



**Gemeente
Haarlem**



Eindrapport strategie C-District

24 oktober 2022
Gemeente Haarlem
Economie/PCM

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Leeswijzer	4
1. Beleids- en maatschappelijke doelen	5
1.1 Beleidskaders economie en duurzaamheid	5
1.1.1 Economische visie Haarlem	5
1.1.2 Het toekomstonderzoek Waarderpolder/Convenant Waarderpolder	5
1.1.3 Haarlem Circulair 2040	5
1.1.4 Doelstellingen duurzaamheid en klimaat adaptatie	5
1.1.5 Vastgoedbeleid	6
1.2 Missie C-District	6
1.3 Beleids- en maatschappelijke doelen C-District	6
1.4 Programma C-District	6
2. Afwegingskader	10
2.1 Startnotitie 26 oktober 2021	10
2.2 Doorontwikkelen	10
2.3 Regie	10
2.4 Bijdrage voor 10 jaar	10
2.5 Balans kosten & baten	10

3. Onderzoeken	12
3.1 Vastgoed	12
3.1.1 Omschrijving	12
3.1.2 Conclusies	13
3.1.3 Advies	13
3.2 Samenwerkingsvorm	13
3.2.1 Omschrijving	13
3.2.2 Conclusies	13
3.2.3 Advies	13
3.3 Financiën	14
3.3.1 Omschrijving	14
3.3.2 Conclusies	14
3.3.3 Advies	15
4. Strategie C-District	16
4.1 Doorontwikkelen	16
4.2 Regie	16
4.3 Bijdrage voor 10 jaar	16
4.4 Kosten & baten	17
5 Vervolg	18
5.1 Contracten	18
5.2 Ontwikkelvoorstel	18
5.3 Organisatie opzet	18
5.4 Budget	18

Inleiding

Op 26 oktober 2021 heeft de raad de startnotitie C-District vastgesteld. In de startnotitie is aangekondigd dat een strategisch pakket wordt opgesteld om te komen tot een integrale strategie over het vervolg van het doorontwikkelen van de innovatiehub. Dit eindrapport strategie C-District geeft de kaders weer die de raad meegeeft voor de verdere ontwikkeling van het C-District, de wijze waarop het C-District wordt doorontwikkeld.

Om te komen tot het eindrapport strategie is onderzoek gedaan naar vastgoed, samenwerkingsvormen en financiën. De onderzoeken zijn in samenwerking tussen de betrokken partijen opgesteld, waarbij rekening is gehouden met de uitgangspunten die de raad heeft vastgesteld bij de startnotitie.

Bij de onderzoeken naar vastgoed en samenwerking is uitgegaan van theoretische scenario's. Gekozen is voor scenario's die de uitersten laten zien aangevuld met 2 tussengelegen scenario's (bv bij samenwerking zijn de uitersten de gemeente faciliteert tot de gemeente voert uit).

Bij het financieel onderzoek is uitgegaan van de conclusies en adviezen uit de onderzoeken naar vastgoed en samenwerking. Hieruit zijn 4 scenario's opgesteld waarmee de meest aannemelijke uitkomsten zijn doorgerekend.

Bureau Stec groep heeft een second opinion uitgevoerd op de onderzoeken. Dit heeft geleid tot aanpassingen en aanvullingen in de onderzoeken, maar niet in de conclusies en adviezen.

Leeswijzer

In dit Eindrapport strategie C-District is in hoofdstuk 1 een samenvatting opgenomen van de relevante beleidskaders vanuit economie en duurzaamheid. Ook worden de missie en de beleidsdoelen benoemd voor het C-District, welke vervolgens zijn vertaald naar acties en resultaten in 2 jaar, 4 jaar en 10 jaar. In hoofdstuk 2 is het afwegingskader omschreven. Deze bestaat uit belangrijke uitgangspunten voor de

gemeente die in de startnotitie C-District (vastgesteld door de raad op 26 oktober 2021) zijn opgenomen. In hoofdstuk 3 worden de 3 onderzoeken besproken. Naast een samenvatting van hetgeen onderzocht is zijn de conclusies en adviezen opgenomen. In hoofdstuk 4 zijn de adviezen uit de onderzoeken in het licht van een afwegingskader bij elkaar gebracht in een integrale strategie. Dit hoofdstuk vormt het kaders voor de verdere uitwerking van het C-District. Tenslotte wordt in hoofdstuk 5 de vervolgstappen geschetst na besluit van de raad.

1. Beleids- en maatschappelijke doelen

Met het door ontwikkelen van het C-District wordt bij diverse beleidskaders en doelstelling aangesloten op het gebied van economie en duurzaamheid. De missie en de beleidsdoelen geven weer waaraan in het C-district gewerkt wordt. Deze zijn vervolgens vertaald naar resultaten.

1.1 Beleidskaders economie en duurzaamheid

In onderstaand overzicht is uit de Economische visie Haarlem, het toekomstonderzoek Waarderpolder (bouwsteen voor het nieuwe convenant Waarderpolder) en het programma Haarlem Circulair 2040 een samenvatting van de verschillende beleids- en maatschappelijke doelen opgenomen. Daaraan zijn toegevoegd de doelstellingen op het gebied van duurzaamheid en klimaatadaptatie.

1.1.1 Economische visie Haarlem

- versnellen transitie naar een duurzame en circulaire economie;
- focus op innovatieve clusters en toegepaste innovatie;
- versterken samenwerking tussen bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen en overheden;
- talent behouden, ontwikkelen en aantrekken;
- stimuleren ondernemerschap;
- profileren Haarlem als creatieve stad van toegepaste innovatie;
- borgen voldoende ruimte voor werken door o.a. intensivering bestaande werkgebieden;
- behouden en aantrekken werkgelegenheid, met name kennisintensieve (stuwende) bedrijven in de kansrijke sectoren creatieve, dienstverlenende en kennisintensieve bedrijven, waaronder ICT;
- Haarlem positioneren binnen de MRA als creatieve stad van toegepaste innovatie op het gebied van circulaire economie.

