



Aan de leden van de gemeenteraad

Raadsinformatiebrief 116

Helmond, 1 november 2022
Onderwerp: Onderzoek Birch Automotive Campus

Zaaknummer: 51230747

Geachte leden van de gemeenteraad,

De Automotive Campus is een vlaggenschip voor onze economie en één van de economische toplocaties in de Brainportregio. De wijze waarop er door bedrijven, onderwijsinstellingen en overheid wordt samengewerkt, leidt tot innovatieve oplossingen voor de uitdagingen van de toekomst. De campus heeft daarmee zowel op landelijke als Europese schaal een meerwaarde op de thema's 'green mobility' en 'smart mobility'. Al enige tijd zijn we bezig om ons te oriënteren op de toekomst van de Automotive Campus. In raadsinformatiebrief 22 is aangegeven dat wij gingen onderzoeken welke publieke betrokkenheid nodig is voor een succesvolle doorontwikkeling. Het onderzoek dat Birch Consultants (hierna: Birch) hiervoor heeft uitgevoerd is inmiddels afgerond. Graag delen wij op hoofdlijnen de uitkomsten met u.

Borgen van publieke belangen staat centraal

Zoals wij u in raadsinformatiebrief 22 lieten weten, hebben wij eerder besloten de intentieovereenkomst (LOI) met Ramphastos en mede-grondeigenaar Van de Ven inzake de privatisering van de Automotive Campus te ontbinden, omdat wij van mening waren dat het risico bestond dat de publieke belangen met deze constructie onvoldoende geborgd zouden worden. Dit was het startpunt voor nader onderzoek naar de benodigde publieke betrokkenheid, zoals vermeld in de inleiding. In het onderzoek van Birch staat dan ook de vraag centraal welke samenwerkingen er nodig c.q. mogelijk zijn om ervoor zorgen dat de campus zich verder kan ontwikkelen en maximale toegevoegde waarde heeft voor onze stad en regio.

Advies Birch: publiek-private sturing op fysieke én inhoudelijk-organisatorische campusontwikkeling

De huidige campusvisie (zoals door Buck Consultants in 2020 opgesteld) die uitgaat van innovatie in smart & green mobility door het in triple helix verband aanjagen van start-ups en scale-ups heeft Birch als vertrekpunt genomen en in het bijzonder het publieke belang daarvan. Er is gekeken op welke wijze deze visie het best te verwezenlijken is. Daarnaast is er een afwegingskader voor nieuwe vestigingen opgesteld. Daarbij is als referentie ook gekeken naar campusontwikkelingen elders in Nederland. Birch heeft op basis hiervan een aantal scenario's uitgewerkt en een voorkeursscenario benoemd.

Het onderzoek hebben wij opiniërend besproken en wij hebben de intentie om het voorkeurscenario dat Birch adviseert, te volgen: publiek-private sturing op zowel het fysieke eigendomsconcept als op de inhoudelijk-organisatorische campusontwikkeling. De doorontwikkeling van de campus wordt daarmee ook direct gekoppeld aan de groei van het ecosysteem. Ondanks dat we als gemeente in de kern geen vastgoedbeheerder en geen campusorganisatie zijn, hebben we de afgelopen jaren wel flink geïnvesteerd om de ontwikkelingen op de Automotive Campus aan te jagen. Daarbij ligt er een belang om de publieke belangen ook op langere termijn te blijven borgen. Vanuit deze publieke betrokkenheid zijn wij, in lijn met het advies van Birch, van mening dat onze betrokkenheid bij zowel fysieke aspecten ('hardware': gronden, vastgoed, campuslocatie, gedeelde faciliteiten en services) als de inhoudelijke en organisatorische ('soft- en orgware': ecosysteem van innovatiestimulering, campuspromotie en acquisitie) van groot belang is om de Helmondse belangen te borgen. We willen dan ook de juiste stappen zetten voor de toekomst.



Een volledig privatisering geeft voor nu niet het gewenste resultaat, concludeert Birch. Hoewel hier voldoende interesse in lijkt én dit voor de korte termijn wellicht de nodige voordelen met zich meebrengt, onderschrijven we dit advies van Birch. Blijvende betrokkenheid van publieke partijen schept positieve verwachtingen over lange termijn focus. Dat kweekt vertrouwen onder private beleggers en huurders, die weten dat de campusorganisatie voor een gemeenschappelijk lange termijn belang staat. Daarnaast wordt regie gehouden op de kwaliteit van het terrein.

Hoe nu verder?

De gemeente is zoals bekend niet de enige eigenaar op de Automotive Campus. De provincie en Van de Ven hebben ook eigendom en zijn betrokken bij de Stichting Automotive Campus. De onderzoeksresultaten van Birch zijn voor het college de basis om met deze andere eigenaars van de Automotive Campus in gesprek te gaan. Dit moet leiden tot een gezamenlijke strategie. Naar verwachting is deze in het eerste kwartaal van 2023 duidelijk. Daarna volgt een uitwerking van mogelijke organisatie- en financieringsmodellen.

In de tussentijd blijven we ons samen met de partners inzetten voor verdere ontwikkeling van de campus, zoals huisvestingsvragen van bestaande campusbewoners en het vestigen van eventuele nieuwe bedrijven en organisaties. De huidige campusvisie is voor alle partijen hiervoor nog steeds het uitgangspunt. Net zoals nu zullen wij u over de voortgang blijven informeren.

Hoogachtend,
burgemeester en wethouders van Helmond,

mevr. P.J.M.G. Blanksma-van den Heuvel
burgemeester

H.J. de Ruiter
secretaris

Bijlage:

1. Rapportage Birch Consultants [Automotive Campus Afwegingskader en governancescenario's, d.d. 18 oktober 2022]

Automotive Campus

Afwegingskader en governance scenario's



Birch 

Inhoud

1. Aanpak
2. Afwegingskader
 - Dimensies afwegingskader
 - Lessen referentiecampussen
 - Invulling afwegingskader
3. Governance scenario's
 - Lessen referentiecampussen
 - Uitgangssituatie scenario's
 - Advies Governancestructuur
 - Begroting en financieringsbronnen
4. Bijlagen
 - a) Detaillering begroting en financieringsbronnen
 - b) Besluitvormingsstructuur
 - c) Juridische constructies

Aanpak



Aanpak in 2 fasen: Afwegingskader en Governancescenario's

Deskresearch; Referentiecampussen (4); Expertise Birch; Co-creatie en werksessies met Projectgroep (2); Interviews stakeholders (8)

Novio Tech Campus

Unmanned Valley

RDM Campus

Delft Tech Campus

Provincie

Provincie/Brainport

Van de Ven

Campusorganisatie AC

TNO

Stichting Brainport

Gemeente Eindhoven

Gemeente Eindhoven (BIC)

