



Toekomstverkenning vestigingsklimaat voor ondernemers in Haarlemmermeer

Verkenning uitgevoerd door Futureconsult in opdracht van de Rekenkamercommissie Haarlemmermeer

23 februari 2023

Inleiding

Futureconsult heeft in opdracht van de Rekenkamercommissie Haarlemmermeer (RKC) een toekomstverkenning naar het vestigingsklimaat voor ondernemers in Haarlemmermeer uitgevoerd. De centrale vraag van deze verkenning luidt:

- Hoe kan de gemeente Haarlemmermeer (al dan niet in regionaal verband) bijdragen aan het economisch vestigingsklimaat in Haarlemmermeer, nu en in de toekomst?

Deelvragen van de verkenning zijn:

- Hoe ervaren ondernemers van middelgrote en grote bedrijven in Haarlemmermeer het economische vestigingsklimaat en de rol van de gemeente hierbij?
- Wat zijn de doelen van de gemeente Haarlemmermeer voor het economische vestigingsklimaat en hoe wil de gemeente hieraan bijdragen?
- Wat zijn belangrijke externe ontwikkelingen die de toekomst van het economische vestigingsklimaat in Haarlemmermeer mogelijk beïnvloeden?
- In welke mate zijn de huidige doelen en het huidige beleid van de gemeente toekomstbestendig (gegeven de antwoorden op de eerste drie deelvragen)?

Deze toekomstverkenning wijkt qua opzet en inhoud af van andere onderzoeken van de RKC die veelal terugkijken naar doeltreffendheid, doelmatigheid en/of rechtmatigheid van het gevoerde beleid. Met deze verkenning wil de RKC *vooruit* kijken: hoe toekomstbestendig is het huidige beleid voor het vestigingsklimaat voor ondernemers gegeven externe trends die in de toekomst mogelijk grote impact op Haarlemmermeer hebben? Denk aan internationale geopolitieke verschuivingen, digitalisering, klimaatadaptatie, energietransitie en transitie naar een duurzame circulaire economie.

De RKC stelt zich met deze verkenning de vraag of de economie van Haarlemmermeer voldoende op deze externe ontwikkelingen is toegerust. Vervolgens kan besproken worden hoe de gemeente Haarlemmermeer door middel van haar vestigingsbeleid kan bijdragen aan een toekomstbestendig ondernemersklimaat.

Structuur en leeswijzer

Dit rapport bestaat uit vier hoofdstukken.

- Hoofdstuk 1: Toekomstscenario 'Haarlemmermeer 2050'
- Hoofdstuk 2: Analyse huidige beleid en huidige beleidsdoelen
- Hoofdstuk 3: Beelden en ervaringen van ondernemers
- Hoofdstuk 4: Beantwoording verkenningvragen

In hoofdstuk 1 van dit rapport wordt een toekomstscenario voor Haarlemmermeer in 2050 geschetst. Dit scenario kan gezien worden als een ambitieus streefbeeld voor Haarlemmermeer vanuit het perspectief van de geraadpleegde ondernemers.

In hoofdstuk 2 worden het huidige vestigingsbeleid en de huidige beleidsdoelen voor het vestigingsbeleid geanalyseerd. We beschrijven in dit hoofdstuk hoe de afdeling EZ zich met het vestigingsbeleid bezighoudt en geven een overzicht van de belangrijkste beleidsdoelen inzake het vestigingsbeleid zoals geformuleerd in de officiële beleidsdocumenten van Haarlemmermeer.

In hoofdstuk 3 geven we de belangrijkste bevindingen van een drietal rondetafelgesprekken met ondernemers en vertegenwoordigers van onderwijsinstellingen uit Haarlemmermeer weer. We illustreren deze bevindingen met karakteristieke quotes van deelnemers aan de gesprekken, die de sfeer van de rondetafelgesprekken goed weergeven.

In hoofdstuk 4 tenslotte beantwoorden we de hoofd- en deelvragen van de verkenning en presenteren we onder het motto 'van volume naar value' een aantal bouwstenen voor een toekomstrobuust vestigingsbeleid.

Hoofdstuk 1: Toekomstscenario Haarlemmermeer 2050

Een scenario is een indringende beschrijving hoe de toekomst er mogelijkwijs kan uitzien. Een scenario is dus geen voorspelling. Goede scenario's moeten radicaal, plausibel en relevant zijn. Radicaal genoeg om tot denken aan te zetten, plausibel genoeg om je de geschetste toekomst voor te kunnen stellen, en relevant doordat het scenario tot nieuwe inzichten of keuzes leidt.

We schetsen een *positief* toekomstbeeld voor Haarlemmermeer 2050. We gaan ervan uit dat de huidige kansen zijn gegrepen en de ambities zijn waargemaakt. Hoe zou Haarlemmermeer er dan in 2050 kunnen uitzien?

Het concept scenario, dat we in drie rondetafelgesprekken aan ondernemers en vertegenwoordigers van onderwijsinstellingen voorlegden, was gebaseerd op onderdelen van de volgende studies:

- *Randloos Duurzaam* (2013) van prof. dr. R. in 't Veld¹
- *Economische Analyse Haarlemmermeer* (2021) van onderzoeksbureau Decisio
- *De Metropoolregio Amsterdam staat op een tweesprong* (2022) van de Rabobank

Op basis van opmerkingen en aanvullingen van de deelnemers aan de rondetafelgesprekken werd dit definitieve toekomstscenario opgesteld.

Haarlemmermeer 2050

Noord-Zuidlijn brengt kansen

2045 was een bijzonder jaar voor Haarlemmermeer. Eindelijk werd station Amsterdam-Hoofddorp van de Noord-Zuidlijn feestelijk geopend. De werkzaamheden om de lijn naar Leiden door te trekken werden in 2049 voltooid. Nu heeft Haarlemmermeer een zeer sterke verbinding naar het hart van de Metropoolregio Amsterdam en daardoor ook met de rest van de Metropoolregio. Maar ook de verbinding naar de regio rondom Leiden en regio Haaglanden is inmiddels excellent.

Een leidende rol in de Metropoolregio Amsterdam

De gemeente Haarlemmermeer heeft de afgelopen jaren een sterke positie verworven binnen de MRA. Zij voelt zich gelijkwaardig aan Amsterdam. Door het ambitieuze beleid van de gemeente om een koploper te zijn op het gebied van duurzaamheid, de unieke ligging in de Randstad en de uitstekende verbindingen met Nederland, Europa en de wereld is Haarlemmermeer in aanzien gegroeid. Het is een aantrekkelijke gemeente om te wonen, werken en recreëren.

¹ De scenariostudie 'Randloos Duurzaam' die prof. Roel in 't Veld voor de gemeente Haarlemmermeer schreef, dateert weliswaar uit 2013, maar biedt nog steeds waardevolle inzichten in de randvoorwaarden voor duurzaam toekomstbestendig beleid.

De regiovisie als ijkpunt voor de toekomst

De keuzes in de afgelopen periode zijn gemaakt aan de hand van een uitgebreide regiovisie. Een belangrijke eis van de gemeente Haarlemmermeer was om een onafhankelijke gemeente te blijven, maar wel vergaande samenwerking in de regio te stimuleren. De regiovisie is tot stand gekomen in co-creatie tussen de gemeente Haarlemmermeer, provincie Noord-Holland, Metropoolregio Amsterdam en de aangesloten gemeenten in de regio Amstelland-Meerlanden, waterschap Rijnland, Regio Ontwikkelmaatschappij InWest, Schiphol, KLM en andere belangrijke belanghebbenden uit de regio.

Door de vergaande samenwerking en afstemming tussen de belanghebbenden is een gezamenlijk perspectief gecreëerd waar alle partijen achter staan. Deze innovatieve visie betreft onder andere de langetermijn plannen voor woningbouw, de bedrijventerreinen, ondernemerschap en het buitengebied voor de gehele regio ten zuiden van Amsterdam en Haarlem, en ten noorden van Leiden en Alphen aan den Rijn. Haarlemmermeer positioneert zichzelf zo als de centrale speler in die regio.

De visie gaat over meer dan alleen de ruimtelijke invulling van de regio. Ook de samenwerkingsverbanden en afspraken tussen partijen zijn in de visie vastgelegd. Er is een langjarig regieteam aangesteld waarin de belangrijkste belanghebbenden vertegenwoordigd zijn. In dit regieteam hebben de gemeenten, de provincie Noord-Holland, MRA, Schiphol, KLM en de bloemenveiling Royal Flora Holland een permanente afvaardiging. Andere afgevaardigden worden per termijn gekozen door de permanente leden. Dit regieteam heeft als taak om de regiovisie te realiseren. Zij heeft een ruim mandaat om beslissingen te nemen. Als gevolg daarvan biedt Haarlemmermeer anno 2050 een omgeving van topkwaliteit, waarin bedrijven de ruimte krijgen om te ondernemen, er op innovatieve wijze huisvesting wordt verzorgd en er aandacht is voor een bruisende leefomgeving.