1.1.2 Het toekomstonderzoek Waarderpolder/Convenant Waarderpolder

- focus op drie centrale gebiedsopgaven: intensivering (hogere FSI), verduurzaming (van de gebouwen en terreinen) en het laten groeien van innovatie;
- benut de potentie van het C-District en MAAK terrein als experimenteerzone voor de circulaire economie;
- doorontwikkeling van C-District en MAAK terrein trekt meer innovatieve bedrijven en - ontwikkelingen aan wat de gemeentelijke doelstelling versterkt om de Waarderpolder een toonaangevend bedrijventerrein te maken;
- maak samen met eigenaren en gebruikers een agenda voor de verduurzaming van bestaand vastgoed in Waarderpolder;
- zet in op een intensiever ruimtegebruik door verhoging, verdichting, intensivering en meervoudig ruimtegebruik, en geef prioriteit aan het zuidelijk deel van de Waarderpolder;
- stuur zoveel mogelijk op ruimtelijke kwaliteit en uitstraling, vooral langs de doorgangswegen.

1.1.3 Haarlem Circulair 2040

- in 2040 moet Haarlem een volledig circulaire stad zijn (geen uitval, geen afval);
- een benadering waarin bedrijven, en de maakindustrie in het bijzonder, een belangrijke rol spelen in de transitie naar een circulaire stad;
- het stimuleren van innovatie en nieuwe technieken voor productie en ontwerp om het gebruik van grondstoffen te beperken;
- het faciliteren van toegepaste innovaties (hetgeen bijdraagt aan bijvoorbeeld een duurzame woningproductie in Haarlem en de regio);
- inspelen op de kansen van de circulaire economie, zoals het creëren van nieuwe en extra werkgelegenheid.
- Versterken van kennisdeling en samenwerking in de triple helix.

1.1.4 Doelstellingen duurzaamheid en klimaat adaptatie

- Het middels experimenten en kennisdeling vergroten van de expertise op het gebied van houtbouw
- Ontwikkelen en testen van nieuwe producten en processen op het gebied van CO2 reductie.
- Ondersteuning MKB bij het realiseren van verduurzamingsopgaven zoals het gebruik van hernieuwbare energiebronnen

1.1.5 Vastgoedbeleid

Het MAAK-terrein (Oudeweg 91-95) is opgenomen in het portefeuilleplan voor het gemeentelijk vastgoed. Het terrein wordt daarin aangemerkt als niet-strategisch vastgoed en zou op basis daarvan afgestoten mogen worden. De nota Gestandaardiseerde verkoopwerkwijze gemeentelijk bezit biedt daarbij de mogelijkheid voor een één-op-één verkoop aan de zittende huurder.

Vanuit beleidsoogpunt wordt de locatie wel als strategisch gezien. Het biedt kansen voor het uitvoeren van de economisch en duurzaamheidsdoelstellingen. Na de besluitvorming over de strategische kaders zal bij de uitwerking van de strategie naar de contracten en de overeenstemming een nadere juridische controle plaatsvinden op de aanbestedingsplicht, het didamarrest en TOM (Transparant, Openbaar en Marktconform). Aandachtspunten daarbij zijn de mogelijkheid van één-op-één verkoop of uitgifte in erfpacht aan de zittende partijen.

1.2 Missie C-District

De beleidskaders zijn bij elkaar gebracht in een bovenliggende missie voor het door ontwikkelen van het C-District. Deze missie is opgesteld in samenspraak met en onderschreven door MAAK Haarlem en 3DMZ:

“Een innovatieve zone waar samen met betrokken partijen, technologische projecten worden (door)ontwikkeld op het gebied van circulariteit en duurzaamheid, door het bieden van een toegankelijke proeftuin aan het regionale bedrijfsleven.”

1.3 Beleids- en maatschappelijke doelen C-District

Als uitvoering van de missie en dus de eerder genoemde beleidskaders zijn voor het C-District onderstaande concrete doelen geformuleerd:

- een duurzaam en robuust privaat/publiek samenwerkingsverband.
- het in eigendom of erfpacht verwerven van de locatie waardoor private investeringen in de locatie mogelijk worden.
- een omgeving waar kennis op gebied van circulair bouwen en productontwikkeling wordt gedeeld
- een laagdrempelig bereikbare omgeving voor het omliggende bedrijfsleven tot deze experimenteerzone voor toegepaste innovatie.

- Een innige en robuuste samenwerking met onderwijs om kennis te halen en kennis te delen.
- Bijdrage leveren aan versterking van het MKB op de transitie onderwerpen circulaire economie, duurzaamheid en digitalisering.
- Realiseren van een sterke en zichtbare positie van het MAAK terrein in de MRA.
- Een actieve verbinding en samenwerking met andere initiatieven in de stad als Haarlemmer Stroom, de Koepel (met de komst van de University of Applied Sciences en een MKB-innovatiehub gericht op digitalisering CupolaXS), Drijfriemenfabriek, Oceans om zo een kennisintensief ecosysteem te stimuleren.
- En zo een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een hoogwaardige werkzone tussen de stations Haarlem Centraal en Haarlem Spaarnwoude waar innovatieve bedrijven gericht op de belangrijkste transitie onderwerpen een plek krijgen.
- Volledig circulair maken van bedrijven, bedrijfsvoering en productie (denk aan energie-neutraal)
- CO2 reductie door ontwikkelen en testen van nieuwe producten en processen
- Klimaatadaptatie door praktisch onderzoek naar de mogelijkheden voor bestaande en nieuwe bebouwing.

1.4 Programma C-District

De beleidsdoelen uit 1.3 zijn doorvertaald naar een concreet programma. Met het programma wordt aangegeven welke activiteiten en resultaten in een periode van 10 jaar wordt bijgedragen aan de beleidsdoelen. Zowel de gemeente als de betrokken partijen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering.

Een dergelijke programma wordt elke 2 jaar of waar nodig eerder geactualiseerd. Bij een actualisatie wordt gekeken welke resultaten zijn behaald, of het opgestelde programma nog aansluit bij de maatschappelijke vraag en of nieuwe inzichten tot een wijziging van de koers leiden.

