dat verlangt een integrale kijk (bestuurlijk, financieel, vastgoed en ruimtelijke ordening) op de werkvelden en doelstellingen van HMDG.

Vergoeding (remuneratie)

De vergoeding is passend binnen de kaders van de Wet Normering Topinkomens. De taken van de voorzitter zijn omvangrijker dan die van de leden van de RvC, en de vergoeding van de voorzitter is daarmee in overeenstemming. Volgens de WNT mogen leden van de RvC maximaal 10% van het bezoldigingsmaximum verdienen, en de voorzitter 15%. Het bezoldigingsmaximum bedraagt in 2026 € 262.000, waardoor de bezoldiging voor de RvC maximaal € 26.000 (leden) en € 39.000 (voorzitter) kan zijn.

Bij een raming van de tijdsbesteding voor HMDG en een vergelijking met de vergoedingen die gebruikelijk zijn voor toezichthoudende functies bij andere deelnemingen van Drenthe en Groningen, worden de vergoedingen voor leden van de RvC geraamd op € 9.500 (leden) en € 11.000 (voorzitter), exclusief reiskosten en onkosten. Definitieve vaststelling van de vergoedingen vindt plaats door de aandeelhouders. De vergoedingen worden jaarlijks verantwoord in de jaarrekening.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de RvC zijn vastgelegd in het RvC-reglement, dat in concept beschikbaar is, ter bespreking en goedkeuring van de RvC en ter vaststelling van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

4.4 Aandeelhouders: rol, positie en aandachtspunten

HMDG wordt opgericht door de provincies Drenthe en Groningen. Zij zijn elk voor 50% eigenaar van HMDG. Hun positie en verhouding tot Raad van Commissarissen en Directie is vastgelegd in de statuten, en de kaders waarbinnen RvC en directie opereren zijn vastgelegd in de respectievelijke reglementen, waarvan goedkeuring te allen tijde is voorbehouden aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De positie van de aandeelhouders is als volgt te karakteriseren:

- Zij zijn in gelijke verhouding eigenaar en brengen een gelijk deel in van het fondsvermogen in de vorm van een storting van kapitaal op aandelen en/of als agioreserve;
- De aandeelhouders vormen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, en handelen en besluiten op een wijze en over onderwerpen als vastgelegd in de statuten;
- Als eigenaren en aandeelhouders hebben zij een exclusief recht op besluitvorming over oprichting en beëindiging van de activiteiten van HMDG.

Voor het doeltreffend en doelmatig functioneren van HMDG is het wenselijk dat beide provincies waarborgen dat zij vanuit gelijke condities en grondhoudingen handelen jegens HMDG, en daartoe op bestuurlijk en ambtelijk niveau passende werkafspraken maken. Voor zover niet voorzien of beschreven in haar reglementen, dient HMDG te opereren binnen de kaders die zijn vastgelegd in het deelnemingenbeleid van beide provincies. Drenthe en Groningen waarborgen dat voor HMDG geen tegenstrijdige of conflicterende werkomstandigheden ontstaan.

Kapitalisatie

Bij oprichting van HMDG stellen de provincies Drenthe en Groningen elk € 5 miljoen beschikbaar voor de activiteiten van HMDG. Wanneer in de toekomst de provincies aanvullend kapitaal ter beschikking wensen te stellen, dan kan dat op diverse manieren: aandelenkapitaal, agiostortingen, leningen, garantstellingen en/of opdrachten.

Gelijkwaardige inzet

HMDG is in twee provincies actief. Uitgangspunt is dat beide provincies gelijk worden bediend in inzet van capaciteit en kapitaal. Investerings- en risicobereidheid van HMDG zullen echter plaatsvinden op locaties waar kansen voor herstructurering kunnen worden benut, onder de voorwaarde van voldoende private investerings- en risicobereidheid. Voor zover ongelijkwaardigheid van inzet ontstaat zal dat door HMDG tijdig worden verantwoord en toegelicht. Van de aandeelhouders wordt gevraagd HMDG voldoende handelingsruimte te bieden en haar eigen afwegingen te laten maken.