2. Afwegingskader

Dimensies afwegingskader

Afwegingskader bevat tenminste 6 dimensies voor beoordeling kandidaat



Thematische match is combinatie van top-down en bottom-up

Selectie op thema kan top-down of bottom-up:

1. **Top-down:** keuze op basis van inpassing in vooraf vastgestelde thema's en innovatierichting. Dit vereist lange termijn visie over technologieontwikkeling binnen de sector en wat de campus daar specifiek aan kan bijdragen.
 1. **Bottom-up:** keuze op basis van thematische nabijheid ten opzichte van bestaande spelers op de campus. Dit vereist direct contact met aanwezige spelers en bereidheid om hun innovatiestrategie te delen.
- *“We toetsen alleen op sectorale match. Of het bedrijf is bezig met de onderliggende sleuteltechnologie. Zo niet, verwijzen we ze door naar een andere plek.”*
 - *“Voordat de vraag over vestiging komt kijken we eerst naar mogelijke samenwerking. Pas als die loopt gaan we over tot ruimtevraag.”*

Lessen referentiecampussen

Zowel top-down als bottom-up voordelen en aandachtspunten

	+	-
1. Top-down	• Lange termijn horizon voor innovatierichting • Scherpe focus mogelijk • Goed communiceerbaar naar de buitenwereld	• Vereist diepe expertise van campusorganisatie en/of groep die bedrijven selecteert • Niet altijd directe relevantie voor bestaande bewoners • Kans op verzonken kosten in een niet succesvolle richting
2. Bottom-up	• Directe toegevoegde waarde voor campus-bewoners • 'Gerelateerde variëteit' stuurt ontwikkelrichting • Thematische relevantie vrijwel gegarandeerd zonder veel expertise in campusorganisatie.	• Kans op lock-in op langere termijn, vermindert innovatiekracht • Belangen van sommige huurders kunnen buitenproportioneel invloed hebben.

Lessen referentiecampussen

Samenwerking tussen campusbewoners is basis van het ecosysteem



1. Formalisatie

Vooraf selectie voor samenwerking en afspraken over ecosysteembijdrage

+ Prikkel voor kandidaat om samen te werken

- Kans op inschattingfouten

“Voordat de vraag over vestiging komt kijken we eerst naar mogelijke samenwerking. Pas als die loopt gaan we over tot ruimtevraag. Commitment voor samenwerking moet meer zijn dan intentie. Dat is een bewuste keuze die een partner maakt en daar betalen ze ook een premium voor.”

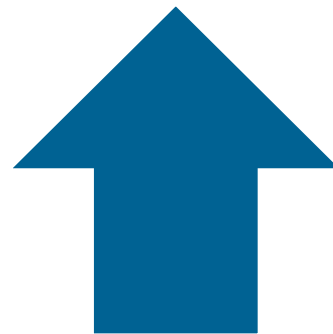
“Er wordt niet specifiek gekeken of er al banden met (regionale) partijen zijn. Insteek is dat de verbanden uit zichzelf moeten ontstaan.”

2. Vertrouwen

Open innovatie: creëer de kans op toevalstreffers

+ Vrijblijvendheid kandidaat zorgt voor lagere drempel

- Kans op vestiging met lagere toegevoegde waarde



“Er is in de huurcontracten opgenomen dat de partij ‘een actieve rol in het ecosysteem moet spelen, naar eer en geweten’.”

Lessen referentiecampussen

Ruimte vraag kan in verschillende vormen worden ingevuld

- In geanalyseerde campussen spelen publieke partijen altijd een belangrijke rol in gronduitgifte, prijsstelling en beheer van de campus.
- Bij volledige privatisering is de angst dat prikkels voor ontwikkeling niet passen bij het lange termijn publieke belang van een campus.
- Bij vrijwel al deze campussen is de grond in publieke handen en wordt deze bijna altijd in erfpacht uitgegeven aan de belegger, huurder of vastgoedontwikkelaar.

Daarin zien we drie smaken:

1. Eigen vastgoedontwikkeling door de nieuwe bewoner.
 2. Vastgoedontwikkeling door de grondeigenaar.
 - Komt voor bij privaat grondeigendom of bij de ontwikkeling van gezamenlijke faciliteiten.
 - In sommige gevallen is de eigenaar ook de campusorganisatie.
 - Bij enkele campussen is er ook sprake van bestaand vastgoed dat (eerst) omgebouwd wordt.
 3. Vastgoedontwikkeling door derde partij. Vaak in de ontwikkeling van een multi-tenant gebouw.
- Daarin kiezen sommige campussen voor een vooraf bepaalde standaard kavelgrootte, terwijl anderen ook meer maatwerk leveren. Er wordt bij andere campussen echter niet afgeweken van erfpacht als voorwaarde.

Lessen referentiecampussen

Ruimte vraag kan in verschillende vormen worden ingevuld

- *“De aandeelhouders zijn overheden: dat schept verwachtingen over lange termijn focus en geen winstoogmerk. Dat kweekt vertrouwen onder private spelers/beleggers en huurders, die weten dat de prijzen realistisch zijn en dat de campusorganisatie voor een gemeenschappelijk lange termijn belang staat.”*
- *“Als aandeelhouder gaat een gemeente anders om met de ruimtelijke vergunningen en is het belang anders.”*
- *“Je houdt regie op de kwaliteit van het terrein als er één eigenaar is van de grond.”*
- *“Geen kpi's op vastgoedontwikkeling, of ecosysteemontwikkeling. Er wordt marktconform gehandeld qua prijzen, maar het uitgiftetempo is 'voorzichtig'.”*
- *“Volledige privatisering van de campusorganisatie lukt niet, zonder een verdienmodel vanuit vastgoedposities. Dit wordt echter niet geambieerd. Volledig commercieel zou teveel belangenverstrengeling opleveren en tot besluiten kunnen leiden die niet in het belang van het ecosysteem zijn.”*

Invulling afwegingskader Automotive Campus

Selectie wordt gedreven door thematiek, commitment en ruimte-eisen

1) Thematische match op innovatie speerpunten:

- “Smart & Green Mobility”
- Connected Cooperative Automated Mobility in en om stedelijke omgevingen
- Geavanceerde duurzame aandrijflijnen
- Waterstof verbrandingsmotoren
- Battery assembly /batterij pakketten + geavanceerde batterijen

2) Commitment aan samenwerking

- Potentie tot samenwerking met bewoners, hoeft nog niet gerealiseerd te zijn.
- Bereidheid te participeren in het open innovatie ecosysteem.
- Bereidheid te investeren in AC organisatie

3) Ruimtelijke kenmerken

- Totaal gepland oppervlak en werkplekken.
- Ruimtebeslag in relatie tot aantal werknemers.
- Afhankelijk van milieu-, veiligheids- en logistieke eisen wordt geschikte locatie op de campus bepaald.