In onderstaande tabel zijn de beleidsdoelen opgenomen samen met de verwachte activiteiten en resultaten over 2 jaar, 4 jaar en 10 jaar.

Omschrijving beleids- en maatschappelijke doelen	2 jaar	4 jaar	10 jaar
Een duurzaam en robuust privaat/publiek samenwerkingsverband.	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerkingsovereenkomst C-district • Projectorganisatie C-district inrichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren plannen door projectorganisatie (acquisitie, communicatie, programma's, events) 	<ul style="list-style-type: none"> • permanente organisatie hub
Een juridische vorm waarin het gebruik van en de zeggenschap over het vastgoed wordt vastgelegd van het MAAK-terrein	<ul style="list-style-type: none"> • Overeenkomst over gebruik of eigendom van de grond en opstallen 		Langdurige afspraak verhuur/erfpacht of verkoop afgerond
Een omgeving waar kennis op gebied van circulair bouwen en productontwikkeling wordt gedeeld	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling Smart Makers Academy (SMA) waar circulair onderdeel is van een breder metrostelsel van de toekomstige competenties (workshops, escaperooms, online nanoleren, etc) • Ism kennisinstellingen wordt de industrialisatie en circulair maken van de bouw vorm gegeven • Aantrekken en faciliteren ondernemers die zich bezighouden met circulair bouwen en productontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • EDIH (European Digital innovation Hub) heeft aantal building blocks ontwikkeld • SMA is landelijk programma dat hier voor een behoorlijk deel wordt ontwikkeld • Bouwlab is het experimenteercentrum voor de bouw in Nederland geworden 	<ul style="list-style-type: none"> • C-District is via landelijke/Europese projecten betrokken bij tenminste 3 Haarlemse living labs op het gebied van verduurzaming bouwcyclus • Er zijn learning communities ontstaan rondom digitale en circulaire transitie
Een laagdrempelig bereikbare omgeving voor het omliggende bedrijfsleven tot deze experimenteerzone voor toegepaste innovatie.	<ul style="list-style-type: none"> • EDIH start in 2023 • 3DMZ krijgt van rijk waarschijnlijk superfieldlab status • Bouwlab profileert zich meer en meer in circulaire bouw, infra en renovatie (groeifonds aanvraag met Gemeente Amsterdam) • Gemeente Haarlem neemt launching customer rol op zich • Start incubationrol Fieldlabs (afgelopen 2 jaar als 4 spinoffs!) • E-mobility faciliteren inclusief deelvervoer voor makkelijke en duurzame bereikbaarheid • Brede MAAK-community ontwikkelen rondom de thema's (ook buiten MAAK terrein) 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiseren van teststraten voor bedrijven. • Fieldlabs en ook het terrein ontwikkelen zich als incubator. Faciliteiten, geld en netwerk worden ingezet om C-district te versterken en innovatie bedrijven en startup te trekken. • Realiseren fysieke verbindingen binnen C District 	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een ecosysteem ontstaan van faciliteiten, skills ontwikkeling, design, materialen en digitaal maken

Omschrijving beleids- en maatschappelijke doelen	2 jaar	4 jaar	10 jaar
Een innige en robuuste samenwerking met onderwijs om kennis te halen en kennis te delen.	<ul style="list-style-type: none"> Nauwe samenwerking met onderwijsinstellingen (actieve programmering) Intensivering samenwerking TU Delft, TU Eindhoven, UvA/VU, HvA, InHolland en Nova middels verschillende programma en projecten. Inrichting experimenteer en projectruimtes Programma's 3DMZ en MAAK community 	<ul style="list-style-type: none"> Inrichting fabrication lab Programma's 3DMZ en MAAK community Onderwijs wordt mede investeerder in locatie en onderzoek. Het terrein biedt de instellingen mogelijkheden en stageplaatsen die elders niet mogelijk zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> Hybrid learning is een feit. Levens lang ontwikkel programma maken deel uit van de portfolio
Bijdrage leveren aan versterking van het MKB op de transitie onderwerpen circulaire economie, duurzaamheid en digitalisering.	<ul style="list-style-type: none"> Huisvesten en faciliteren impact bedrijven en organisaties die een bijdrage leveren aan de transitie onderwerpen (~40 ondernemers, 75 FTE) MKB innovatie programma opzetten EDIH en Fieldlabs zijn hier op gericht 	<ul style="list-style-type: none"> Huisvesten en faciliteren impact bedrijven en organisaties die een bijdrage leveren aan de transitie onderwerpen (~55 ondernemers, 115 FTE) MKB innovatie programma uitvoeren Opschaling en segmentering van fieldlabactiviteiten Aantrekken van researchclubs (TNO, delen van bedrijven, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> Huisvesten en faciliteren impact bedrijven en organisaties die een bijdrage leveren aan de transitie onderwerpen (~100 ondernemers, 250 FTE)
Realiseren van een sterke en zichtbare positie van het MAAK terrein in de MRA.	<ul style="list-style-type: none"> Professionalisering van communicatie Gemeente wordt duwer om terrein naar voren te schuiven in verschillend gremia Een of twee flag events organiseren Actieve koppeling met de ontwikkelprogramma's van de MRA Actieve marketing en acquisitie C-District 	<ul style="list-style-type: none"> Grote en kleine bedrijven betrekken bij projecten 	<ul style="list-style-type: none"> Innovatie hub behoort tot top 5 ontwikkellocaties MRA MAAK terrein is little 'brainport' geworden
Een actieve verbinding en samenwerking met andere initiatieven in de stad om zo een kennisintensief ecosysteem te stimuleren.	<ul style="list-style-type: none"> Opzetten samenwerking verbanden met de andere Haarlemse hubs 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> Gezamenlijk programma voor Haarlem ontwikkelen en uitvoeren