Ontwikkelperspectief HMDG

Als overheidsbedrijf werkt HMDG vanuit een zakelijke en ondernemende grondhouding. Belangrijke leidraad is dat HMDG niet wil dat de overheid 'probleemeigenaar' blijft. Dat betekent ook dat er voor kan worden gekozen om niets te doen als marktinitiatieven uitblijven, en er geen private investerings- en risicobereidheid blijkt. HMDG durft dus een probleem te laten bestaan, of zelfs groter te laten worden, als marktpartijen geen verantwoordelijkheid voor het probleem nemen. Dat vraagt een 'mindset' die voor een overheid niet gebruikelijk is. Van de aandeelhouders wordt standvastigheid gevraagd, en een bestuurlijke houding die HMDG ruimte laat voor eigen aanpak en afwegingen.

De ruimte die HMDG in de toekomst zal krijgen is mede afhankelijk van de mate waarin deze andere denk- en handelwijze binnen een overheidscultuur aan zal spreken, en er een bereidheid ontstaat om méér met de HMDG te doen. Daarnaast is het ontwikkelperspectief uiteraard afhankelijk van de resultaten die worden bereikt en die vooral af te meten zullen zijn aan het aantal hectares bestaand bedrijventerrein waarvan gebruik en kwaliteit worden verbeterd, de aangejaagde private investeringen en de mate waarin het fondsvermogen in stand kan worden gehouden (de revolverendheid).

Financieel is er per heden ontwikkelperspectief in beeld. De Regio Groningen – Assen (RGA) participeert al als medeopdrachtgever in de fase van voorbereiding en kwartier maken. Daarbij is kenbaar gemaakt dat zij middelen (€ 1 miljoen) aan HMDG ter beschikking wil stellen. Inhoudelijk ziet de RGA een relatie tussen herstructurering en het toekomstbestendig maken van bedrijventerreinen, en waarschijnlijk zal dat leiden tot ter zake nader te stellen voorwaarden. Aan HMDG dan, in een besluitvormingsproces waarbij de aandeelhouders zijn betrokken, om te beoordelen of zij onder die nadere voorwaarden de middelen wil inzetten, die dan in de vorm van een opdracht aan HMDG ter beschikking zullen worden gesteld.

In het kader van het economisch herstelprogramma voor het gebied waarin aardgas is gewonnen (Groningen en het noordelijk deel van Drenthe) is begin 2025 de Economische Agenda Samen Werken 'Ons Nij Begun maken we samen' op- en vastgesteld. Het thema herstructurering en de oprichting van de HMDG maakt deel uit van deze Economische Agenda, als generieke investering in ruimte voor bedrijvigheid. Voor alle onderdelen van de Economische Agenda zijn ambtelijke sub-kwartiermakers aangesteld, die concept-uitvoeringsplannen hebben opgesteld. Voor de activiteiten van de HMDG zijn middelen gevraagd, en op korte termijn lijkt een bijdrage van € 10 miljoen vanuit Nij Begun tot de mogelijkheden te behoren. Voorwaarde is dan uiteraard dat HMDG daadwerkelijk wordt opgericht.

Ook hier ligt het voor de hand dat de inbreng van deze middelen in de vorm van een opdracht aan HMDG wordt gestructureerd, waarbij het aan HMDG is, in een besluitvormingsproces waar de aandeelhouders bij betrokken zijn, om vast te stellen of zij de betreffende opdracht kan en wil uitvoeren. Vanwege de aansluiting bij de statutaire doelstellingen van HMDG kan HMDG deze opdracht aanvaarden.