4) Fase van activiteit + soort divisie

- Activiteiten vergelijkbaar met huidige spelers: R&D, prototyping, testing, pilot productie.
- Grootschalige productie vindt nooit op de campus plaats.

5) Afhankelijkheden

- Eigendom/besluitvorming van het bedrijf komt niet uit Rusland of China.
- Bedrijf geeft een zekere mate van ‘exposure’, is een herkende en erkende speler in de automotive.

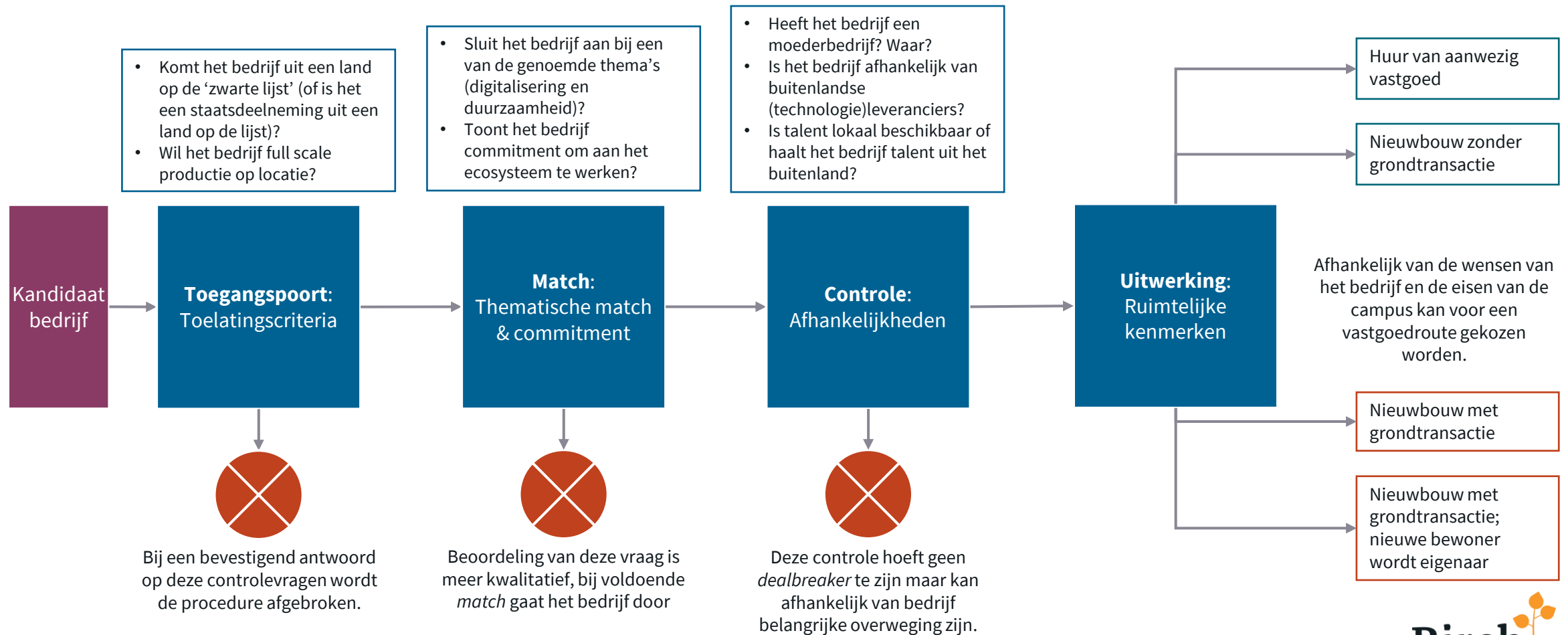
6) Positie in de keten

- Gericht op binnenhalen partijen die nu positie hebben in voor Brainport witte vlek in de waardeketen.
- Zoekend naar ‘control points’ in waardeketens van de toekomst.

Dimensies 1, 2 en 3 zijn doorslaggevend voor de beslissing. Dimensies 4, 5 en 6 geven context en sturing op de achtergrond, die ook afhangt van de situatie op dat moment.

Proces afwegingskader

Beslisboom – Proces voor het gebruik afwegingskader en vastgoedroute



3. Governance scenario's

Lessen referentiecampussen (1)

Afwegingen bij publiek en privaat grondeigendom en campusbeheer

- In campus die opereert vanuit publiek belang moeten overheden meebeslissen over toelating. Aanwezigheid van publieke beslissers schept ook verwachting bij bedrijven over huurprijs en faciliteiten.
- Gronduitgifte en inhoudelijke expertise zijn direct aan elkaar gekoppeld. Dit moet bij dezelfde partij liggen om beslissingen te maken over toelating die thematische inpassing garanderen.
- Publieke spelers hebben geen harde KPI's voor campusontwikkeling en groei in klassieke economische indicatoren zoals banen en investeringen. In plaats daarvan wordt er thematisch geopereerd.
- Het volledig privatiseren van een campusbeheerder is bij geen enkele referentiecampus een optie. Er is geen goed verdienmodel op te bouwen, tenzij je ook het vastgoed beheert. Daarnaast kans op belangenverstrengeling en besluiten die niet in het belang van het ecosysteem zijn.

	Publieke grond	Private grond
Publiek campusbeheer	• Volledig in publiek belang georganiseerd • Kostenpost voor overheden • Volledige controle over bedrijvenselectie in publieke handen	• Gebonden aan projectontwikkelaar die grondeigenaar is • Invloed publiek belang mogelijk bij selectie en faciliteiten/diensten
Privaat campusbeheer	• Verdienmodel voor campusbeheer nodig, gedreven uit dienstverlening. • Overheid moet check doen op bedrijf om grond aan uit te geven.	• Gecentraliseerd en efficiënt • Geen directe publieke invloed mogelijk vanuit overheden (behoudens bestemmingsplan/ omgevingswet) • Diensten en activiteiten campusbeheer komen onder druk bij onvoldoende opbrengsten

Lessen referentiecampussen (2)

Verdienmodellen voor het beheren van een campus dekken lasten niet

- Een dekkend verdienmodel van de functies van het campusbeheer is alleen mogelijk als ook verhuur van vastgoed mogelijk is, waarmee in feite de rest van het verdienmodel gesubsidieerd wordt.
- Een campusbeheerder kan verdienmodel ophangen aan meerdere aspecten, waarvoor een vaste bijdrage van bewoners wordt gevraagd:
 - Programmering (e.g. ontmoetingen, netwerken en evenementen)
 - Dienstverlening (e.g. catering of kinderopvang)
 - Faciliteiten (gezamenlijke laboratoria en maakruimtes)
- Dit lidmaatschap komt bovenop de bestaande huurprijs en moet dus 'fair' gevonden worden door de bewoners, of uit zich in een premium op de huurprijs.
- Onderhoud en beheer van grond en gebouwen wordt door bewoners niet snel gezien als een dienst van de campusorganisatie waarvoor ze moeten betalen.
- Daartegenover staat dat een campusorganisatie moet kunnen investeren om deze dienstverlening levend te houden. Afhankelijk van de governance wordt dat lastiger. Daarnaast heeft een campusorganisatie andere uitgaven waarvoor niet gecompenseerd wordt (e.g. marketing en business development).