Omschrijving beleids- en maatschappelijke doelen	2 jaar	4 jaar	10 jaar
Een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een hoogwaardige werkzone tussen de stations Haarlem Centraal en Haarlem Spaarnwoude waar innovatieve bedrijven gericht op de belangrijkste transitie onderwerpen een plek krijgen.	<ul style="list-style-type: none"> • Realiseren duurzame renovatie en nieuwbouw op en rondom MAAK terrein (4000 m2, totaal) • Realiseren experimenteer en project ruimtes • Realiseren aanland- en flexplekken 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiseren duurzame nieuwbouw op MAAK terrein (6000 m2, totaal) • Doorontwikkelen SMAAK als opleidingscentrum voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en faciliterende horeca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiseren duurzame nieuwbouw op MAAK terrein (12000 m2, totaal) • 250 fte en/of 100 bedrijven
Volledig circulair maken van bedrijven, bedrijfsvoering en productie (denk aan energie-neutraal) CO2 reductie door ontwikkelen en testen van nieuwe producten en processen	<ul style="list-style-type: none"> • Renoveren bestaande bouw op MAAK terrein tot minimaal C label • Opzetten B-corp of andere impact label voor MAAK community en betrokken bedrijven 	<ul style="list-style-type: none"> • Koppeling Warmtenet realiseren • Actieve stimulering en activering circulariteit- en impact van de bedrijven binnen de MAAK community (oa B-Corp / impact label) • Energieneutraal maken van MAAK terrein met innovatief energieconcept 	<p>Het C-district levert een significante bijdrage aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het voorlichten van het Haarlemse MKB over de kansen van de CE • Het ondersteunen/ begeleiden van het Haarlemse MKB bij transitie naar circulaire bedrijfsvoering, onder meer d.m.v. seminars en cursus aanbod • Verbinding Haarlems MKB met netwerk voor passende financieringsmogelijkheden voor circulaire transitie bedrijfsvoering en productinnovatie. (Samenwerking ROM InWest) • 3 grote Europese onderzoeken/projecten voor CO2 reductie wordt meegewerkt.
Klimaatadaptatie door praktisch onderzoek naar de mogelijkheden voor bestaande en nieuwe bebouwing.	<ul style="list-style-type: none"> • Bouwlab en circulair pand • Inrichting MAAK terrein voor klimaat adaptatie (klimaattuin en MAAKbos) • Bouw gerelateerde Makers en startups aantrekken 		<ul style="list-style-type: none"> • C-District is actief betrokken bij tenminste 3 landelijke projecten op het gebied van vergroening/klimaat adaptatie van de gebouwde omgeving.

Tabel 1: concreet programma behalen beleidsdoelen

2. Afwegingskader

De gemeente wil een bijdrage leveren aan het doorontwikkelen van de innovatiehub C-District omdat zij de meerwaarde ziet van het versnellen van de transitie naar een circulaire economie. Daarvoor moeten keuzes gemaakt worden over hoe wordt omgegaan met het vastgoed, op welke manier wij willen samenwerken en wat de financiële gevolgen zijn. Ter voorbereiding op het eindrapport strategie is onderzoek gedaan naar vastgoed, samenwerkingsvormen en financiën. Om de conclusies en adviezen bij de onderzoeken te kunnen geven is het noodzakelijk om te bepalen welke uitgangspunten voor de gemeente van belang zijn. Deze uitgangspunten vormen het afwegingskader die de basis vormen voor het vast te stellen kader in dit eindrapport strategie C-District.

2.1 Startnotitie 26 oktober 2021

Met het vaststellen van de startnotitie op 26 oktober 2021 zijn ook enkele eerste uitgangspunten benoemd voor deelname aan het project. In de startnotitie is opgenomen dat de gemeente:

- wil bijdragen aan het doorontwikkelen van de innovatiehub C-District.
- regie wil hebben op de realisatie van de gestelde beleids- en maatschappelijke doelen.
- de intentie heeft om voor in ieder geval 10 jaar partner te zijn.
- ook de balans van kosten & baten meeneemt in zijn afweging.

2.2 Doorontwikkelen

Sinds 2014 zijn de partijen MAAK Haarlem en 3D Makers Zone gehuisvest op het MAAK terrein. De bedrijven hebben zich gericht op het versnellen van de transitie naar een circulaire economie. De gemeente heeft dit initiatief al die jaren ondersteund omdat het versnellen beter is voor de toekomst van Haarlem.

Om meer te bereiken, meer impact te maken en de versnelling door te zetten is het noodzakelijk om de hub verder door te ontwikkelen. Een toenamen van het aantal m² bedrijfsoppervlak en het vergroten van het netwerk van aangesloten bedrijven en

organisaties zorgen voor een stevige basis van het C-District. Een doorontwikkeling van het C-district kan niet zonder een bijdrage van de gemeente in het verbinden van kennisinstellingen, private en publieke organisaties.

2.3 Regie

De gemeente heeft op het gebied van economie en duurzaamheid verschillende beleids- en maatschappelijke doelen gesteld (zie hoofdstuk 1). Met regie kan de gemeente sturing geven aan het realiseren van deze doelen. Daarbij moet de gemeente waken dat zij niet de positie van de markt verstoort. Ondersteunen, stimuleren en sturen zijn de verschillende posities die ingenomen kunnen worden. Van belang is de balans te bewaken in de mate van regie hebben tegenover de rol en verantwoordelijkheid van de marktpartijen.

2.4 Bijdrage voor 10 jaar

De gemeente zal voor minimaal 10 jaar bijdragen aan de ontwikkeling van de hub om daarmee sturing geven aan de richting van de ontwikkeling. Die 10 jaar zijn noodzakelijk om de organisatie van de hub goed op te zetten en te formaliseren. Er worden 2 fases van ieder 5 jaar onderscheiden voor deze periode. De eerste 5 jaar zijn gericht op het (door) ontwikkelen en uitbouwen van de innovatie hub. Waarbij met name het eerste jaar de nadruk ligt op de organisatorische en programmatische ontwikkeling. De laatste 5 jaar zijn gericht op het borgen van de innovatiehub en wordt bepaald hoe de betrokkenheid van de gemeente is na de 10 jaar.

2.5 Balans kosten & baten

Voor dit project worden kosten gemaakt voor de organisatie van de hub, voor de uitvoering van het beleid, voor het realiseren van maatschappelijke doelen en voor het onderhoud van vastgoed. De baten komen van de verkoop, verhuur of het erfpacht canon van het vastgoed.