Innovatief gebruik landelijk gebied

Haarlemmermeer heeft in het verleden scherpe keuzes gemaakt. Tot in de jaren twintig ging de economische groei zo'n beetje vanzelf en was er altijd ruimte om die groei te accommoderen. Maar het begon te knellen. Bijna alle bouwruimte was vergeven en er was grote belangstelling voor de overgebleven ontwikkellocaties.

Haarlemmermeer heeft ondanks de verdichting van de gemeente haar mooie buitengebied behouden. De meeste agrariërs binnen de gemeente richten zich niet meer op de veehouderij of landbouw. Door de stijging van het zeewater heeft er verzilting van de bodem plaatsgevonden, waardoor traditionele agrarische exploitatie nauwelijks meer mogelijk is. De boeren van destijds richten zich inmiddels op landschapsbeheer, recreatie of het bevorderen van biodiversiteit. De boeren die nog wél voedsel produceren doen dit voor lokale horeca en cateraars. Zo komt het merendeel van de aardappels die de grote (fastfood)ketens op Schiphol gebruiken uit de bodem van Haarlemmermeer. Het buitengebied wordt op deze manier ingezet voor de ontwikkeling van de lokale economie en voor een aantrekkelijk woon- en leefklimaat.

Betaalbare en innovatieve huisvesting is tot stand gebracht

De gemeente Haarlemmermeer bruist als nooit tevoren. Anno 2050 is Haarlemmermeer een leuke en betaalbare plek om te wonen, waar voor iedereen iets te doen is en waar je graag bent. Het overgrote deel van de mensen die in Haarlemmermeer werken, woont ook in de gemeente.

Haarlemmermeer startte een aantal woningbouwprojecten gericht op duurzame en betaalbare huisvesting. Niet alleen de gemeente initieert woningbouwprojecten. Ook grote- en middelgrote bedrijven zijn woningen voor hun medewerkers op bedrijfsgrond gaan bouwen. Dit zijn deels modulaire woningen, beter bekend als *smartbuilds*. Deze woningen konden op korte termijn gebouwd worden en zijn in de toekomst gemakkelijk te verwijderen (Rabo Smartbuilds, 2021). Ook het optoppen van bestaande kantoorpanden met enkele extra woonlagen zorgt voor de benodigde woonruimte. De grote panden van logistieke bedrijven hebben een dubbele functie als bedrijfspand en woonruimte.

Hierdoor kan iedereen die werkt in Haarlemmermeer, daar ook wonen. Ook de kennis- en arbeidsmigranten, die op zoek zijn naar woningen van tijdelijke aard, en de broodnodige techneuten en vakmensen kunnen op deze manier dicht bij hun werk wonen.

Bestaande bedrijventerreinen werden kwalitatief verbeterd om ze toekomstrobust te maken. Om in te spelen op de groeiende behoefte om thuis te werken, zijn woonwijken en bedrijventerreinen getransformeerd tot leefwijken, waar wonen en werken gecombineerd zijn. Leegstaande kantoren zijn omgevormd tot plaatsen om te wonen en te werken. Hiervoor was een drastische wijziging van de regelgeving en bestemmingsplannen nodig. Bedrijventerreinen zijn voorzien van sport- en ontspanningsfaciliteiten.

Betekeniseconomie staat centraal

In de jaren '20 was een kantelpunt zichtbaar: de economie verschoof van een economie waarin geld en materiële zaken centraal staan naar een betekenis-economie. Voor de jongere generaties was (veel) geld verdienen niet meer het hoogst haalbare. De jongeren streefden vooral naar zelfontwikkeling, duurzaam leven, het opdoen van leuke ervaringen, betekenisvolle relaties en persoonlijk geluk. Haarlemmermeer voorzag deze trend en wist daarvan de vruchten te plukken door de gemeente voor deze jonge generaties aantrekkelijk te maken. Dat betekende dat Haarlemmermeer niet alleen voor duurzame en aantrekkelijke leefwijken moest zorgen, maar ook dat de werkomgeving duurzaam en circulair moest zijn.

Pioniersmentaliteit blijft belangrijk voor ondernemers

Haarlemmermeer profileert zich als een gemeente met een pioniersmentaliteit. Ondernemers krijgen letterlijk en figuurlijk de ruimte om innovatief en gedurfd te ondernemen. De gemeente ondersteunt ondernemers waar mogelijk – ze denkt mee met ondernemers en onderhoudt een sterk netwerk tussen ondernemers in Haarlemmermeer.

De gemeente Haarlemmermeer draagt de pioniersmentaliteit van haar ondernemers naar buiten uit, en hoopt zo ondernemers met een vergelijkbare instelling aan te trekken. Het communicatieteam van de gemeente adverteert selectief en kan gericht de innovatieve

ondernemersdoelgroep bereiken door het gebruik van data. Potentiële ondernemers kunnen terecht op het online *metaverse*-platform van de gemeente Haarlemmermeer.² Daar kunnen zij hun vragen stellen en maken zij kennis met de gemeenschappen van ondernemers op bedrijventerreinen.

Smart cities hebben voorsprong

Haarlemmermeer loopt in de voorhoede als smart city. De uitvoering van het gemeentelijke beleid gebeurt waar mogelijk aan de hand van data en slimme algoritmen. Stromen van geld, mobiliteit, goederen en energie in de gemeente worden op basis van data gestuurd en geoptimaliseerd. Daarom hebben fietsers altijd voorrang, behalve als de ambulance of brandweer in aantocht is. Mensen die het moeilijk hebben of steun nodig hebben, worden herkend en van hulp voorzien. Haarlemmermeer ziet er door het slimme gebruik van data opgeruimd en netjes uit: sensoren geven direct aan wanneer afvalpunten geleegd moeten worden. Het is een veilige gemeente door de uitgebreide camerasurveillance (NL Smart City Strategie, 2017).

Ook het vestigingsbeleid is datagedreven. Algoritmen traceren bedrijven met het grootste groeipotentieel en de hoogste circulaire duurzaamheidsscores en bepalen het te verwachten ruimtegebruik. Is er een match, dan volgt een charmeoffensief van de gemeente – dat dan wel weer face-to-face en persoonlijk is.

Oplossingen vinden voor de problemen van de 21^e eeuw

Bij de verbetering van bestaande bedrijventerreinen en het inrichten van nieuwe bedrijventerreinen staat één ambitie bovenaan: het creëren van gemeenschappelijke relaties tussen ondernemers. De bedrijfsparken worden zo ingericht dat er duurzame verbindingen ontstaan tussen de daar gevestigde ondernemers. Daarnaast ondersteunt de gemeente Haarlemmermeer ondernemers en onderwijsinstellingen door hen met elkaar te verbinden.

De bedrijven zoeken met elkaar, en met behulp van onderwijsinstellingen, oplossingen voor de problemen van de 21^e eeuw. Bedrijven zijn niet langer enkel gefocust op persoonlijk financieel gewin, maar ook op het optimaliseren van het gehele systeem. Dat kan alleen in samenwerking met andere organisaties. Samenwerking (in de keten) is daarbij het sleutelwoord. Samen kochten de ondernemers zonnepanelen voor de daken van hun bedrijfspanden in, en in samenwerking realiseerden de ondernemers van bedrijvenpark Cruquius-Zuid de komst van volledig circulaire voorzieningen. Binnen de circulaire ketensamenwerking gebruiken ondernemers elkaars restmaterialen als nieuwe grondstoffen en wordt resterende energie- of warmte door andere ondernemers gebruikt om producten te maken of diensten te verlenen.

² De metaverse is een netwerk van virtuele 3D-ruimtes waarin gebruikers allerhande activiteiten kunnen uitvoeren via een avatar, een digitale dubbelganger. Gebruikers kunnen met elkaar in contact komen in deze virtuele wereld.

Creatieve broedplaatsen in trek bij innovatieve ondernemers

Amsterdam blijft anno 2050 dé plek voor hippe ondernemers om zich te vestigen. Haarlemmermeer heeft echter stevig ingezet op het stimuleren en faciliteren van broedplaatsen, en wordt door veel innovatieve ondernemers gezien als *the next best thing* na Amsterdam. Bij de broedplaatsen ligt de nadruk op de nieuwe economie: van circulair ondernemen tot digitaal pionieren, en van het bezorgen van goederen met drones tot vliegen op waterstof.