Lessen referentiecampussen (3)

Verdienmodellen voor het beheren van een campus dekken lasten niet

“Bij gezamenlijke faciliteiten is altijd een investeringshobbel: niemand van de stakeholders voelt zich volledig verantwoordelijk en wil bijdragen aan iets dat wel degelijk gezamenlijke toegevoegde waarde biedt.”

“De campusorganisatie (stichting) heeft een eigen verdienmodel voor de faciliteiten die ze aanbiedt.”

“Volledige privatisering van de campusorganisatie lukt niet, zonder een verdienmodel vanuit vastgoedposities. Dit wordt echter niet geambieerd bij ons. Volledig commercieel gaan zou teveel belangenverstrengeling opleveren en tot besluiten kunnen leiden die niet in het belang van het ecosysteem zijn.”

Uitgangssituatie

College van B&W Helmond heeft opdracht gegeven om een toekomstvariant te onderzoeken voor de campus uitgaande van een Publiek-Private Samenwerking.

- Ook de provincie heeft een voorkeur voor een publiek private samenwerking om een rol te spelen in het stimuleren van het bijbehorende ecosysteem. Dit heeft te maken met het publieke belang van de Automotive Campus.
- Door zitting te nemen in de campusorganisatie of belangen te hebben in de campus verzekeren publieke partijen zich van vertegenwoordiging. Het doel is lange termijn waarde creatie.
- De private partij, in dit geval Van der Ven, heeft zich uitgesproken voor volledige privatisering. Hierbij vallen zowel de grond- en vastgoedexploitatie als de campus- en ecosysteemontwikkeling onder verantwoordelijkheid van Van der Ven. Samenwerking met huidige partners blijft gewenst.

Twee scenario's zijn nader uitgewerkt. Er wordt in beide gevallen van een publiek-private samenwerking uitgegaan:

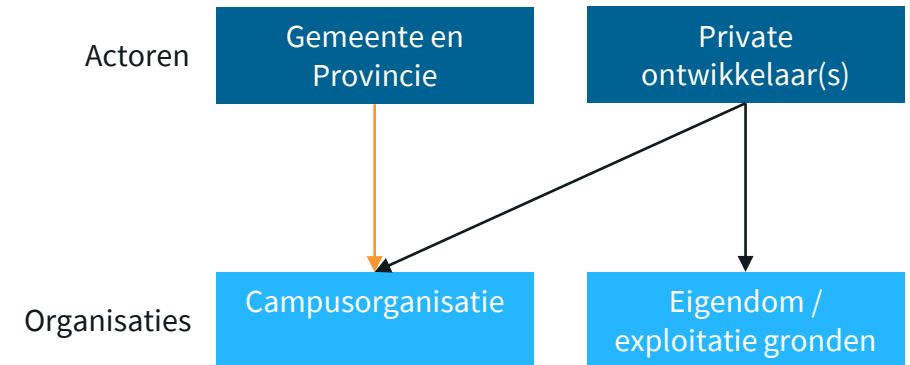
Scenario 1: Private hardware (grond en vastgoed) en publiek-private soft-/orgware (campusorganisatie en ecosysteem)

Scenario 2: Publiek-private hardware en publiek-private soft-/orgware ontwikkeling

Scenario 1: private hardware en publiek-private soft-/orgware

Provincie/gemeente beslissen in organisatie, eigendom in private handen

- In dit scenario verkopen de publieke partijen (in dit geval provincie Noord-Brabant en de gemeente Helmond) hun grond aan private ontwikkelaar. In lijn met Didam-arrest wordt dit via een aanbesteding uitgezet in de markt.
- De campusorganisatie krijgt een bestuur met deelnemers van zowel publieke kant als private ontwikkelaar(s). Financiering vanuit beide organisaties, mogelijk in FTE.
- Scenario 1 zorgt voor een verdeling waarbij een duidelijke scheiding ontstaat tussen de hardware en soft-/orgware van de campus.
- Hierbij is het uitgangspunt dat ALLE grond op de campus in private handen komt: ook de openbare ruimte. Daarmee is een private ontwikkelaar ook verantwoordelijk voor het beheer van alle grond inclusief openbare ruimte.

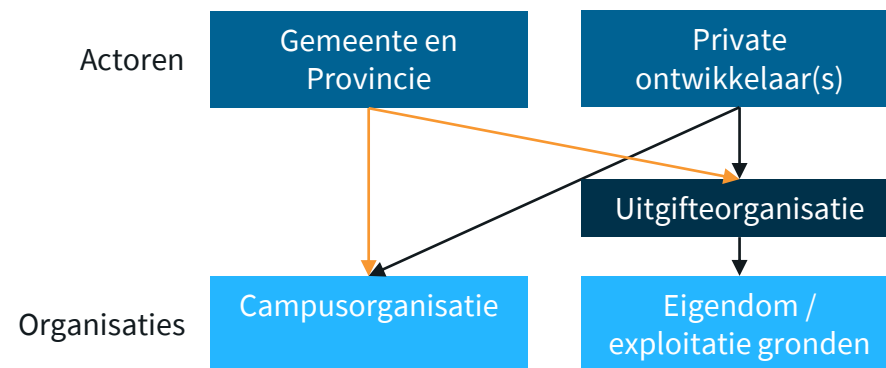


+	-
• Publieke partijen niet meer verantwoordelijk voor ontwikkeling en uitgifte van gronden • Duidelijke scheiding in governance tussen hardware en soft-/orgware • Helderheid over lange termijn betrokkenheid van publieke partijen	• Minder sturing van overheden • Mogelijke ongelijke ambitie en snelheid t.a.v. ontwikkeling tussen publieke en private partijen • Verevening van baten, kosten en risico's lastiger

Scenario 2: Publiek-private hardware en soft-/orgware ontwikkeling

Publieke en private partijen organiseren uitgifte via gezamenlijke organisatie

- In dit scenario verkopen de publieke partijen hun grond **niet**. De gemeente, provincie en de private ontwikkelaar(s) houden hun eigen grond in eigendom.
- De ontwikkeling en uitgifte van grond loopt via een gezamenlijke organisatie. In het figuur is dit uitgebeeld als een “Uitgifteorganisatie”. Dit kan verschillende juridische vormen aannemen (BV, Stichting, VVE, etc.)
- De campusorganisatie krijgt zitting vanuit zowel de publieke kant als de private ontwikkelaar(s). Financiering zal vanuit beide organisaties zijn, mogelijk in FTE.