Over langere tijd bekeken kunnen de inzet van middelen resulteren in maatschappelijk rendement als een blijvend gezonde economie, een gewenst vestigingsklimaat voor bedrijven en een aantrekkelijke woonomgeving. Met meer middelen kunnen meer

beleidsdoelen in uitvoering worden gebracht. Het is mogelijk voor de gemeente om kostenneutraal bij te dragen aan de ontwikkeling, maar dan zijn de ambities uit de beleidsdoelen en maatschappelijke doelen afhankelijk van wat de markt oppakt.

De deelname van de gemeente aan het doorontwikkelen van het C-District geeft voor langere tijd een zekerheid aan marktpartijen dat zij samenwerken met een betrouwbare partner, maar de financiële bijdrage hoeft niet gelijk voor de hele periode van 10 jaar bepaald te zijn. Voorgesteld wordt om het niveau waarop een bijdrage wordt geleverd en de mate van samenwerking voor 4 jaar worden bepaald, daarna vindt heroverweging plaats.

De bijdrage staat los van de kosten voor de organisatie van de hub, omdat deze eenmalig zijn (samenwerkingsovereenkomst, vastgoedcontracten, etc.). Voor de organisatie van de hub wordt 1 jaar uitgetrokken.

3. Onderzoeken

Om goed onderbouwd keuzes te kunnen maken over het vervolgtraject voor het door ontwikkelen van het C-District is nader onderzoek gedaan naar vastgoed, samenwerkingsvormen en financiën. Bij het onderzoek naar vastgoed en samenwerkingsvormen zijn scenario's geformuleerd. De scenario's bevatten de uiterste mogelijkheden en 2 tussenvormen (bv bij samenwerking zijn de uitersten: de gemeente faciliteert en de gemeente voert uit). Deze scenario's zijn op verschillende onderwerpen onderzocht en objectief met elkaar vergeleken. Bij vastgoed is daar nog een nadere uitwerking op gedaan voor de contractvorm van het vastgoed (verhuur, verkoop of erfpacht). Bij het opstellen van de adviezen en conclusies voor beide onderzoeken is rekening gehouden met het afwegingskader. Uit de adviezen van de onderzoeken van vastgoed en samenwerkingsvormen zijn scenario's opgesteld voor het onderzoek naar financiën. Het werken met scenario's betekent dat het mogelijk is om bij de uitvoering voor een tussenvorm of combinatie te kiezen.

De onderzoeken naar vastgoed en samenwerkingsvormen zijn door de gemeente in samenwerking met de partijen en de voormalige kwartiermaker opgesteld. Deskundig advies is tijdens dit proces ingewonnen. Door de samenwerking zijn zowel de overheidsbelangen als die van de markt integraal meegenomen in de onderzoeken. Het onderzoek financiën is intern binnen de gemeente opgesteld, omdat dit de businesscase van de gemeente zelf betreft.

Ter controle is een second opinion op de onderzoeken door bureau Stec groep uitgevoerd. De algemene aanbeveling luidt:

- Stel één integraal keuzedocument met toelichting over de impact van de keuzes in relatie tot elkaar.
- De onderzoeken geven een compleet beeld, zij onderschrijven de conclusies en aanbevelingen. Ook de aanleiding en urgentie van de onderzoeken worden begrepen.

Zij hebben wat kleine aanvullingen gedaan, maar die leiden volgens hen niet tot andere conclusies of aanbevelingen. Deze zijn vooral bedoeld voor een beter begrip van de onderzoeken en een beter beeld voor het maken van keuzes.

De second opinion heeft geleid tot aanpassingen en aanvullingen in de onderzoeken, maar niet tot wijzigingen in de conclusies en het advies.

3.1 Vastgoed

Het MAAK-terrein op het voormalig Spaarnelands-terrein en directe omgeving vormen de basis voor de ontwikkeling van het C-District. Zowel grond als gebouwen zijn gemeente eigendom. De bebouwing op het terrein is verouderd en voldoet niet aan de duurzaamheidseisen die vanaf 1 januari 2023 gaan gelden.

De huidige gebruikers (MAAK en 3DMZ) willen investeren in meer ruimte voor werken en in innovatie op het gebied van circulaire economie en digitalisering. Voor de financiering hiervan is het noodzakelijk zekerheid voor de lange termijn en duidelijkheid over de zeggenschap over het gebruik van het vastgoed te krijgen.

3.1.1 Omschrijving

Bij het 'onderzoek vastgoed' is gekeken naar de ontwikkelpotentie van het MAAK-terrein. Daarbij is als uitgangspunt gesteld dat deze locatie wordt ingezet voor de ontwikkeling van een innovatiehub voor de transitie naar circulaire economie. Dat betekent dat er een aantrekkelijk aanbod moet zijn van flexibele werkruimtes en ondersteunende programmatische voorzieningen.

De onderzochte ontwikkelscenario's zijn:

1. Behoud huidige situatie en wettelijk verplichte renovatie van de gebouwen
2. Verbeteren bestaande gebouwen om ze meer aantrekkelijk te maken voor de doelgroep (incl. wettelijke verplichtingen) en upgrade door het plaatsen van enkele losse units op het terrein.
3. Verbeteren bestaande gebouwen om ze meer aantrekkelijk te maken voor de doelgroep (incl. wettelijke verplichtingen) en uitbreiding op het achterterrein.
4. Sloop van alle gebouwen op het terrein en herontwikkeling.

Aanvullend zijn ook de vastgoed contracten (landurige huur, erfpacht en verkoop) nader onderzocht.

3.1.2 Conclusies

- renovatie en uitbreiding / nieuwbouw en in tweede instantie renovatie en updaten huidige opstallen zijn de meest geschikte vastgoed scenario's. Bij deze ontwikkelingen wordt het beste aansluiting gevonden bij de beleidsdoelstellingen en de afwegingskaders voor het door ontwikkelen van de innovatie hub C-District.
- Voor de gebouwen kan het beste worden overgegaan tot verkoop, waardoor de verantwoordelijkheid voor de renovatie en vastgoedontwikkeling bij de partijen komen te liggen. Zij kunnen met externe financiering doorontwikkelen.
- Het terrein kan daarentegen het beste in erfpacht worden uitgegeven. Erfpacht geeft de gemeente de juiste sturingsinstrument en de partijen ruimte voor de financiering van de vastgoedontwikkeling. Erfpacht geniet ook de voorkeur van de marktpartijen.