De gemeente stelde leegstaande kantoorpanden als broedplaatsen ter beschikking aan zzp'ers, studenten, starters en kunstenaars. Het zijn vrijplaatsen waar de gemeente zich verder niet mee bemoeit. Grote bedrijven geven deze startende ondernemers de ruimte om te innoveren op hun eigen manier.

Hoofdkantoren op z'n retour

De afgelopen decennia kozen grote, internationale bedrijven er niet meer voor om hun hoofdkantoor te vestigen in de gemeente Haarlemmermeer. Het belang van vestiging bij Schiphol is namelijk sterk afgenomen. Het aantal vluchten en verbindingen op Schiphol is afgenomen en vliegen is niet meer zo vanzelfsprekend. Bedrijven zijn steeds meer online gaan vergaderen, waardoor de noodzaak om zich dichtbij een luchthaven te vestigen ook minder groot werd. De gemeente Haarlemmermeer ziet dit niet als een probleem. De hoofdkantoren droegen namelijk nauwelijks bij aan de lokale economie en waren niet verbonden met de regio. Dat woog niet op tegen het ruimtegebruik en de afname van de leefbaarheid. De gevestigde internationale bedrijven wordt daarom gevraagd bij te dragen aan de brede welvaart in de regio door lokaal inkopen te doen en huisvesting te bieden aan werknemers.

Luchtvaartcluster in transitie

In vergelijking met vroeger is de economie van Haarlemmermeer in 2050 vergeleken meer divers en veelzijdiger geworden. Schiphol is een multimodale hub geworden. Schiphol is niet alleen een centrum voor de luchtvaart, maar ook voor andere (openbare) vervoersmiddelen. In de periode van 2022 tot 2050 is het luchtvaartcluster gekrompen, want veel Europese vluchten zijn vervangen door treinverkeer en intercontinentale vluchten zijn voor veel mensen te duur geworden. Deze vluchten zijn volledig klimaatneutraal, maar daar hangt wel een flink prijskaartje aan. De indeling van Schiphol is daarnaast flink op de schop gegaan. Van de zes landingsbanen uit 2022 zijn er nog maar vier over in 2050. Hierdoor kon Schiphol zonder extra bouwgrond in te nemen een nieuwe pier voor de alsmaar grotere vliegtuigen in gebruik nemen én de faciliteiten voor een hyperloopstation bouwen.

Economie van Haarlemmermeer werd nog diverser

De clusters zakelijke dienstverlening, IT, groothandel en logistiek zijn sterk gegroeid. Zo hebben in de late jaren twintig een aantal toonaangevende bedrijven op het gebied van goederenbezorging met drones en autonome karretjes in dichtbevolkte stedelijke gebieden, zich gevestigd in Haarlemmermeer. Voor deze bedrijven zijn de locatie tussen grote steden,

de lokale innovatiekracht en de pioniersmentaliteit in Haarlemmermeer de doorslaggevende factoren om zich te vestigen in de gemeente.

Die diversiteit is ontstaan door de creativiteit en innovatiekracht van innovatieve bedrijven, en door start-ups, jonge ondernemers en jong talent aan te trekken. Haarlemmermeer realiseerde zich dat die bedrijven en die personen betrokken moeten worden bij het toekomstbestendig maken van de economie.

Toch een onderwijscampus in Haarlemmermeer

De gemeente Haarlemmermeer stimuleerde het aantrekken en ontwikkelen van talenten door een campus binnen de gemeentegrenzen te realiseren. Op deze campus komen mbo-, hbo- en universitaire onderwijsinstellingen en bedrijfsleven samen. Op de campus hebben dependances van verschillende hbo- en universitaire instituten zich gevestigd, voornamelijk in de vorm van een living labs.³ Het onderwijs zoekt het bedrijfsleven op. Er wordt onderwijs geboden dat zich richt op de praktijk uit de regio en de problemen van het bedrijfsleven oplost. Het mbo richt zich bijvoorbeeld op logistieke opleidingen, het hbo leidt elektrotechnici op en een lab van Luchtvaart- en Ruimtevaarttechniekfaculteit van de TU Delft doet onderzoek naar duurzaam vliegen en luchthaveninnovaties. Om de studenten zo realistisch mogelijk te laten kennis maken met de praktijk krijgen zij lessen aan de hand van *virtual- en augmented reality* en worden er standaard praktijklessen georganiseerd bij bedrijven uit de regio.

De onderwijsinstellingen hebben op deze campus nauw contact met het bedrijfsleven uit Haarlemmermeer om de doorstroom van arbeidskrachten naar lokale ondernemers te bevorderen. Dit zorgt ervoor dat talent niet uitstroomt, maar binnen de regio behouden blijft. Op de campus kunnen de studenten samen wonen, werken en leven. Het is een bruisende plek waar jonge mensen zich kunnen ontwikkelen, maar ook kunnen ontspannen.

Uitdagingen van de nieuwe economie aangepakt

De kracht van Haarlemmermeer is verbonden met de maatschappelijke uitdagingen van de nieuwe economie zoals energietransitie en transitie naar een duurzame circulaire economie. De uitdagingen worden in publiek-private verbanden aangepakt., in een samenspel van bedrijven, onderwijsinstellingen (hoger onderwijs en mbo), overheden en ontwikkelaars.

Zo is de campus in Haarlemmermeer een kennis-, onderzoeks-, en bedrijvencollege gericht op de uitdagingen van de toekomst in de regio. Verder komen ondernemers en onderwijsinstellingen samen in labs waar *wicked problems* worden aangepakt. Dit zijn problemen uit de praktijk die door een samenwerking tussen onderzoekers, studenten en ondernemers worden opgelost. De gemeente Haarlemmermeer moedigt de samenwerking tussen ondernemers en studenten in deze labs aan, en faciliteert de labs door leegstaande kantoorpanden en werkplaatsen beschikbaar te stellen.

³ Volgens de Erasmus Universiteit Rotterdam is een living lab "een research-concept waarbij nieuwe innovatieve ideeën en concepten samen met maatschappelijke partners en burgers worden ontwikkeld en getest in levensechte situaties."

Dit toekomstscenario biedt inzicht in hoe Haarlemmermeer er in 2050 kan uitzien vanuit de gedachte: 'als je iets wilt, lukt het'. Maar hoe is de situatie in de huidige tijd? Wat zijn de huidige beleidsdoelen voor het vestigingsklimaat? En hoe wordt het huidige beleid uitgevoerd? Die vragen worden in het volgende hoofdstuk besproken.

Hoofdstuk 2: huidige beleid en huidige beleidsdoelen

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van het huidige vestigingsbeleid en de huidige beleidsdoelen voor het vestigingsklimaat. Ook wordt beschreven hoe dit beleid in de praktijk wordt uitgevoerd.

Vestigingsbeleid gemeente Haarlemmermeer

Bevordering van het ondernemersklimaat en bevordering van het vestigingsklimaat liggen in elkaars verlengde. Binnen de gemeente Haarlemmermeer is daarom een team werkzaam dat zich op beide doelstellingen richt. Binnen dit marketing- en acquisitieteam van de gemeente is één ambtenaar belast met relatiemanagement met het bedrijfsleven, er is een businessmarketeer werkzaam en een ambtenaar die zich specifiek richt op het aantrekken van (hoofdkantoren van) internationale bedrijven.

De gemeente wil goede contacten met de bedrijven in Haarlemmermeer onderhouden. Daarbij gaat het in 2022 om meer dan 17.000 inschrijvingen in de Kamer van Koophandel, waarvan ongeveer 12.000 zzp'ers, die gevestigd zijn op meer dan 40 werklocaties. Uitgangspunt van de werkzaamheden is dat de lokale overheid het vestigingsklimaat alleen maar randvoorwaardelijk kan stimuleren. Door goede omstandigheden te scheppen kunnen ondernemers verleid worden zich in Haarlemmermeer te vestigen. Daarvoor het juiste instrumentarium vinden, is een voortdurende zoektocht. Het gemeentelijke beleid moet daarom flexibel zijn om goed te kunnen aansluiten op de veranderende wensen van ondernemers. Een van de methoden die de gemeente hanteert is het in beeld brengen van voorbeeldbedrijven om die vervolgens in contact te brengen met *start ups* en *scale ups* die zich mogelijk in Haarlemmermeer willen vestigen. De gemeente zoekt daarvoor bedrijven die over veel innovatiekracht beschikken, een goede werkgever zijn en veel belang hechten aan een duurzame economie.