Andere ruimtelijke domeinen

Het vraagstuk van ruimtelijke kwaliteitsverbetering speelt uiteraard ook op andere domeinen dan alleen bedrijventerreinen. In binnensteden, dorpskernen en landelijk gebied zijn transformatie- en transitieopgaven aan de orde, met evenzeer druk op schaarse ruimte. Leegstand, verpaupering en onderminning doen zich overal voor, net als spanningen tussen gebruiksfuncties (wonen, werken, natuur, ontspanning). Op termijn en bij gebleken effectiviteit is het dan ook denkbaar dat de activiteiten van de HMDG naar andere ruimtelijke domeinen worden uitgebreid.

In de Economische Agenda van Nij Begun wordt onder de noemer 'ruimte voor bedrijvigheid' ook het Masterplan Regiocentra ontwikkeld en in uitvoering gebracht. Met dit plan wordt gestuurd op de ontwikkeling van levendige centra op verschillende plekken in de regio. Dit draait om het economisch vitaal maken van gebieden, waarbij het bijvoorbeeld kan gaan om de aanpak van winkelleegstand, transformatie van retail naar wonen en bedrijfsverplaatsingen. De inzet van een herstructureringsmaatschappij wordt ter zake als mogelijk instrument genoemd. De ervaringen in Overijssel laten zien dat de herstructureringsmaatschappij die daar oorspronkelijk is opgericht om bedrijventerreinen te herstructureren ook tot goede resultaten is gekomen in binnensteden, dorpscentra en landelijk gebied.

5 Werkzaamheden en risicomanagement

HMDG hanteert een aanpak over vier sporen die gericht is op het activeren en motiveren van publieke en private stakeholders en die ziet op het structureel op orde houden van bedrijventerreinen. In de opstartfase is het wezenlijk dat een goed beeld wordt opgebouwd van de situatie op de Drentse en Groningse bedrijventerreinen, zodat HMDG tot onderbouwde keuzes en prioriteitstelling kan komen.

In 4.1 werd omschreven dat dit per bedrijventerrein binnen een redelijke termijn dient te leiden tot:

1. Verkenning, analyse en beoordeling van de kwaliteit van het bedrijventerrein
 - a. Inventarisatie opvattingen en standpunten gemeente: visie op bedrijventerreinen, doelstellingen, ambities, beschikbare middelen
 - b. Inventarisatie van knelpunten en aandachtspunten van fysieke en/of maatschappelijke aard
2. Inzicht in private investeringsbereidheid
 - a. Beoordeling van knelpunten en aandachtspunten in relatie tot private belangen en urgentie
 - b. Verkenning van mogelijke business cases

In de verdere ontwikkeling en vormgeving van projecten zijn business development (aanjagen en ontwikkelen) en investeren de hoofdprocessen.

5.1 Business development: aanjagen en ontwikkelen

Een potentieel project komt onder aandacht van HMDG. Dit kan op eigen of op extern initiatief, vanuit vragen of verzoeken van aandeelhouder, gemeenten en/of marktpartijen. In alle gevallen stelt HMDG eigenstandig vast of het project in behandeling wordt genomen. HMDG oriënteert zich op de mogelijke ontwikkeling en stelt vast of de ontwikkeling binnen het statutair kader past. Per gebiedsontwikkeling houdt HMDG een dossier bij, waarin het verloop in stedenbouwkundig en juridisch opzicht is te volgen. In de financiële administratie wordt de financiële ontwikkeling beheerd en in de positie onderhanden werk verantwoord.

Nadat een project onder de aandacht van HMDG is gekomen volgt een inhoudelijke en strategische beoordeling van het project, gevolgd door tactische en operationele analyses. Dit vindt plaats op basis van ervaring, praktijk- en locatiekennis. Middels gesprekken met stakeholders, onderzoek door HMDG en/of externe deskundigen en interne besprekingen worden tenminste de volgende aspecten van het project door HMDG beoordeeld:

- Maatschappelijk belang (provinciale beleidsdoelstellingen en aansluiting bij maatschappelijke thema's en doelstellingen) en de mate waarin het project past binnen de statutaire doelstellingen;