3.1.3 Advies

Ga voor de vastgoed ontwikkeling uit van renovatie met uitbreiding, waarbij de gebouwen worden verkocht en het terrein in erfpacht wordt uitgegeven.

3.2 Samenwerkingsvorm

Vanaf 2014 zijn de partijen MAAK Haarlem en 3D Makers Zone gestart op het MAAK-terrein. Betrokken ondernemers (huurders) hebben het terrein verder ontwikkeld in de afgelopen jaren, zowel op het vlak van huisvesting voor ondernemers als mede programmatisch/inhoudelijk. De gemeente heeft hierin een faciliterende rol vervuld.

Nu de gemeente zich voor 10 jaar wil binden aan het door ontwikkelen van de innovatiehub C-District moet ook bepaald worden in welke samenwerkingsvorm dit gaat plaatsvinden.

3.2.1 Omschrijving

Voor de gemeente is het belangrijk om te bepalen in welke mate zij de komende jaren regie wil hebben op de ontwikkeling van het door ontwikkelen van de innovatiehub C-District en welke samenwerkingsvorm daar het beste bij past.

De onderzochte samenwerkingsscenario's zijn:

1. Passieve overheid: 'Laisser-Fair' beleid. Als de markt het oplost prima, mogelijk alleen ingrijpen indien ontwikkelingen de verkeerde kant opgaan. De gemeente heeft een ondersteunende rol.
2. Stimulerende overheid: de overheid probeert door maatregelen bedrijven en burgers te verleiden keuzes te maken die bijdragen aan beleidsdoelstellingen op maatschappelijk en economisch vlak. Het betreft een actieve vorm van samenwerken en is beduidend meer dan alleen het geven van beleidsmatige prikkels.
3. Sturende overheid: hier neemt de overheid meer dwingende maatregelen. Dit betekent bijvoorbeeld dat in de samenwerking de overheid ook mee gaat bepalen welke programma's er worden aangeboden. Of de praktische invulling van een gedeelde prototype faciliteert Hierin kunnen nog 2 variaties worden aangebracht:
 - a. Geen uitvoerende rol
 - b. Wel uitvoerende rol

3.2.2 Conclusies

- Een stimulerende rol en een sturende rol (zonder uitvoering) voor de gemeente passen het beste bij het door ontwikkelen van de innovatie hub.
- De rol die de gemeente aanneemt in de samenwerking kan verschillen per thema en opgave. In het vervolg kan voor ieder thema afzonderlijk worden gekeken (en periodiek geëvalueerd) welke rol en welk maatwerk het beste past. Flexibele inzet van de samenwerkingsvorm is gewenst.
- Met het door ontwikkelen van het MAAK terrein wordt de basis van het C-district verstevigd. Via deze samenwerking wordt een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het C-District. Maar ook het C-District is het fundament voor het doorontwikkelen van het MAAK-terrein.
- De samenwerking is optimaal wanneer sprake is van vertrouwen en gelijkwaardigheid, een sturende overheid sluit daar niet bij aan. Daarbij kunnen de verantwoordelijkheden en inzet niet gedeeld worden en komen deze bij de gemeente te liggen.
- Een sturende overheid is kostbaarder.

3.2.3 Advies

Als vertrekpunt voor het door ontwikkelen van het C-District die start met het verder ontwikkelen van het MAAK-terrein kan de gemeente het beste een stimulerende rol innemen. Hierdoor krijgen ondernemers de ruimte om snel in te springen op

marktontwikkelingen, wordt gewerkt op basis van gelijkwaardigheid en wordt gebruik gemaakt van de kennis die aanwezig is bij de verschillende partijen.

3.3 Financiën

Het 'financieel onderzoek' is gericht op het in beeld brengen van de verschillende financiële aspecten voor de doorontwikkeling van een innovatiehub het C-District. Bij dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de adviezen uit de onderzoeken naar vastgoed en samenwerkingsvormen voor het C-District.

Uit deze adviezen zijn verschillende scenario's samengesteld die financieel zijn doorgerekend. Het is niet de bedoeling dat uit deze financiële scenario's een keuze wordt gemaakt. Het doorrekenen van de scenario's maakt inzichtelijk met welke financiële aspecten rekening wordt gehouden en welk resultaat dit oplevert.

Voor het doorrekenen van de scenario's is gebruik gemaakt van normbedragen uit de vastgoedexploitatie van de gemeente Haarlem, gangbare getallen binnen de planeconomie, nota Grondprijnsbrief 2021 en de gemiddelde verkoopprijs in de Waarderpolder (rekening houdend met het achterstallig onderhoud van de gebouwen).

3.3.1 Omschrijving

De variabelen die zijn geselecteerd uit het onderzoek vastgoed zijn: "renovatie en updaten huidige opstallen" en "renovatie en uitbreiding / nieuwbouw". Vanuit het onderzoek samenwerkingsvormen zijn het "Stimulerende overheid" en "Sturende overheid – geen uitvoerende rol". Door de variabele te combineren ontstaan 4 scenario's. Aan elk scenario is een vastgoedcontract (huur, erfpacht of koop) gekoppeld. Ook in deze contracten is bewust gevarieerd om zo breed mogelijk zicht te krijgen op de financiële gevolgen.

De onderzochte scenario's zijn:

1. Renovatie en updaten huidige opstallen bij een stimulerende overheid, waarbij wordt uitgegaan van verkoop van gebouwen en terrein met prestatieverplichting via kettingbeding

2. Renovatie en updaten huidige opstallen bij een sturende overheid (geen uitvoering), waarbij wordt uitgegaan van verhuur van de gebouwen en het terrein met nieuwe en langdurige contracten
3. Renovatie en uitbreiding/nieuwbouw bij een stimulerende overheid, waarbij wordt uitgegaan van verkoop van gebouwen en uitgifte van het terrein in erfpacht met prestatieverplichtingen via kettingbeding en vestigen opstalrecht voor de gebouwen
4. Renovatie en uitbreiding/nieuwbouw bij een sturende overheid (geen uitvoering), waarbij wordt uitgegaan van voorterrein: verhuur van de bestaande gebouwen en het terrein door de gemeente, achterterrein: uitgifte gronden en gebouwen in erfpacht. Investerings in uitbreidingen van gebouwen en verhuuropbrengsten hiervan zijn voor de partijen zelf.