De gemeente gaat daarnaast een onderzoek doen naar de innovatiekracht van ondernemingen in Haarlemmermeer. Doel van het onderzoek is kennis te verwerven die gebruikt kan worden bij het faciliteren van innovatieve bedrijven die zich in Haarlemmermeer willen vestigen.

Terwijl Haarlemmermeer in het verleden voorloper wilde zijn op het gebied van duurzaamheid, is dat geleidelijk aan veranderd in 'slimme volger' gedurende de vorige collegeperiode. Duurzaamheid is geïntegreerd in alle beleidsvelden en geen apart programma meer

Onderzoek naar de economie van Haarlemmermeer

Diversificering van de economie

Haarlemmermeer heeft zich in de vorige eeuw sterk ontwikkeld als een afgeleide van Schiphol. Met Schiphol heeft Haarlemmermeer een krachtig en uniek economisch cluster van nationale en internationale betekenis. Keerzijde daarvan is dat de economie van Haarlemmermeer sterk afhankelijk is geworden van de luchthaven. Dat is een risico want de dominantie van Schiphol kan grote negatieve effecten hebben op Haarlemmermeer wanneer het de luchtvaartsector tegenzit. In het verleden is, bijvoorbeeld door prof. Roel in 't Veld, (Randloos Duurzaam, 2013) gewaarschuwd dat zo'n afhankelijkheidsverhouding risico's met zich meebrengt. De coronacrisis heeft laten zien hoe riskant het kan zijn om afhankelijk te zijn van zo'n enkele sector (Coalitieakkoord Toekomstbestendig Groeien 2022, p 27).

Om die reden heeft Haarlemmermeer ingezet op de diversificering van de economie door het stimuleren van andere sectoren dan het luchtvaartcluster. Uit recent onderzoek van onderzoeksbureau Decisio is gebleken dat die diversificatie feitelijk al heeft plaatsgevonden (Decisio, 2021).

Belangrijkste reden daarvoor is het bovengemiddelde aantrekkelijk vestigingsklimaat in Haarlemmermeer hoge groeicijfers heeft opgeleverd. Zo is de werkgelegenheid in zakelijke dienstverlening, IT en groothandel sinds 2010 met 30% toegenomen. Ook de 'verzorgende economie', zoals detailhandel, zorg, onderwijs en overheid, is sterk gegroeid en met een werkgelegenheid van bijna 32.000 personen van groot belang geworden (Decisio, 2021).

Ruimte als bottleneck

Decisio heeft onderzocht of deze groeicijfers ook naar de toekomst kunnen worden doorgetrokken. Uit de prognose voor 2030 blijkt dat het luchtvaartcluster over het minste groeipotentieel beschikt. Het pessimistische scenario is dat het luchtvaartcluster licht zal krimpen. Het optimistische scenario voorziet een toename van de werkgelegenheid met maximaal 5.000 personen.

Bij de sector groothandel, zakelijke dienstverlening en IT zit de grootste groeipotentie voor de toekomst. Hier is een toename in werkgelegenheid van 1.500 tot 15.000 personen mogelijk, maar dat is sterk afhankelijk van de keuzes die de gemeente maakt over het gebruik van de ruimte. De potentiële groei van de sector 'verzorgende economie' is sterk afhankelijk van de ontwikkeling van de woningvoorraad. Als 9.000 woningen worden bijgebouwd kan de werkgelegenheid in de verzorgende economie met 3.000 tot 3.500 personen toenemen. Ook hier zijn ruimtelijke keuzes de belangrijkste bottleneck (Decisio, 2021).

Hoe verhoudt deze beschrijving van het huidige beleid zich tot de officieel geformuleerde beleidsdoelen?

Programmabegroting 2023-2026

In de programmabegroting 2023-2026 zijn twee hoofdbeleidsdoelen op economisch gebied voor Haarlemmermeer opgenomen:

1. Haarlemmermeer is een aantrekkelijke, toekomstbestendige en veilige vestigingsplaats voor kleine en (middel)grote ondernemingen.
2. Het versterken van de strategische positie van Haarlemmermeer door samenwerking in de regio, met een focus op de logistiek, kennisintensieve en (inter)nationale dienstensectoren en op de maatschappelijke inpassing van de luchtvaart.⁴

Deze beleidsdoelen worden gemotiveerd met een beroep op de veranderende omgeving waarin ondernemingen in Haarlemmermeer actief zijn. De dynamiek van datagedreven digitalisering, robotisering, vergrijzing en klimaatverandering heeft tot 'nieuwe en andersoortige kansen en uitdagingen' geleid. Deze ingrijpende maatschappelijke veranderingen brengen ook grote onzekerheden met zich mee. Zo is het onzeker welke blijvende impact de coronacrisis op de toeristische sector en de werklocatiemarkt zal hebben, hoe de kantorenmarkt zich zal ontwikkelen en welke prijsstijgingen zullen optreden vanwege schaarste aan grondstoffen als gevolg van geopolitieke ontwikkelingen, aldus de Programmabegroting.

Om aan bovenstaande uitdagingen het hoofd te bieden wordt ingezet op de transitie naar een duurzame circulaire economie. Dat betekent dat anders moet worden omgegaan met de middelen die in de toekomst welvaart tot stand brengen.

Hoe wordt het eerste beleidsdoel verder ingevuld? De gemeente wil meer regie voeren op de locatie, toekomstbestendigheid en kwaliteit van werklocaties in Haarlemmermeer. Daarom wil de gemeente zowel nieuwe toekomstbestendige werklocaties ontwikkelen als bestaande locaties herstructureren, transformeren en verduurzamen. Daarbij wil de gemeente in de toekomst vanuit economisch perspectief selectiever omgaan met ruimteclaims.

Hoe wordt het tweede beleidsdoel verder ingevuld? Omdat de internationale concurrentie steeds meer over metropolen gaat, is het een gedeeld belang in de Metropool Regio Amsterdam (MRA) om de economische positie van de regio te versterken. De mainport Schiphol speelt daarbij als belangrijke aanjager van de economie van Haarlemmermeer een centrale rol.

Haarlemmermeer zet in om een leidende rol binnen de regionale logistieke sector te spelen. De MRA vervult op economisch gebied een voortrekkersrol in de kennis- en circulaire economie. Door binnen de MRA de krachten te bundelen wil Haarlemmermeer bijdragen aan de omschakeling naar een circulaire economie, naar duurzame energie, een

⁴ Daarbij kan aangetekend worden dat het tweede beleidsdoel eerder een inspanningsverplichting dan een einddoel betreft en verder weinig 'smart' geformuleerd is.

klimaatbestendige omgeving en grotere biodiversiteit. Dat gebeurt met name op het gebied van de aanpak van materiaal- en grondstofstromen, circulaire inkoop en innovatieve aanbesteding, circulaire bouw en gebiedsontwikkeling. Daarbij werkt Haarlemmermeer aan toekomstbestendige werklocaties waarbij bedrijventerreinen zo worden ingericht dat meer circulaire bedrijven zich voor langere tijd in Haarlemmermeer willen vestigen.

Haarlemmermeer zoekt samenwerking met C-creators en Circulair West - stichtingen die werden opgericht om de transitie naar een circulaire economie te versnellen. Daarnaast neemt de gemeente Haarlemmermeer actief deel in het innovatieve businessnetwerk SHARE Meets.

Omgevingsvisie Haarlemmermeer 2040

De ambitie om de economie van Haarlemmermeer divers en daardoor minder afhankelijk van de luchtvaartsector te maken vormt een belangrijk onderdeel van de Omgevingsvisie. De gemeente zet in op menging van economische sectoren en op bedrijven die minder afhankelijk zijn van de wereldmarkt en de luchthaven.