- De mate waarin marktpartijen het project zouden kunnen uitvoeren, dan wel een analyse van de redenen waarom dit niet het geval is. HMDG kent een primaire focus op het aanjagen van private investeringen, dus het streven is om actie en risico door marktpartijen opgepakt te laten worden. HMDG wil dit zo nodig faciliteren door knelpunten weg te nemen, onder zakelijke voorwaarden en/of revolverendheid van investeringen;
- HMDG onderzoekt of er een passende businesscase te maken is (revolverend investeren, zakelijke voorwaarden, exit), in combinatie met een beoordeling van de stakeholders en hun belangen, met het doel te komen tot een adequate toedeling van risico's naar partijen.

5.2 Investerings

HMDG levert kennis, advies en kapitaal aan herstructureringsprojecten, met de focus op het realiseren van maatschappelijke doelstellingen en het aanjagen van private investeringen. Investerings betreffen de aankoop en/of ontwikkeling van onroerend goed, dan wel de financiering daarvan. In de uitvoering kunnen in een later projectstadium ook commercieel en technisch vastgoedbeheer deel uitmaken van de activiteiten. Dat kan leiden tot investeringen in onderhoud en beheer, die worden geactiveerd en/of verrekend in huur- en servicetarieven. De resultaten van een vastgoedexploitatie (het direct rendement van de investering) maken deel uit van de business case en dienen mede ter onderbouwing of realisatie van het revolverende karakter van de investering. HMDG heeft tot doel om ontwikkelingen aan te jagen, niet om structureel vastgoedexploitaties in de portefeuille te houden, waardoor exploitatieresultaten waar nodig 'in het project' worden gehouden om de gewenste doelstellingen te bereiken. Ook kunnen exploitatieresultaten tijdelijk gebruikt worden voor de dekking van algemene kosten van HMDG. Per exit (verkoop, aflossing financiering) is in beginsel vast te stellen in welke mate de investering revolverend is geweest. Het resultaat wordt onderbouwd en verantwoord aan toezichthouder en aandeelhouder onder verwijzing naar zakelijke en/of maatschappelijke effecten (business en valuecase).

Werkwijze

Zodra HMDG vastgesteld heeft dat het project een maatschappelijke doelstelling dient en past binnen de statutaire kaders van HMDG, er sprake is van marktfalen (in de zin dat de markt niet, deels of niet op tijd tot investeringen komt) en er een sluitende businesscase en valuecase te maken is, stelt HMDG een investeringsvoorstel op. Hierin wordt het maatschappelijk rendement (het beoogd maatschappelijk effect of resultaat), de risico's en de investering en condities van de investering beschreven. Dit voorstel wordt voor advies en instemming voorgelegd aan de RvC. Uitgangspunt is unanieme instemming van RvC en directie, en indien nodig aanpassing van het voorstel om tot unanimiteit te komen. In de voorbereiding van investeringsvoorstellen wordt met potentiële contractpartners uitdrukkelijk afgestemd dat elk voorstel wordt gedaan onder voorbehoud van instemming RvC. Na instemming van de RvC wordt het voorstel juridisch en financieel geconcretiseerd en wordt het besluit vastgelegd in een factsheet, met investeringskader en inhoudelijke toelichting.

In de besluitvorming wordt rekening gehouden met onderstaande kaders uit de statuten en het investeringsreglement van HMDG:

- Investerings boven een bedrag van € 75.000 moeten worden goedgekeurd door de RvC.
- Maximaal 30% van het fondsvermogen mag worden geïnvesteerd in één bedrijventerrein. Hogere investeringen in één bedrijventerrein zijn alleen toegestaan met goedkeuring van de vergadering van aandeelhouders.
- HMDG mag tot maximaal 10% van haar vermogen investeren buiten de provincies Drenthe en Groningen, mits deze investering bijdraagt aan investeringen die ertoe leiden dat een nieuw bedrijf zich vestigt in Drenthe of Groningen.
- Doorlooptijd van een investering is gemiddeld vijf jaar.