+	-
• Eén integraal beleid voor locatie en ecosysteem • Lange termijn betrokkenheid van alle partijen • Overheden direct zeggenschap • Flexibele uitgifte van kavels • Risicospreiding tussen partners	• Risico van vertraging proces doordat drie partijen beslissen • Partijen niet volledige vrijheid over invulling van gronden • Provincie op lange termijn betrokken bij niet-kerntaak

Advies invulling Governancestructuur: volledige publiek-private samenwerking, zowel grond/vastgoed als campusorganisatie (1)

Benutten volle potentie Automotive Campus beste te realiseren door uitgifte gronden gemeente in erfpacht en publiek-private campusorganisatie.

Dit is een uitwerking van scenario II. Drie redenen voor rol gemeente Helmond in zowel gronduitgifte als campusorganisatie:

1. **Grip** op campusstrategie Automotive Campus
2. **Flexibiliteit** om in te spelen op ontwikkelingen
3. **Balans** tussen publiek-private investeringen en opbrengsten

Grip

- Grondeigendom behouden zorgt voor maximale invloed op keuzes in doorontwikkeling campus. De volle potentie van de Automotive Campus is tot nu toe niet bereikt. Je wilt als publieke partijen goed kunnen sturen op het functioneren van het (grotere) ecosysteem. Welke partijen laat je wel/niet vestigen; welke voorinvesteringen in het ecosysteem zijn nodig en hoe voorkomen we omvangrijke buitenlandse inmenging? Voor private partijen is dit niet het hoofdbelang.
- Bij de benodigde aanbestedingsprocedure bij verkoop gronden is niet te garanderen dat de winnende partij de juiste expertise meebrengt om een campus door te ontwikkelen en tevens een relatie heeft met het regionale ecosysteem/NL. Beschikbare campusontwikkelaars zijn schaars, met name op ecosysteemontwikkeling, en soms ook buitenlandse partijen. Tevens is het lange termijn commitment dat nodig is niet gegarandeerd. Dat kan je als publieke partijen beter borgen.
- Binnen de Brainport regio is de behoefte voor meer grip op campusontwikkeling gegroeid sinds de overname van de Hightech Campus. Op landelijk niveau wordt op dit moment ook onderzoek gedaan naar de mogelijke schadelijke effecten van een buitenlandse overname van succesvolle campussen. Zeker gezien de (recente) geopolitieke ontwikkelingen. Bij de gemeente Helmond is dezelfde behoefte aan grip te constateren. Rol in grondtransacties is nodig om Bibob in te kunnen zetten.

Advies invulling Governancestructuur: volledige publiek-private samenwerking, zowel grond/vastgoed als campusorganisatie (2)

Flexibiliteit

- Door zelf meer invloed te hebben op het functioneren en financieren van de campusorganisatie kan meer in detail worden gestuurd en is er ook meer ruimte voor voortschrijdend inzicht. Hier is een rol voor de overheid gerechtvaardigd, omdat het ecosysteem van de Automotive Campus verder reikt dan de fysieke campus.
- Bij verkoop van de gronden is maar één keer goed af te spreken op welke wijze de private partner(s) bijdragen aan het bouwen van het ecosysteem. Vervolgens is de 'afdwingbaarheid' moeizaam. Om via een Golden Share invloed uit te oefenen door de gemeente in de campusorganisatie wordt steeds vaker afgewezen door het Europese Hof. Het algemene belang dat publieke organisaties hiervoor aangeven wordt ondergeschikt geacht ten opzichte van vrije recht op vestiging en vrij kapitaalverkeer.
- Tenslotte: verkoop is niet meer terug te draaien.

Balans publiek-private investeringen en opbrengsten

- Er is een duidelijke relatie tussen grondexploitatie en resultaten van de campusorganisatie die verantwoordelijk is voor het ecosysteem. Hoe beter het ecosysteem functioneert, hoe aantrekkelijker de locatie wordt en daarmee de grond- en huuropbrengsten. Voor het opzetten van een goed functionerend ecosysteem zijn publieke investeringen noodzakelijk. Ervaringen andere campussen is dat de opbrengsten voor de campusorganisatie aan sich de lasten niet dekken.
- Door erfpachtconstructies wordt een financieringsmodel voor de gemeente gecreëerd om deze grotere impact te bekostigen en profijt te hebben van waardevermeerdering.

Advies invulling Governancestructuur bij volledige privaat-publieke samenwerking (3)

Juridische structuur combinatie van B.V. met Stichting – Ondernemersfonds/BIZ/VVE

Eindconstructie is nader te bediscussiëren op basis van huidige bestaande juridische structuren en ervaringen daarmee.
Enkele overwegingen/aandachtspunten:

- Met een B.V. in de juridische structuur zijn er ruimere mogelijkheden om met winsten te investeren, private partijen te binden (ervaren in aandeelhoudersstructuren) en besluitvormingsprocessen te reguleren. Een stichting structuur (erbij) kan nodig zijn om bepaalde gelden gunstiger over te brengen naar de campusorganisatie (ervaring BIC).
- Niet iedere eigenaar gaat echter bezittingen overbrengen in de nieuwe B.V. (Van de Ven wilde ook bij de ‘Ramphastosdeal’ haar bestaande bezittingen in de Automotive Campus niet overbrengen naar de nieuwe B.V.). Een juridische structuur ernaast zal nodig blijken om de campusorganisatie structureel te financieren. Opties zijn een Ondernemersfonds-Bedrijfsinvesteringszone (BIZ) of VVE (minder gebruikt tot nu toe bij bedrijventereinen/campussen).
- Het is aan te raden om een balans te vinden tussen partijen die commerciële drijfveren inbrengen en partijen die het publieke belang vertegenwoordigen. Verkoop van een deel van de gronden van de gemeente en/of provincie aan private partij(en), via een aanbestedingsprocedure, kan nieuwe expertise opleveren voor campusontwikkeling. In een B.V. of BIZ is een meer diverse eigendomsstructuur goed mogelijk zonder de besluitvormingsstructuur te bemoeilijken.
- Bij de start een gezamenlijk afwegingskader en acquisitieaanpak formuleren voorkomt grote discussies over te vestigen bedrijven. Voor het moment dat er geen consensus is, moet een besluitvormingsstructuur worden opgezet: consensus/veto.