Alle scenario's hebben voor een periode van 4 en 10 jaar een positief resultaat, waarbij voor de samenwerking geld beschikbaar moet worden gesteld voor capaciteit en via het vastgoedcontract (huur, verkoop of erfpacht) inkomsten worden gegenereerd. Voor de investering, verhuur en erfpacht geldt dat sprake is van structurele situatie, maar bij verkoop is sprake van incidenteel resultaat. Scenario 1 is het enige scenario dat op basis van de normbedragen zonder eenmalige baten van verkoop jaarlijks een negatief beeld geeft. Scenario 3 en 4 zijn met deze berekeningen positief, maar beiden kunnen bij het hanteren van andere bedragen ook snel negatief worden.

3.3.2 Conclusies

- Met dit onderzoek is de financiële haalbaarheid van alle onderzochte scenario's aangetoond aan de hand van normbedragen. Zowel voor de eerste 4 jaar als voor de langere termijn van 10 jaar zijn de resultaten positief.
- De eenmalige kosten en baten zijn van grote invloed op een periode van 4 jaar, maar minder op een periode van 10 jaar. Beide resultaten zijn opgenomen in de berekening. Daarmee wordt aangesloten bij de 4 jaar die wordt aangehouden voor de heroverweging van de inzet en mate van samenwerking en de 10 jaar betrokkenheid die de gemeente voor ogen heeft.
- Verhuur en erfpacht (scenario's 2, 3, 4) geven op de lange termijn meer rendement, bij die scenario's groeit het resultaat door de jaren (uitgaande van soortgelijk c.q. vergelijkbaar vastgoed met vergelijkbare marktprijzen). Bij het scenario dat alleen sprake is van verkoop (scenario 1) neemt het resultaat in de loop van de jaren af.

- Indien gekozen wordt voor een stimulerende overheid, dan worden inzet met de partijen en verantwoordelijkheid gedeeld. Dit komt ten goede aan het resultaat voor de gemeente.
- Wil je als gemeente sneller en meer beleidsdoelen behalen, dan moet de raad daar budget voor vrij maken.
- De opbrengsten van verkoop kunnen door de gemeente als cofinanciering worden ingezet bij subsidieaanvragen (herinvesteringen). Dit heeft wel gevolgen voor de vastgoedbegroting waar de opbrengsten als dotatie zijn opgenomen.

3.3.3 Advies

Het doorontwikkelen van de innovatiehub C-District is maatschappelijk van groot belang om de transitie van circulaire economie en duurzaamheid te faciliteren en versnellen. Nu uit onderzoek blijkt dat alle onderzochte scenario's na 4 en na 10 jaar een positief resultaat hebben, kan gesteld worden dat andere belangen zwaarder wegen bij het maken van de keuze dan de financiën. De keuze is geen financiële, maar een inhoudelijke afweging.

Het advies luidt: bepaal in een integrale afweging van de onderzoeken naar vastgoed en samenwerkingsvormen welk scenario het meest geschikt is voor het doorontwikkelen van de innovatiehub met in achtneming van het afwegingskader.

4. Strategie C-District

Dit hoofdstuk bevat de strategie voor het doorontwikkelen van het C-District. Dit is het kader waarbinnen verdere uitwerking in de volgende fase gaat plaatsvinden: het opstellen van contracten en een overeenkomst. Voor het bepalen van de strategie zijn de conclusies en het advies uit de verschillende onderzoeken afgezet tegen het afwegingskader. De strategie over het doorontwikkelen van de innovatiehub C-District word aan de hand van de onderwerpen uit het afwegingskader uitgelegd.

4.1 Doorontwikkelen

Om de innovatiehub door te ontwikkelen is uitbreiding van m2 gewenst, op het MAAK terrein en daarbuiten. Het MAAK terrein wordt ontwikkeld conform het scenario Renovatie met uitbreiding/nieuwbouw. Door het renoveren en uitbreiden van de bestaande bebouwing en het ontwikkelen van nieuwe gebouwen op het achterterrein ontstaat een concentratie van m2 op het MAAK terrein. Dit biedt de meeste kansen voor een sterke fysieke basis voor het doorontwikkelen van het netwerk van het C-District.

Voor het doorontwikkelen van de innovatiehub is deelname van marktpartijen noodzakelijk. De aanwezige partijen MAAK Haarlem en 3D Makers Zone zijn de grondleggers van het C-District en hebben afgelopen jaren aangetoond betrouwbare partners te zijn. Met de intentieovereenkomst die op 28 februari 2022 is getekend heeft de gemeente hen erkend als partners met wie zij samen de doorontwikkeling wil realiseren. Om de groei van de innovatiehub en de partijen mogelijk te maken worden de bestaande gebouwen op het MAAK-terrein verkocht. Dit biedt de partijen de mogelijkheid om de noodzakelijke financiering te vinden voor investeringen in (de verduurzaming van) het vastgoed en te ondernemen.

Als uitgangspunt voor de verkoop van de gebouwen geldt dat deze juridisch op een juiste wijze wordt uitgevoerd. Controle op de aanbestedingsplicht, het Didamarrest en Transparant, Openbaar en Marktconform vindt plaats in de volgende fase, bij het opstellen van de contracten en overeenstemming. Ook voor het bepalen van een

marktconforme prijs wordt het afwegingskader gehanteerd: verkoop van gebouwen vindt plaats om de ontwikkeling van een innovatiehub te realiseren.