De gemeente constateert in de Omgevingsvisie dat Haarlemmermeer voor grote opgaven staat. Deels zijn dat de bekende opgaven zoals woningbouw, bereikbaarheid, een veilige leefomgeving etc. Maar er zijn ook nieuwe opgaven om te zorgen dat Haarlemmermeer ook in de toekomst leefbaar en welvarend blijft: hernieuwbare energie opwekken, circulair omgaan met grondstoffen en bouwmaterialen, slimme en elektrische mobiliteit, meer zorg voor de agrarische bodem, energieneutraal of -opwekkend bouwen, duurzamere datacenters, water vasthouden en minder doorspoelen in de poldersystemen, en streven naar grotere biodiversiteit. Het einddoel is volgens de Omgevingsvisie: "We willen dat warmte, elektriciteit en brandstoffen die in Haarlemmermeer gebruikt worden in 2050 volledig afkomstig zijn uit duurzame bronnen. Een deel daarvan wordt ook lokaal geproduceerd" (Omgevingsvisie Haarlemmermeer, 2022, p.128). Een ander einddoel: "Als het gaat om grondstoffen, circulariteit en afval dan wil Haarlemmermeer onderdeel zijn van een duurzame economie waarin grondstoffen worden hergebruikt" (Omgevingsvisie Haarlemmermeer, 2022, p.146).

Coalitieakkoord 2022-2026: Toekomstbestendig groeien.

De meest recente uitspraken over het vestigingsbeleid in Haarlemmermeer zijn te vinden in het *Coalitieakkoord 2022-2026: Toekomstbestendig groeien*, wat een richtinggevend document is voor het beleid.

Haarlemmermeer heeft volgens de coalitie een sterke economie. Er zijn veel lokale ondernemers, er is een sterk mkb, en internationale bedrijven worden aangetrokken door de goede infrastructuur, goed opgeleide professionals en relatief lage belastingen. Ook mainport Schiphol speelt een belangrijke rol bij het aantrekken van bedrijvigheid.

De lokale economie bleek echter, mede vanwege de grote afhankelijkheid van het luchtvaartcluster, tijdens de coronacrisis kwetsbaar. Daarom blijft de coalitie streven naar een grotere diversiteit van bedrijvigheid door in te zetten op een economie met meer verschillende sectoren. De gemeente denkt daarbij vooral aan: IT, life sciences & health, consumer & B2B goods, duurzame kledingindustrie en data sciences.

De coalitie wil nadrukkelijk en proactief inzetten op de klimaat- en energietransitie, mede door het steeds urgenter stroomtekort en de waarneembare gevolgen van de klimaatcrisis. De gemeente ziet kansen om als innovatieve ontwikkelgemeente een bijdrage te leveren aan het klimaatakkoord. Ook wil de coalitie bedrijventerreinen zó inrichten dat meer bedrijven met een circulair verdienmodel zich voor langere tijd in Haarlemmermeer willen vestigen.

Inwoners en bedrijven zijn zelf verantwoordelijk om klimaat neutrale en duurzame maatregelen te nemen. De gemeente faciliteert, coördineert en stimuleert duurzame oplossingen en geeft als gemeentelijke organisatie zelf het goede voorbeeld. Initiatieven en projecten op het gebied van de energietransitie, circulaire economie en klimaatadaptatie worden gestimuleerd door middel van het Haarlemmermeers Klimaat- en Energiefonds.

Vergelijking beleid en beleidsdoelen

Als we het huidige beleid en de geformuleerde beleidsdoelen met elkaar confronteren, dan vallen enkele zaken op:

- Haarlemmermeer zit met het huidige diversificeringsbeleid op een toekomstbestendige koers waardoor de grote afhankelijkheden van één sector verminderd worden.
- Er bestaat spanning tussen enerzijds ambitieuze doelen op papier en anderzijds beperkte mogelijkheden (zowel de invloedssfeer van de gemeente als beschikbare middelen) voor de gemeente om aan deze doelen bij te dragen.

Belangrijk aandachtspunt daarbij is dat uit recent onderzoek is gebleken dat het Haarlemmermeerse vestigingsbeleid vanwege de steeds schaarser wordende ruimte die niet meer alle economische groei kan opvangen.

Hoofdstuk 3: Beelden en ervaringen van ondernemers

Op 8, 15 en 21 september 2022 hebben wij rondetafelgesprekken gevoerd over het ondernemings- en vestigingsklimaat van Haarlemmermeer. Bij de gesprekken van 8 en 15 september waren innovatieve ondernemers uit Haarlemmermeer aanwezig. Omdat onderwijs een belangrijk thema bleek, waren bij het gesprek van 21 september ook vertegenwoordigers van onderwijsinstellingen uitgenodigd.

De gespreksdeelnemers waren *niet* representatief voor *alle* ondernemers in de Haarlemmermeer. Zij vormden een selectie van innovatieve ondernemers uitgekozen omdat hun businessmodel sterk inspeelt op trends en ontwikkelingen richting een duurzame economie.⁵

We hebben deze ondernemers gevraagd hoe zij het huidige beleid van Haarlemmermeer ervaren en wat hun verwachtingen zijn voor de toekomst van Haarlemmermeer.

De gesprekken werden gevoerd aan de hand van een concept toekomstscenario voor Haarlemmermeer met als horizonjaar 2050. Eerst vroegen wij de deelnemers of zij het toekomstscenario plausibel vonden. Is het realistisch te verwachten dat Haarlemmermeer er in 2050 zo uitziet? Vervolgens vroegen wij de deelnemers naar aanvullingen of alternatieven op het scenario. Tenslotte werd het gesprek gevoerd over de wenselijkheid van het scenario. Is dit een gedeeld toekomstbeeld dat de deelnemers willen nastreven? En zo ja, wat is hun rol en die van de gemeente daarbij? Deze opmerkingen en aanvullingen zijn verwerkt in het uiteindelijke toekomstscenario Haarlemmermeer 2050 in het eerste hoofdstuk van dit rapport.

Tijdens de rondetafelgesprekken werden diverse oordelen gegeven over het huidige ondernemersklimaat in Haarlemmermeer en suggesties gedaan hoe dat te verbeteren. Daarnaast werden diverse aanbevelingen gedaan hoe van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen, ofwel van *Ist* naar *Soll*. Deze bevindingen geven wij in grote lijnen weer in dit hoofdstuk.

Hoe bepalend is het woon- en leefklimaat?

Het ondernemings- en vestigingsklimaat is sterk verbonden met het woon- en leefklimaat in Haarlemmermeer. Het kan economisch goed gaan, maar als het woon- en leefklimaat achterblijven, werkt dat beperkend op het ondernemers- en vestigingsklimaat. Centrale vraag voor veel ondernemers is: krijgen en behouden we de juiste werknemers?

⁵ Voor de selectie van de ondernemers verwijzen wij naar het Three Horizons-model zoals beschreven in de 'Verantwoording verkenningsonderzoek en werkwijze' in de bijlage.

Diverse deelnemers maken zich zorgen over de volkshuisvesting in Haarlemmermeer:

Huisvesting is voor veel van de jonge generatie iets waar ze zich nu al zorgen over maken. Waar koop je nog een huis van twee, drie ton? Dat is er gewoon niet. En in de toekomst helemaal niet, verwacht ik. De leraar, de brandweerman, de verpleger, de man die het afval inzamelt. Die kunnen zich dat ook niet permitteren.

Als wij nou eens gaan zorgen dat we het bestemmingsplan veranderen, met veel meer mogelijkheden; dan komt er vanzelf een mix. Dan kunnen we jongeren ook een woning aanbieden, die hebben helemaal niet veel nodig. Die willen gewoon uit huis en dan willen ze verder groeien. Als die kans niet geboden wordt, dan zitten ze klem.

Haarlemmermeer heeft voor zijn economische ontwikkeling veel mkb'ers, vakmensen en technici nodig. Dan moet ervoor gezorgd worden dat die mensen in Haarlemmermeer blijven of komen. Daarvoor moet hen wel een perspectief worden geboden:

Maar waar is dus een tekort? In het mkb, vakmensen, technici, allemaal mensen die met hun handen werken. Als je die mensen hier in Haarlemmermeer een perspectief biedt: als je hier komt leren, dan is er ook werk en een woonplek. Als je dat ook nog in een lokale samenleving kan behouden, de lokale ondernemer en niet de multinational, dan houd je het geld ook nog onder elkaar.

Je hebt ook de winkel om de hoek nodig. Daar moeten ook mensen werken. Als die mensen allemaal uit Amsterdam moeten komen, komen ze hier echt niet werken.

Een duurzame, circulaire economie draait op MBO+. Wil je dat voor elkaar krijgen dan heb je mensen nodig die een vak doen. Voor die mensen moeten we wonen, werken en leren mogelijk maken in Haarlemmermeer. Terwijl het heel moeilijk en heel duur voor hen is om zich te vestigen.

Naast betaalbaarheid is de leefbaarheid in Haarlemmermeer een belangrijke voorwaarde. Daarover worden harde noten gekraakt:

Ik hoor om mij heen dat de gemeente dood is. Er valt weinig te beleven. Het is kil. Geen reuring. Het moet gaan bruisen.