Advies invulling Governancestructuur bij volledige privaat-publieke samenwerking (4)

- De gemeente/overheid moet een substantieel aandeel in de gronden hebben voor impact op vestigingsvoorwaarden, campusorganisaties en revenu op investeringen.
Twee lijnen zijn hierbij belangrijk:
 - Bij aanvang van de nieuwe constructie mag het aandeel van de publieke partijen niet kleiner zijn dan van de private partijen. Bij positieve ervaring in besluitvorming binnen de campusorganisatie en financiering van de campusorganisatie (private partijen betalen hun aandeel), kan het aandeel worden toegeschroefd tot minimaal 1/3 publiek eigendom.
 - Balans tussen revenu uit erfpacht of verkoop en financiering door de gemeente van de campusorganisatie op de l.t.
- Voor de ontwikkeling van vastgoed kan gekozen worden voor een aantal preferente ontwikkelaars, waaronder Van de Ven. Voor sommige partijen is het aantrekkelijk om met eigen ontwikkelaar in zee te gaan. Hiervoor noodzakelijk om goed te sturen op uniformiteit in beeldkwaliteit. Dit kan opgenomen worden in het erfpachtcontract.
- TNO is bereid/verwacht om deel te nemen in de directe aansturing van de campusorganisatie, maar zou eventueel ook genoeg nemen met een rol in de adviesraad. TNO is ook in staat om specialisten te detacheren in de campusorganisatie (bijv. business developers), wel tegen een vergoeding.
- Signaal van onderwijsinstellingen in het algemeen (niet getoetst op de AC) is dat zij niet persé eigenaar hoeven te zijn van onderwijslocaties. In de regio zijn ook onderhandelingen gaande waarbij overheden gronden van onderwijsinstellingen terugkopen en weer in erfpacht uitgeven. Op deze manier komt geld beschikbaar voor investeringen in het onderwijs.

Advies invulling Governancestructuur: Campusorganisatie

Samenstellen van een op maat campusorganisatie nodig

- Er zijn geen bedrijven/organisaties die als dienstverlening hebben om een hele campusorganisatie te leiden; inclusief het grotere ecosysteem.
- (Inhoudelijke) expertise specifiek gericht op vraagstukken van de Automotive Campus nodig.
- Meest gangbaar is een team dat of op inhuur, in dienst of gedetacheerd op maat wordt samengesteld.
- Voor stabiliteit is het goed om lange termijn contracten af te spreken. Een vast team moet de uitdaging aangaan om de Automotive Campus en haar ecosysteem te laten groeien (inhoudelijk en in omvang)
- Bij bepaalde functies in de campusorganisatie kan een beroep gedaan worden op expertise van partners. Acquisitie bij de BOM, startup en scale-up begeleiding bij Braventure en R&D en venturing bij TNO. Ook hiervoor geldt dat teamleden dedicated voor de Campusorganisatie Automotive Campus werken.

Bij de gemeente is daarnaast een afvaardiging nodig voor:

- Bestuur van B.V./Stichting.
- Ambtelijke projectgroep die bestuur/leiding adviseert (afvaardiging van alle grote stakeholders/grondeigenaren).
- Beleidsadviseurs met expertise voor overleg over deelonderwerpen, zoals beheer buitenruimte, ontwikkeling gezamenlijke faciliteiten en beeldkwaliteit worden voorbereid in vergaderingen met experts.
- Verdeling van taken hierbinnen, maar ook met de campusorganisatie afhankelijk van afgegeven mandaat.

Begrotingsposten voor managen en doorontwikkelen campus

Budget voor full-operational campus

In totaal 5,8 f.t.e en €1.228.000 operationele kosten (incl. salariskosten)

Organisatiekosten campusorganisatie

1. **Directeur**
2. **Business developer/account management (2 personen)**
3. Programmacoördinator R&D and Venturing programs
4. **Programmacoördinator Faciliteiten & Community management**
5. **Medewerker Marketing, Communicatie & Support**
6. **Administratie-financiële afhandeling**
7. **Parkmanager**
8. **Operationele kosten (website; kantoorkosten)**
9. Organisatiekosten Ondernemersfonds/BIZ/B.V./ Stichting/VVE

Programma- en faciliteitenkosten

1. Buitenruimte
2. **Fysieke faciliteiten**; optie is digitale faciliteiten
3. **Communitymanagement, (internationale) evenementen**
4. **Marketing&Communicatie**
5. Onderzoeksprogramma
6. Talent- en onderwijsprogramma + **Studententeam**
7. Incubatorprogramma incl. onboarding

Dikgedrukte functies en programma-/faciliteitenkosten zijn ook onderdeel van de huidige organisatie. Wel in de meeste gevallen in (veel) kleinere omvang.

Huidige begrotingsvoorstel campusorganisatie is 4,4 f.t.e. en totale begroting €776.000

Financieringsbronnen

Erfpacht biedt meer financieringsbronnen voor de gemeente

Financieringsbronnen Verkoop grond of Erfpacht

- % huuropbrengsten; SLA of lidmaatschapsbijdragen
- Fondsen, subsidies, vouchers voor onderwijs, economie of ecosysteemontwikkeling*
- In kind bijdragen van deelnemers
- Lening bij eigenaren of aandeelhouders
- Commerciële opbrengsten uit activiteiten (evenementen; trainingen; gebruik experimenteerruimten, catering; etc.)
- Parkeerheffingen
- Opbrengsten uit waardestijging eigen vastgoed en grond
- Aanvullende investeringen grondeigenaren bij specifieke investeringen
- Experimenteerruimten/labs onderdeel van TNO-aanbod
- Testweg onderdeel begroting buitenruimte
- Openbare ruimte/wegen vallen onder verantwoordelijkheid gemeente bij scenario I

* Kan ook detachering vanuit gesubsidieerde organisaties zoals Brainport Development; BOM; Braventure, etc.

Extra financieringsbronnen Erfpacht (gemeente)

Huidige begrotingsvoorstel wordt gelijk verdeeld over de 3 partners: ieder €259.000

Opbrengsten verkoop gronden of erfpacht gronden

Opbrengsten gronden voor publieke investering in campusorganisatie

Voorbeelden van grondprijzen:

- Waalre, Bedrijventerrein 't Broek (dichtbij ASML): €338 per m²
- Gemert, Smartpark: €137 per m²
- Coenecoop III (Logistiek park aan A12/A20 Randstad): €225 - €275 per m²

Voor het technologiepark in Enschede (vliegveld) wordt voor de erfpacht gerekend met een canon van 3%. Over een grondprijs van €135 per m². Dit terrein heeft een focus op technologische bedrijven; testfaciliteiten, gezamenlijke energievoorziening en milieucategorie IV.2.

Nemen we dit als vergelijkbare casus dan is de rekensom voor de Automotive Campus:

1. Verkoop met grondprijs €200 per m² voor 1 ha=€2 miljoen eenmalig.
2. Erfpacht tegen 3% canon per jaar op basis van €200 per m² voor 1 ha= €60.000 per jaar.