4.2 Regie

De gemeente heeft beleids- en maatschappelijke doelen die zij met het doorontwikkelen van de innovatiehub wil realiseren. Om regie te houden op de ontwikkeling en het behalen van de doelen wordt het MAAK-terrein (niet de gebouwen maar de grond) in erfpacht uitgegeven. Hierdoor houdt de gemeente ook op langere termijn het belangrijkste instrument in handen om sturing te geven.

In de contracten die worden aangegaan voor vastgoed en de samenwerkingsvorm is het mogelijk om de afspraken over de ontwikkeling van de innovatiehub en de wijze van regievoeren te borgen. Een eventueel ontwikkelvoorstel kan onderdeel uitmaken van dit contract. In een ontwikkelvoorstel geven partijen aan welke ontwikkeling zij willen realiseren inclusief een planning. Aan de hand van de planning kan de voortgang worden bewaakt. De mogelijkheden voor borgen van uitgangspunten in contracten worden onderzocht en de marktpartijen worden gevraagd ontwikkelvoorstellen op te stellen.

De gemeente moet er voor waken dat zij niet de rol van de marktpartijen overneemt, de markt moet zijn werk kunnen doen. Voor de verschillende onderwerpen wordt bekeken in welke rol de gemeente de markt het beste kan ondersteunen en aanvullen. Als basis voor de rol van de gemeente wordt uitgegaan van een stimulerende overheid. Hierbij wordt de samenwerking met de partijen op het MAAK-terrein aangegaan, wordt gebruik gemaakt van de kennis en krachten van een ieder in een gelijkwaardige verhouding.

4.3 Bijdrage voor 10 jaar

De gemeente levert een bijdrage 10 jaar aan de innovatiehub. De eerste 5 jaar zijn nodig om de hub te organiseren, doorontwikkelen en uit te bouwen. De tweede 5 jaar zal het verder uitbouwen doorgaan, maar richt de gemeente zich vooral op het borgen van de innovatiehub. In die laatste periode wordt ook al doorgekeken naar de rol van de gemeente voor de periode na de 10 jaar.

Voor de marktpartijen is een langdurige samenwerking met de gemeente van groot belang. Het kunnen benoemen van een betrouwbare overheid als partner helpt hen bij subsidieaanvragen en het aantrekken van investeerders.

Het niveau van inzet van middelen en capaciteit en de wijze van samenwerken wordt elke 4 jaar heroverwogen. Hierdoor kan de gemeente anticiperen op actuele ontwikkelingen en sturen op resultaten.

4.4 Kosten & baten

Door de verkoop van de gebouwen heeft de gemeente geen kosten meer te maken voor het onderhoud en de contracten. Het betreft eenmalige inkomsten die als dotatie zijn opgenomen.

Uitgegaan wordt dat de inkomsten van de jaarlijkse erfpachtcanon dekking geven aan de uitgave van de jaarlijkse gemeentelijke capaciteit. Uit de berekening die uitgaat van normbedragen is sprake van een blijvend financieel positief resultaat na 4 en 10 jaar.

5 Vervolg

Met het besluit van de raad over dit eindrapport strategie C-District over het doorontwikkelen van het C-District is het kader helder waarbinnen de gemeente gaat bijdragen. Dit kader moet vertaald worden naar contracten, een ontwikkelvoorstel, een organisatie opzet voor de gemeentelijke bijdrage en structureel budget.

5.1 Contracten

De vastgestelde kaders worden over het vastgoed gedeelte verder uitgewerkt in contracten met MAAK Haarlem en 3D Makers Zone. De verkoop en erfpachtcontracten borgen ook de ontwikkeling van het C-District. Elk contract heeft hiervoor zijn eigen mogelijkheden. Bij verkoop zal gezien de omvang van de verkoop de raad een besluit nemen. Met een samenwerkingsovereenkomst worden de afspraken tussen de partijen over de verantwoordelijkheden, rollen, financiën, eenduidig vastgelegd. Een dergelijke overeenkomst kan door het college worden aangegaan. In alle gevallen vindt juridische controle plaats op aanbestedingsplicht, het Didamarrest en TOM.

5.2 Ontwikkelvoorstel

De gemeente verbindt zich voor de komende 10 jaar aan het doorontwikkelen van het C-District. Een ontwikkelvoorstel met bijvoorbeeld mijlpalen en een planning kunnen tussen partijen duidelijkheid geven over de te volgen route en het verwachte resultaat. Door monitoring en tussentijdse evaluaties (elke 2 jaar) wordt sturing gegeven aan de inhoud en regie gevoerd op de planning. Tevens worden die momenten gebruikt om de projectenagenda voor de komende 4 jaar te bepalen. Zo wordt ook ruimte geboden aan actuele ontwikkelingen.

5.3 Organisatie opzet

De voorbereidingen en het opstellen van de contracten, de opzet van de organisatie met de invulling van de rollen en het organiseren van het budget moet in het eerste jaar worden gerealiseerd. Het procesmanagement geeft hier sturing aan.

5.4 Budget

In het financieel onderzoek is een inschatting gemaakt van het benodigde budget voor de eerste 4 jaar en een doorkijk gegeven voor de komende 10 jaar. Deze inschatting is gemaakt op basis van normbedragen.

Voor het eerste jaar is incidenteel budget nodig om de organisatie opzet van de gemeente in te richten. Structureel is er voor de inhoudelijke ontwikkeling van de hub budget nodig voor de eerste 4 jaar voor de rol van accounthouder, acquisiteur/kwartiermaker en ondersteuner. Voor nieuwe activiteiten zal altijd eerst budget aangevraagd moeten worden, zo ook voor de volgende termijn van 4 jaar.

Bij een dergelijk ontwikkeltraject bestaat het risico dat de financiële bijdrage verkeerd is ingeschat en in de tijd een veel hoger budget nodig is. In dit project staan tegenover de uitgaven voor de organisatie van het doorontwikkelen van de innovatiehub altijd voor lange tijd de inkomsten van de erfpachtcanon.

Dit is een uitgave van gemeente Haarlem,
24 oktober **2022**

Tekst: Gemeente Haarlem,

Fotografie: voorblad Internet: www.managementimpact.nl,

Postbus 511
2003 PB Haarlem
Tel. 14 023

haarlem.nl