Een vestigingsbeleid is leuk, maar heeft geen zin als er niemand wil wonen. Als de omgeving dood is, kom je er niet als ondernemer. Het moet niet alleen een leuke plek voor bedrijven zijn, maar het moet een leefbare wereld worden. Dat ligt ook aan de keuzes die zijn gemaakt: de afgelopen tijd zijn er alleen maar dozen gebouwd. Je komt hier niet alleen om te werken, als gemeente moet je meer bieden dan werk.

Om de leefbaarheid te verbeteren werden verschillende suggesties gedaan:

Ik zou willen dat overheden weer ruimtelijke ordening specialisten inzetten: hoe krijg je een buurt leefbaar? Zowel voor sociale huur als privaat. Dus dat percentage sociale huur moet ook integreren en 'werken' in een buurt. Soms integreert het niet. Dus zet specialisten en kennis in

om de boel leefbaar te maken. Zodat er minder spanning is in de samenleving, en meer gedeelde sentimenten in de samenleving.

Je zou ook kunnen zeggen: we hebben hier die kantoorwijk. We gaan niet die hele wijk slopen om alleen maar huizen te maken. We maken van een paar kantoren woningen met wat andere faciliteiten. Van de hele wijk maken we een mix. Dan ben je structureel bezig wat anders te doen.

Het leeft hier niet 's nachts door alle blokkendozen van kantoren. Als je wonen, werken, leren met elkaar mengt krijg je een heel andere gebiedsontwikkeling.

Leefbaarheid houdt ook verband met het uiterlijk en aanzien van de omgeving. Lelijke stukken kunnen worden opgeknapt of verbeterd. Mooie gebieden moeten gekoesterd worden.

Er is echt een groot wezenlijk verschil tussen Hoofddorp en Nieuw-Vennep. Nieuw-Vennep is echt nog een dorp, ondanks dat het door Getsewoud en Nieuwwijk veel groter is geworden. Dan zie je dat de betrokkenheid van de mensen veel groter is in Nieuw-Vennep dan in Hoofddorp. Als je kijkt naar het centrum van Nieuw-Vennep en van Hoofddorp dan is het centrum van Nieuw-Vennep echt een puinbak. Daar hebben ze niets van gemaakt.

Nieuw-Vennep Zuid, waar ik woon, dat is echt mooi. Met parkjes, waterpartijen, bruggetjes. Maar er is geen hond. Je moet dat echt meer integreren met wonen.

Het zijn echt de ruimtelijke plekken die Hoofddorp mooi maken. Ik denk dat je die zeker moet behouden. Je moet de geschiedenis van Haarlemmermeer ook zeker mee laten groeien in die plekken.

Hoe kan Haarlemmermeer zijn innovatiekracht versterken?

De economie van Haarlemmermeer wordt door de deelnemers in zijn totaliteit niet als heel innovatief gezien. Men zit volgens de ondernemers nog erg vast in oude denkpatronen. Een deelnemer suggereerde dat bedrijven in Haarlemmermeer vaak te traditioneel worden bestuurd.

Het heeft, denk ik, een beetje meer gekkigheid nodig. Het is een beetje te veel corporate aangestuurd en je moet er gewoon wat gekkere geesten in hebben.

De overheid kan een stimulerende rol spelen, maar dan bestaat het risico dat de gemeente zich te veel met de bedrijven gaat bemoeien.

Laat die ondernemers het werk doen. Stel kaders, maar ga niet op de bagagedrager zitten want dat vertraagt. Probeer te helpen, maar ga je niet bemoeien.

Ook de selectie welke bedrijven je steunt of stimuleert is van belang. Een deelnemer maakte scherp onderscheid tussen startende bedrijven die goed zijn in subsidies verwerven en startende bedrijven die bezig zijn hun ideeën te verwezenlijken. Die tweede groep is eigenlijk de enige met toegevoegde waarde.

Er zijn startups die zijn bezig met geld vergaren en startups die zijn bezig met hun ideeën. Die laatste moet je hebben, die eerste moet je echt niet hebben want dan loop je helemaal leeg. Dat heb je overal gezien, ook rondom Eindhoven en zo, dat heel veel van die dingen mislukken. Wat meestal het beste werkt zijn toch middelgrote en kleine ondernemingen, daar zit namelijk ook de meeste werkgelegenheid. Het is belangrijk dat het vestigingsklimaat daarop inspeelt.

Succesvolle startups zijn vaak gelieerd aan universiteiten, maar Haarlemmermeer heeft geen universiteit en zelfs geen HBO. Het creëren van *broedplaatsen* is daarom moeilijk.

Haarlemmermeer zou de *startupscene* daarom op een andere manier moeten faciliteren. Rotterdam en Den Haag hebben broedplaatsen ontwikkeld. In Rotterdam is dit in het oude *Tropicana* zwembad, in Den Haag de oude *Caballero* fabriek. Deze steden hebben oude gebouwen gebruikt voor een broedplaats, bijvoorbeeld voor circulaire ondernemers.

Je hebt in Rotterdam het Tropicana, een oud zwembad aan de Maas. Stond jarenlang leeg, dat is nu echt een hotspot van circulair ondernemen waar oesterzwammen of koffiedrab gemaakt worden. Waar leer van afgedankt fruit wordt gemaakt. En dat vind ik nou een heel mooi voorbeeld. Ik ken dat honkbalstadion niet, maar daar zou je zoiets mee kunnen doen. En dat is denk ik interessanter voor studenten, want daar zitten de ondernemers, daar is een soort hot spot van een broedplaats of creativiteit of iets vernieuwends. Dat is veel interessanter dan zo'n saai kantoorgebouw of school.

In Den Haag zijn allemaal verschillende broedplaatsen, die zijn ontstaan doordat de gemeente een gebouw dat leegstaat vrijgeeft. Dus de Caballero fabriek, dat is onwijs gaaf geworden, echt een hele leuke broedplaats. Ze zitten in een uithoek van Den Haag maar ze zijn het gebied nu helemaal aan het ontwikkelen en aan het ontsluiten.

Als Haarlemmermeer een eigen *startupscene* wil creëren, moet het een eigen identiteit ontwikkelen. Dat is nodig omdat je anders niet de juiste ondernemers aantrekt. Circulariteit en duurzaamheid worden al door veel andere gebieden geclaimd als identiteit, daardoor zijn deze thema's wellicht minder geschikt voor Haarlemmermeer. Enkele deelnemers suggereerden daarom dat Haarlemmermeer zich moet profileren op het gebied van logistiek.

Ik denk dat logistiek een belangrijk woord daarin is. Dat komt ook doordat circulariteit op andere plekken al heel veel geclaimd wordt. Wat is dan het eigene aan Haarlemmermeer? Zoiets moet je vinden want anders is het volgens mij kansloos.

Ik vind het logisch dat je zegt dat je op die gebieden waar je nu sterk bent, dat is dan logistiek in brede zin en niet alleen maar luchtvaart. Dus dat ga je dan verder door ontwikkelen, maar dat betekent wel dat je hier universitair of hoog onderwijs in het dorp moet krijgen.

Hoe kan onderwijs bijdragen aan het vestigingsklimaat?

Een duurzame economie heeft niet alleen WO-geschoolden nodig. Bij innovatie en duurzaamheid wordt te vaak alleen aan universitair geschoolden gedacht, maar vakmensen zijn net zo belangrijk. Het zijn juist MBO+'ers die heel belangrijk zijn voor de productie en innovatie.

Je hebt hier heel veel mensen nodig die vakmensen zijn. Dus ook gewoon mensen in de verzorgende sector. Onze regio is juist geschikt voor die doelgroep. Wonen, werken en leren moet juist hier kunnen voor vakmensen. Logistieke bedrijven hebben die mensen nodig. Ook een circulaire economie draait op MBO'ers. Wil je die tot stand brengen dan heb je die mensen nodig.

Een idee was dat Haarlemmermeer een eigen campus zou creëren. Zo'n campus biedt extra specialiseringsmogelijkheden, waardoor Haarlemmermeer zich verder kan blijven ontwikkelen. Bovendien kan een campus een bron zijn van prestige en regionale trots, wat helpt bij het versterken van de identiteit van Haarlemmermeer.

We zijn de meest vitale regio economisch van Nederland, al tien of twaalf jaar op rij. Dat is toch een hele gave gedachte dat je zegt: daar is ook de onderwijsmogelijkheid om direct dienstbaar te zijn aan de vitale regio?