In de uitvoeringsfase kan over het project worden gerapporteerd aan de RvC middels propositie-updates. In deze updates wordt een toelichting gegeven op het project en een overzicht van de doorberekening van kosten en opbrengsten. Updates worden opgesteld op verzoek van de RvC of op initiatief van de directie, vanwege inhoudelijke ontwikkelingen in het project, veranderende posities van projectpartners en/of de voorbereiding op een exit van HMDG.

Exit en revolverend investeren

De exit, dan wel het perspectief daarop, vormt een wezenlijk onderdeel van de werkwijze van HMDG. Uitgangspunt voor HMDG is dat revolverend investeren niet mogelijk is zonder exit. HMDG investeert revolverend, en streeft op projectniveau naar 100% revolverendheid, met de doelstelling om het fondsvermogen in stand te houden. Vanwege het maatschappelijk karakter van de activiteiten van HMDG, en het feit dat HMDG investeert in gebiedsontwikkelingen wanneer private partijen daartoe (nog) niet in staat of bereid zijn, heeft de aandeelhouder vastgesteld dat HMDG 75% van het fondsvermogen in stand dient te houden. Door deze 'risicobuffer' is HMDG in staat te investeren wanneer private partijen dit (nog) niet kunnen of doen. HMDG beheerst de risico's door te opereren op basis van een exit, dan wel een perspectief daarop. Deze exit is gebaseerd op de toetreding van privaat kapitaal, waardoor HMDG kan uittreden. Eventueel kan deze uittreding gefaseerd verlopen. Dat betekent dat de business case van HMDG gebaseerd is op zakelijke voorwaarden en voldoende aangrijpingspunten biedt in de financiële en juridische structuur om de toetreding van private partijen te faciliteren. De zakelijkheid wordt op verschillende manieren gewaarborgd, bijvoorbeeld door het laten verrichten van taxaties of second opinions.

6 Formatie, faciliteiten en begroting

Formatie, functies en flexibiliteit

Bij oprichting van HMDG is de RvC samengesteld, en hun aanstelling is vastgelegd in de oprichtingsstatuten. De RvC vervult de werkgeversrol jegens de directeur, en bekrachtigt de aanstelling van de directeur. De directeur werkt in de startfase vanuit een 'hands-on' werkmentaliteit aan ontwikkeling en positionering van de HMDG zoals eerder omschreven in dit bedrijfsplan.

De verdere invulling of formatie van HMDG is afhankelijk van de projecten die tot ontwikkeling kunnen worden gebracht. De projecten zijn in beginsel vastgoedprojecten, met de intentie deze op te schalen tot gebiedsontwikkelingen, dan wel tenminste tot verbeter- of aanjaageffecten in de directe omgeving te laten leiden. Vanwege het streven om gebiedsverbeteringen te laten ontstaan, en de verhoogde kwaliteit op termijn ook in stand te kunnen houden, zal samenwerking met netwerkpartners worden gezocht. Dat past ook bij de beoogde aanpak over vier sporen.

In deze fase worden functies en vaardigheden extern betrokken, eerst in opdrachtvorm, bij eventuele groei in de vorm van een detachering. Om enige sturing op kwaliteit en continuïteit te krijgen heeft het de voorkeur om zoveel mogelijk met vaste kennis- en uitvoeringspartners te werken, die ook de bereidheid hebben om zelf te willen investeren in een werkrelatie met HMDG. HMDG is dus in het opstartstadium een flexibel ingerichte organisatie die in staat is mee te bewegen met aard en inhoud van de projecten. Aangezien HMDG zich dient te bewijzen en vooralsnog voor bepaalde termijn actief zal zijn, is een invulling met vaste dienstverbanden in deze fase niet aan de orde. De directeur is in deze fase de constante factor, met ondersteuning van een officemanager en een communicatiemedewerker die zorgdragen voor fysieke en online zichtbaarheid en bereikbaarheid.