De gemeente heeft 67.500 m²/6,75 ha. Hiervan is 2,7 ha parkeren; 3,7 ha bedrijven en 0,34 ha paviljoen.

1. Verkoop: €13,5 miljoen (hectaren bedrijven: €7,4 miljoen)
2. Erfpacht: €405.000 per jaar (hectaren bedrijven: €222.000 per jaar)

Naast erfpacht opbrengsten is sprake van waardevermeerdering van onderliggende grond door investeringen in de campus. Verder kan het ondernemersfonds ingezet worden en OZB gelden. Zie in de bijlage detaillering van de begrotingsposten en bijbehorende financieringsbronnen.

Tom Hendricksen
Bas van der Starre
Saskia Vogelaar
Jan Peter van den Toren

18 oktober 2022

Bijlagen

- Begrotingsposten en financieringsbronnen
- Besluitvormingsstructuur
- Rechtsvormen Scenario II

Begrotingsposten voor managen en doorontwikkelen campus (1)

Budget voor full-operational campus

Begrotingspost	f.t.e. (Vaste dienst)	€	Financieringsbronnen Scenario II
Organisatiekosten campusorganisatie			
1. Directeur	0,6	€96.000	• % huuropbrengsten • SLA of lidmaatschapsbijdragen • Ondernemersfonds/BIZ opbrengsten • Subsidies voor onderwijs, economie of ecosysteemontwikkeling* • In kind bijdragen van deelnemers • Lening bij eigenaren of aandeelhouders • Commerciële opbrengsten uit activiteiten • Opbrengsten uit huur van eigen vastgoed • Erfpacht * Kan ook detachering vanuit gesubsidieerde organisaties zoals Brainport Development; BOM; Braventure, etc.
2. Business developer/account management (2 personen)	1	€126.000	
3. Programmacoördinator R&D and Venturing programs	1	€109.000	
4. Programmacoördinator Faciliteiten & Community management	1	€74.000	
5. Medewerker Marketing, Communicatie & Support	1	€74.000	
6. Administratie-financiële afhandeling	0,2	€56.000	
7. Parkmanager	1	€112.000	
Totaal	5,8	€721.000	
Operationele kosten (website; kantoorkosten)		€74.000	• Idem als financieringsbronnen organisatiekosten campusorganisatie
Organisatiekosten Ondernemersfonds/BIZ/VVE/Stichting/B.V.		€2.000	• Idem als financieringsbronnen organisatiekosten campusorganisatie

Begrotingsposten voor managen en doorontwikkelen campus (2)

Budget voor full-operational campus

Begrotingspost	f.t.e.	€	Financieringsbronnen Scenario II
Buitenruimte		€200.000	• Idem als financieringsbronnen organisatiekosten campusorganisatie • Parkeerheffingen • OZB-opbrengsten • Aanvullende investeringen grondeigenaren bij specifieke investeringen
Fysieke faciliteiten - ontmoetings- presentatieruimten, kantine; - experimenteerruimten/labs - Optioneel: digitale faciliteiten – website/platform; digitale labs		€30.000 Overhead (niet te factureren kosten bij incurante ruimten)	• Verhuur bij evenementen en verkoop catering/lunch. Bij courante ruimten kostendeekkend. • Experimenteerruimten/labs onderdeel van TNO-aanbod • Testweg onderdeel begroting buitenruimte • Overhead: %verhuur en/of SLA; lidmaatschap
Communitymanagement, (internationale) evenementen – minimaal 12 x per jaar een actie		€80.000	• Idem als financieringsbronnen organisatiekosten campusorganisatie • Eigen bijdrage deelnemers evenementen
Marketing&Communicatie – basis (geen grootschalige campagnes)		€50.000	• Idem als financieringsbronnen organisatiekosten campusorganisatie

Begrotingsposten voor managen en doorontwikkelen campus (3)

Budget voor full-operational campus

Begrotingspost	f.t.e.	€	Financieringsbronnen Scenario II
Onderzoeksprogramma (verplichting minimaal 5 jaar)		Externe financiering	- Fondsen (zoals groeifonds) - Subsidies voor onderwijs, economie of ecosysteemontwikkeling* - In kind bijdragen van deelnemers
Talent- en onderwijsprogramma (verplichting minimaal 5 jaar) Studententeam		€15.000 €40.000	- Fondsen (zoals groeifonds) - Subsidies voor onderwijs, economie of ecosysteemontwikkeling* - Eigen bijdrage/opleidingsgelden/opleidingsvouchers etc.
Incubatorprogramma incl. onboarding		€90.000	- Minimaal 50% te bekostigen uit opbrengsten bijeenkomsten/trainingen - Overige subsidies (kan ook van private partijen komen, zoals banken)
Totaal	5,8	€1.228.000	Huidige ervaring rond 50% inkomsten te genereren uit commerciële activiteiten

Huidige begroting campusorganisatie is 4,4 f.t.e. en totale begroting €776.000

Besluitvormingstructuur – rol gemeente in overlegvormen (1)

Scenario II heeft meer overleg- en besluitvormingsstructuren dan scenario I

Scenario I

- Planologische afstemming op basis van bestemmingsplan, beeldkwaliteitseisen (op basis van aanleiding). Geen officiële structuur. Eenzijdige verantwoordelijkheid gemeente.
- Toetsen van plannen op basis van verkoopvoorwaarden aanbesteding (halfjaarlijks). Geen officiële structuur. Eenzijdige verantwoordelijkheid gemeente.

Scenario II

- Vergadering aandeelhouders/leden B.V./Stichting/BIZ/VVE. Afvaardiging van grondeigenaren die grond ondergebracht hebben in de uitgifteorganisatie (3 maandelijks vergaderstructuur of aanleiding). Afvaardiging vanuit de gemeente: wethouder of directeur.
- Commissievergaderingen. Specifieke taken, zoals beheer buitenruimte, ontwikkeling gezamenlijke faciliteiten en beeldkwaliteit worden voorbereid in commissievergadering met experts. Afvaardiging vanuit gemeente: beleidsadviseurs met expertise.

Besluitvormingstructuur – rol gemeente in overlegvormen (2)

Scenario I

Campusorganisatie

- Bestuur: grondeigenaar en grote financiers fte en activiteiten campusorganisatie. Gewenste afvaardiging van grondeigenaar/ontwikkelaar, overheden en onderwijs- en onderzoeksinstituten. Niveau binnen gemeente: wethouder of directeur.
- Ambtelijke projectorganisatie: afvaardiging van beleidsexperts bij grote financiers van campusorganisatie
- Adviesraad: afvaardiging van grootste huurders en grondeigenaren die niet (substantieel) bijdragen aan campusorganisatie

Scenario II

Campusorganisatie (zelfde voor scenario I en II)

- Bestuur: grondeigenaar en grote financiers fte en activiteiten campusorganisatie. Gewenste afvaardiging van ontwikkelaar, overheden en onderwijs- en onderzoeksinstituten. Niveau binnen gemeente: wethouder of directeur.
- (Ambtelijke) projectorganisatie: afvaardiging van beleidsexperts bij financiers van campusorganisatie
- Adviesraad: afvaardiging van grootste huurders en grondeigenaren die niet (substantieel) bijdragen aan campusorganisatie

Gekozen kan worden om de activiteiten van de commissies onder te brengen bij de campusorganisatie.