Er zitten echter wel haken en ogen aan dit plan omdat Haarlemmermeer dan moet concurreren met steden als Amsterdam en Leiden.

Amsterdam is twintig kilometer verderop, Haarlem is twintig kilometer verderop, Leiden is dertig kilometer. Ja, dat is stevige concurrentie om dan hier vanuit onderwijs geredeneerd op hoog niveau een soort campusachtige plek te krijgen.

Ook zonder campus kan het onderwijs bijdragen aan oplossingen voor belangrijke maatschappelijke problemen waar Haarlemmermeer voor staat. Denk aan de energietransitie of de verduurzaming van de luchtvaart. Volgens deelnemers kunnen vooral MBO- en HBO-studenten bijdragen aan oplossingen voor dit soort problemen. Zij zijn hier geschikt voor omdat ze bezig zijn met de praktische toepassing van hun kennis en vaardigheden.

Meestal begint het met een wicked problem, dus echt een soort maatschappelijk vraagstuk. En zet daar een paar mensen bij en lectoren, lectoren zijn een beetje de hoogleraren van het HBO zagezegd. Die doen heel veel onderzoek, en dan echt op toegepast niveau. Zij verzinnen geen nieuwe medicijnen of wat dan ook, zij kijken gewoon: hoe pas je toe wat er is aan bestaande kennis. Dus: vertel wat jullie probleem is, dan kunnen wij met elkaar kijken wat onze leeromgeving wordt.

Hoe denken toekomstige generaties over welvaart en welzijn?

Er is vooral bij jonge generaties een verschuiving in mentaliteit gaande van geld naar geluk. Jongere generaties vinden ontspanning en beleving veel belangrijker vergeleken met oudere generaties. Oudere generaties hadden hard werk en zuinigheid als belangrijkste waarden, jonge mensen willen breder kijken dan werk en geld alleen. De gemeente kan hierop inspelen door meer mogelijkheden te bieden om werk en ontspanning te combineren.

Je ziet ook dat de economie aan het verschuiven is, van een overlevingseconomie naar een gelukseconomie. Vroeger was het gewoon hard werken en worden uitgebuit, je moest geld maken in de fabrieken. Nu werkt iedereen al half thuis, werken en sporten wil je samen doen, thuis en werk wil je samen doen dus ik denk dat we daar inderdaad heen gaan. Hoe ga je die beleving in Haarlemmermeer inrichten? Dat wordt heel belangrijk.

Hoofdstuk 4: beantwoording verkenningsvragen

In Haarlemmermeer neemt ondernemerschap een belangrijke plaats in. Binnen de gemeentegrenzen opereren ongeveer 15.000 ondernemingen op meer dan 40 werklocaties. Vanwege de centrale ligging in de Randstad en de uitstekende verbindingen door de (rijks)wegen, OV, luchthaven en digitale infrastructuur heeft Haarlemmermeer een bovengemiddeld aantrekkelijk vestigingsklimaat.

Tot voor kort was de gemeente Haarlemmermeer in staat om alle nieuwe bedrijven een plek te bieden. Maar dat begint te knellen. De ruimte wordt schaars. In de toekomst wordt het ondernemers- en vestigingsklimaat van Haarlemmermeer vooral bepaald door de keuzes die de gemeente maakt ten aanzien van het gebruik van de ruimte.

De vraag die daarom in dit rapport centraal staat is: hoe kan de gemeente Haarlemmermeer (al dan niet in regionaal verband) bijdragen aan het economisch vestigingsklimaat in Haarlemmermeer, nu en in de toekomst?

De deelvragen van de verkenning zijn:

- a) Hoe ervaren ondernemers van middelgrote en grote bedrijven in Haarlemmermeer het economische vestigingsklimaat en de rol van de gemeente hierbij?
- b) Wat zijn de doelen van de gemeente Haarlemmermeer voor het economische vestigingsklimaat en hoe wil de gemeente hieraan bijdragen?
- c) Wat zijn belangrijke externe ontwikkelingen die de toekomst van het economische vestigingsklimaat in Haarlemmermeer mogelijk beïnvloeden?
- d) In welke mate zijn de huidige doelen en het huidige beleid van de gemeente toekomstbestendig (gegeven de antwoorden op de deelvragen a t/m c)?

Deze deelvragen worden hieronder beantwoord.

Hoe ervaren ondernemers van middelgrote en grote bedrijven in Haarlemmermeer het economische vestigingsklimaat en de rol van de gemeente hierbij?

In het vorige hoofdstuk zijn de beelden en ervaringen van ondernemers in Haarlemmermeer weergegeven. Ondernemers ervaren het economische vestigingsklimaat, en het daaraan gelieerde ondernemersklimaat als vrij traditioneel. De rol van de gemeente bij het stimuleren van het vestigings- en ondernemersklimaat is beperkt, maar zij heeft wel degelijk invloed hierop. Ondernemers van middelgrote en grote bedrijven hebben zich voornamelijk in Haarlemmermeer gevestigd door de omgevingsfactoren. Haarlemmermeer heeft een excellente ligging in de Randstad en is goed bereikbaar met de auto, het openbaar vervoer en het vliegtuig. Vooral voor de grote multinationals die een hoofdkantoor in Haarlemmermeer gevestigd hebben, zijn de nabijheid van een luchthaven en het Nederlandse fiscale systeem belangrijkste voorwaarden.

De rol van de gemeente om het vestigings- en ondernemersklimaat te stimuleren heeft in de ogen van ondernemers voornamelijk betrekking op het creëren van goede randvoorwaarden. Belangrijke randvoorwaarden die werden genoemd, zijn:

- het faciliteren van voldoende betaalbare woonruimte voor medewerkers
- het aantrekkelijk maken voor arbeidskrachten om in Haarlemmermeer te willen wonen
- het stimuleren dat Haarlemmermeer een bruisende gemeente wordt waar mensen willen wonen, werken en recreëren
- het aanpassen van regelgeving die ondernemers beperkt in hun mogelijkheden
- het in contact brengen van ondernemers met elkaar en met de gemeente.

Wat zijn de doelen van de gemeente Haarlemmermeer voor het economische vestigingsklimaat en hoe wil de gemeente hieraan bijdragen?

In hoofdstuk 2 van deze verkenning worden het huidige beleid en de beleidsdoelen over het ondernemers- en vestigingsklimaat van de gemeente Haarlemmermeer geanalyseerd. De belangrijkste kenmerken en doelen van het vestigings- en ondernemersbeleid zijn:

- Er wordt gestreefd naar diversifiëring van de lokale economie om de afhankelijkheid van het luchtvaartcluster te verminderen door te zorgen dat Haarlemmermeer een aantrekkelijke, toekomstbestendige en veilige vestigingsplaats voor bedrijven is.
- Daarbij wordt ingezet op logistiek, kennisintensieve en (inter)nationale dienstensectoren en op de maatschappelijke inpassing van de luchtvaart.
- De gemeente draagt bij aan nieuwe bedrijvigheid en zet in op een duurzame en innovatieve economie met een breed palet aan sectoren die elkaar onderling versterken.
- Haarlemmermeer wil inzetten op een duurzame, circulaire economie door toekomstbestendige bedrijfslocaties te ontwikkelen en bestaande bedrijfslocaties te herstructureren, te transformeren en te verduurzamen waardoor bedrijven met een circulair verdienmodel zich graag in Haarlemmermeer willen vestigen.
- Haarlemmermeer wil nadrukkelijk en proactief inzetten op de klimaat- en energietransitie.

Deze richting van de beleidsdoelen is robuust voor de toekomst, maar afgezet tegen de ambitieuze doelen mag het huidige beleid wel een slag concreter en intensiever. Immers, bij hoge ambities past ook een beleidsuitvoering die in staat is de doelen te realiseren.

Wat zijn belangrijke externe ontwikkelingen die de toekomst van het economische vestigingsklimaat in Haarlemmermeer mogelijk beïnvloeden?

De belangrijkste externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de toekomst van het economische vestigings- en ondernemersklimaat zijn de transitieopgaven waar ondernemers en overheden in heel Nederland mee te maken hebben, zoals de energietransitie, de duurzaamheidstransitie en de transitie naar een circulaire economie.

Daarnaast is er steeds meer aandacht voor de brede welvaart in plaats van alleen economische groei. Dat geldt zeker voor toekomstige generaties die meer belang hechten

aan brede welvaartsfactoren dan aan directe economische groei (RaboResearch, 2022). Ook ondernemers ervaren nu al dat (aan te zoeken) werknemers moeite hebben om betaalbare en aantrekkelijke woonruimte te vinden in Haarlemmermeer.