Aard van activiteiten	Functie
Business development	Procesmanager, architect, stedenbouwkundige, financieel analist, fiscalist, ondernemingsjurist
Uitvoering van projecten	Investeringsmanager, projectleider, bouwkundige
Beheer van projecten	Administratief medewerker
Continuïteit en zichtbaarheid van de organisatie	Officemanager, communicatiemedewerker

Facilitaire zaken

Het heeft de voorkeur om in de opstartfase huisvesting en facilitaire ondersteuning te zoeken bij een host-organisatie, onder de voorwaarde dat dit HMDG niet hindert om een onafhankelijk profiel op te bouwen en onder verrekening van de huisvestingskosten op basis van werkelijke kosten met acceptabele risico-opslag.

Exploitatiebegroting 2026

De volgende uitgangspunten en overwegingen liggen aan de begroting ten grondslag, zijn bedoeld als advies en derhalve onder voorbehoud van besluitvorming door de aandeelhouders.

- Directeur: parttime, gemiddeld 3 dagen per week, dagtarief € 1.000
- Ondersteuning organisatie: 2 parttime medewerkers voor elk 12 uur/week, dagtarief € 600
- Raad van Commissarissen: 3 leden, met vaste vergoeding voor leden (€ 9.500) en voorzitter (€ 11.000)
- Huisvesting: € 40 per werkplek per dag
- ICT: 3 laptops, 3 telefoons, extern beheer
- Communicatie en voorlichting: website, online zichtbaarheid en bereikbaarheid

Bij de raming voor de medewerkers wordt uitgegaan van 45 werkbare weken per jaar en geen verplichtingen voor HMDG op basis van sociale wetten en verzekeringen. In het eerste jaar worden geen vraagstukken verwacht inzake de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties. Voor zover overeenkomsten met freelancers worden aangegaan zullen dit overeenkomsten van opdracht zijn.

Exploitatiebegroting	
Kostensoort	Kosten (in euro per jaar)
Directievoering	135.000
Ondersteuning organisatie	81.000
Raad van Commissarissen	30.000
Huisvesting	12.600
ICT, systeembeheer en cybersecurity	10.000
Communicatie en voorlichting	10.000
Organisatiekosten divers en onvoorzien	40.000
Raming organisatiekosten jaar 1	318.600

Ter toelichting op de begroting:

- Indien wordt besloten tot oprichting van HMDG, dan zullen de kosten voor 2026 naar verwachting lager zijn dan de geraamde organisatiekosten voor jaar 1, omdat met name de kosten voor capaciteit en huisvesting slechts op een deel van het jaar betrekking hebben.
- Streven is dat HMDG op termijn de organisatiekosten kan bekostigen uit de projecten, door rente-, huur- en overige exploitatieopbrengsten en de doorbelasting van gewerkte uren.

Dekking van de begroting

De exploitatiebegroting van HMDG wordt door elk van de provincies voor 50% gedragen. Drenthe en Groningen beogen hierin te voorzien middels een incidentele subsidie voor de dekking van de organisatiekosten voor de komende vier jaar. De omvang van deze subsidie wordt geraamd op € 759.300 per provincie. De raming is gebaseerd op de kostenraming voor jaar 1, met voor de drie

volgende jaren de verwachting dat de organisatielasten toenemen naarmate meer herstructureringsprojecten worden opgepakt. Voor de periode 2027 – 2029 worden de organisatielasten per jaar geraamd op € 400.000.

Investeringsbegroting

Projecten zullen in de aanvangsfase door de directeur tot ontwikkeling worden gebracht. Dat betekent dat ook een deel van de uren directievoering zal worden doorbelast aan projecten (dus geactiveerd). De benodigde aanvullende capaciteit en expertise worden extern betrokken, in de vorm van te verstrekken werkomschrijvingen en opdrachten. Deze kosten worden in beginsel geactiveerd en geadministreerd in de onderhanden werk-positie op de balans van HMDG.