Besluitvormingstructuur - rol gemeente in besluitvorming (3)

Scenario I

- Mogelijkheid om bestemmingsplaneisen (waaronder beeldkwaliteit) periodiek aan te passen. Bijbehorende lange procedures. Op detailniveau niet goed 'afdwingbaar', op grotere lijnen (soort activiteiten, milieucategorie, omvang, etc.) wel goed stuurmiddel.
- Toepassen van verkoopvoorwaarden aanbesteding alleen via toetsing door gemeente en bij afwijking eerst in overleg met grondeigenaren/ontwikkelaars en bij conflict een juridische procedure. Bij voortschrijdend inzicht geen/weinig mogelijkheden voor aanpassing van voorwaarden. Sturen op detailniveau uitvoering afspraken moeilijk. Grote afwijkingen wel juridisch afdwingbaar.

Scenario II

- Ledenvergadering. **Op basis van % grondeigenaarschap besluiten** over jaarplan 'buitenruimte'; begroting en afwegingskader, 'bijdrage campusorganisatie'; toelating nieuwe vestigers op basis van afwegingskader bij omvang groter dan m2. Hierbij kan onderling een 'geprioriteerde aandelen/veto' afgesproken worden over specifieke besluitvormingsonderwerpen voor grote grondeigenaren/financiers campusorganisatie.
- Commissievergaderingen. Opstellen plan/adviseren over specifieke taken, zoals beheer buitenruimte, afwegingskader, ontwikkeling gezamenlijke faciliteiten, beeldkwaliteit en kascommissie.

Besluitvormingstructuur - rol gemeente in besluitvorming (4)

Scenario I

Campusorganisatie

- Bestuur: **op basis van consensus** besluiten over jaarplan; begroting en afwegingskader, bepalen **mandaat** toetreding. **adviseren** over toelating nieuwe vestigers op basis van afwegingskader bij omvang > dan m2
- Ambtelijke projectorganisatie: **op basis van consensus** opstellen nieuw jaarplan; begroting en afwegingskader, **adviseren** over toelating nieuwe bij omvang < dan m2
- Adviesraad: **adviseren** over jaarplan en begroting; afwegingskader, en nieuwe toetreders > dan ..m2.
- Uitvoeringsorganisatie: opstellen concept jaarplan en begroting; **adviseren** over aanpassingen afwegingskader, uitvoeren activiteiten jaarplan,etc.

Scenario II

Campusorganisatie

- Bestuur: **op basis van consensus** besluiten over jaarplan; begroting en afwegingskader, bepalen **mandaat** toetreding; **besluiten** over toelating nieuwe vestigers op basis van afwegingskader bij omvang > dan m2
- (Ambtelijke) projectorganisatie: **op basis van consensus** opstellen nieuw jaarplan; begroting en afwegingskader, **besluiten** over toelating nieuwe bij omvang < dan m2
- Adviesraad: **adviseren** over jaarplan en begroting; afwegingskader, en nieuwe toetreders groter dan ..m2.
- Uitvoeringsorganisatie: opstellen concept jaarplan en begroting; **adviseren** over aanpassingen afwegingskader, uitvoeren activiteiten jaarplan,etc.

Mogelijke juridische constructies bij Scenario II

Verschillende rechtsvormen bij publiek private samenwerkingen

Vorm	Beschrijving
Stichting	Een stichting is een rechtsvorm waarmee je een sociaal, ideëel of maatschappelijk doel nastreeft. De stichting is volgens de wet een rechtspersoon . De stichting kan eigenaar zijn van goederen, onroerend goed en een bankrekening . Een stichting kent geen leden en heeft een eigen bestuur . Bij een grote stichting is een Raad van Commissarissen of een Raad van Toezicht mogelijk. Een stichting is niet bedoeld om winst te maken. Er zijn wel inkomsten in de vorm van subsidies, fondsen en donaties. Dit saldo mag enkel gebruikt worden om doelen te realiseren, niet om winst uit te keren.
Besloten Vennootschap (BV)	Een besloten vennootschap is een rechtspersoon . Een besloten vennootschap is de 'ondernemer', een BV kan winst maken. Er kunnen meerdere 'Ultimate Beneficial Owners (UBO's)' worden ingeschreven. Dit zijn uiteindelijk belanghebbenden van de BV met aandeelhouders die bijvoorbeeld 25% van de aandelen bezitten. In de akte van de BV worden het doel , de activiteiten , de bevoegdheden van de directie en de hoeveelheid en soorten aandelen beschreven.
Gemeenschappelijke regeling (bedrijfs-investeringszone (BIZ)) Of Ondernemersfonds	Indien een meerderheid (65%) van alle ondernemers of eigenaren instemt (naar rato van aantal m2), kan een BIZ worden opgericht. In een BIZ betalen alle ondernemers en/of eigenaren mee aan de kosten van het verbeteren van het bedrijventerrein. De gemeente int de ondernemersbijdrage en keert deze uit aan de ondernemersorganisatie . De gemeente blijft haar gewone taken ook uitvoeren. De initiatiefnemers stellen in overleg met de bijdrageplichtigen een plan op met doelstellingen, activiteiten en kosten voor de BIZ. Heffing gaat op basis van WOZ-waarde. De looptijd is een periode van 5 jaar . De opbrengst van de heffing wordt als subsidie versterkt aan de aangewezen vereniging of stichting . Tegenwoordig breiden de activiteiten van de BIZ ook uit naar investeringen in duurzaamheid en innovatiesamenwerking. Een andere vorm is een ondernemersfonds – zoals deze in Helmond reeds bestaat. Hier bepaalt de gemeenteraad of er extra heffingen worden geheven. Vanuit het gezamenlijke ondernemersfonds worden allerlei soorten werklocaties gefinancierd op basis van hun plannen.
Vereniging van Eigenaren (VvE)	De vereniging van eigenaren is een rechtspersoon die de belangen van de eigenaren behartigt. Gemeenschappelijke gedeeltes en/of zaken worden via de VvE onderhouden of beheert. Er is een splitsingsakte met reglementen (statuten) en een eventueel huishoudelijk reglement . Alle personen hebben appartementenrecht wat betekent dat iedereen in bijvoorbeeld één gebouw van rechtswege lid van de VvE is. Lidmaatschappen eindigen als iemand zijn appartementenrecht vervreemdt.