In welke mate zijn de huidige doelen en het huidige beleid van de gemeente toekomstbestendig (gegeven de antwoorden op de deelvragen a t/m c)?

De huidige beleidsdoelen van de gemeente Haarlemmermeer zijn ambitieus, en op een aantal vlakken zijn de doelen toekomstbestendig te noemen. Een aantal doelen mogen volgens de ondernemers die in deze verkenning bevroegd werden een stuk ambitieuzer worden opgesteld. Hieronder staan een aantal bouwstenen die, volgens die ondernemers, het toekomstige vestigings- en ondernemersbeleid ten goede zouden kunnen komen:

- Vormgeven van stimulerings- en broedplaatsenbeleid voor innovatieve ondernemers.
- Ontwikkelen van een campus m.b.t. regionale opgaven, zoals het luchtvaartcluster en de logistieke sector. Door de juiste verbindingen tussen onderwijs en bedrijfsleven kunnen regionale opgaven beter worden aangepakt en kunnen nieuwe bedrijfsmodellen voor innovatieve ondernemingen worden ontwikkeld en in de praktijk gebracht.
- Inzetten van kennisinstellingen, studenten en docenten, voor de wicked problems van Haarlemmermeer, zoals duurzame luchtvaart, energietransitie, klimaatadaptatie.
- Duurzaam ondernemen tot het fundament van de economie maken. Daarbij moet de mindset van de gemeente als 'duurzame volger' naar 'duurzame koploper' worden omgezet. Door ambitieuze doelen te stellen, en deze doelen af te dwingen kan de gemeente Haarlemmermeer een voorloper worden op het gebied van duurzaamheid en circulariteit.
- Focus leggen op het vergroten van de leefbaarheid. In alle beleidsplannen en visies staat het bouwen van (betaalbare) woningen hoog op de agenda. Het bouwen van nieuwe woonwijken is echter niet voldoende. De leefbaarheid moet worden vergroot om het niet alleen voor iedereen, maar vooral voor jonge talentvolle arbeidskrachten, aantrekkelijk te maken om in Haarlemmermeer te wonen. Uit de gesprekken komt naar voren dat velen hopen dat Haarlemmermeer in de toekomst een bruisende gemeente wordt, met leuke horecagelegenheden en waar voor alle leeftijden (dus ook voor jongeren) iets valt te beleven. De grote bedrijventerreinen en kantoorparken zijn 's avonds uitgestorven. Door het mengen van wonen, werken en recreëren kunnen ook die plekken in de toekomst meer leefbaar worden.
- De verbinding tussen ondernemers versterken. *Community building* tussen ondernemers is een belangrijke factor in het ondernemingsklimaat. Ondernemers kunnen elkaar helpen bij de transities waar zij voor gesteld staan en het wordt voor ondernemers die overwegen zich in Haarlemmermeer te vestigen aantrekkelijker om hun bedrijf naar de gemeente te verplaatsen of hier te starten met ondernemen.
- Selectief ruimte bieden aan nieuwe vestigingen voor internationale bedrijven. Een aantal van de gevestigde internationale bedrijven draagt naar de mening van de

ondernemers weinig bij aan de lokale economie en is nauwelijks verbonden met de regio. Hun ruimtebeslag doet de leefbaarheid in de Haarlemmermeer afnemen.

Van volume naar *value*

De tijd dat alle economische groei in Haarlemmermeer ruimtelijk geacommodeerd kon worden, is voorbij. De voorheen 'onbeperkte ruimte' van Haarlemmermeer stuit op zijn grenzen. Vanwege de schaarste aan werklocaties valt niet meer alle groei te accommoderen. Dat betekent dat Haarlemmermeer, anders dan in het verleden, scherpere keuzes moet maken welke ondernemingen zich in de gemeente vestigen.

In de recent geformuleerde beleidsdoelstellingen wordt de richting van de keuzes duidelijk. Daarmee zetten de beleidsdoelstellingen een belangrijke stap in de richting van een nieuw vestigingsbeleid. We vatten de contouren daarvan als volgt samen:

- Haarlemmermeer gaat de reeds in gang zijnde diversificatie bevorderen door expliciet en bewust in te zetten op de sectoren groothandel, zakelijke dienstverlening en IT.
- Haarlemmermeer zet in op een duurzame, circulaire economie door toekomstbestendige bedrijfslocaties te ontwikkelen en bestaande bedrijfslocaties te herstructureren, te transformeren en te verduurzamen waardoor bedrijven met een circulair verdienmodel zich graag in Haarlemmermeer willen vestigen.
- Haarlemmermeer is selectief in het aantrekken van nieuwe bedrijven. Het behoud van bestaande ondernemingen met meerwaarde voor de gemeente is wellicht belangrijker dan het aantrekken van nieuwe.
- Haarlemmermeer zet meer in op het aantrekken van nieuwe, innovatieve bedrijven met een duurzaam profiel, hetzij omdat bedrijven van duurzaamheid een nieuw businessmodel hebben gemaakt, hetzij omdat de bedrijfsvoering in alle opzichten op duurzaamheid is gericht.
- Haarlemmermeer zet zich nadrukkelijk en proactief in op de klimaat- en energietransitie.
- Haarlemmermeer gaat een sterkere rol in de MRA als aanjager van een duurzame circulaire economie spelen.

Samengevat is de beleidsrichting duidelijk: voortgezette diversifiëring en van volume naar *value*. Onze inschatting is dat die beleidsrichting robuust is voor de toekomst.

Bijlagen

De volgende onderdelen zijn als bijlage toegevoegd aan dit rapport:

- Verantwoording verkenningsonderzoek en werkwijze
- Literatuurlijst

Verantwoording verkenningsonderzoek en werkwijze

In deze toekomstverkenning staat het perspectief van ondernemers in Haarlemmermeer centraal. Hoe spelen zij in op externe ontwikkelingen die op hen afkomen en het economisch vestigingsklimaat mogelijk beïnvloeden? Wat wensen zij en verwachten zij daarbij van de gemeente? Is het mogelijk een gezamenlijk toekomstscenario te formuleren dat tegelijkertijd realistisch en uitdagend is? Hoe zou zo'n toekomstscenario er kunnen uitzien?

In drie rondetafelgesprekken en een achttal interviews hebben 26 ondernemers en belanghebbenden uit Haarlemmermeer hun inzichten en opvattingen gedeeld over het toekomstig vestigingsklimaat.

In acht interviews met belanghebbenden hebben wij gevraagd hoe zij kijken naar de toekomstbestendigheid van het vestigingsklimaat in Haarlemmermeer en welke suggesties zij voor Haarlemmermeer hebben ter verbetering daarvan. De resultaten van deze interviews hebben wij verwerkt in een mogelijk scenario voor 2050.

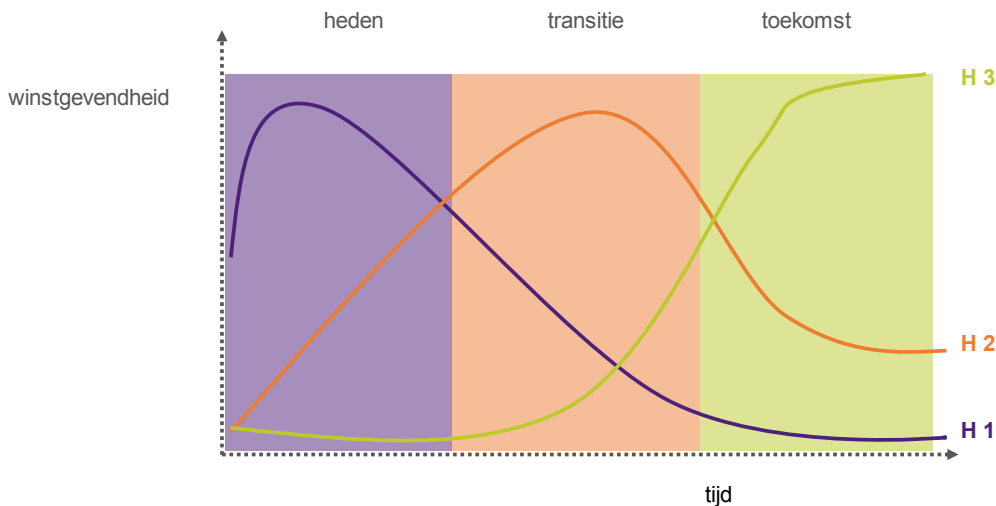
Ongeveer vijftig ondernemers uit Haarlemmermeer hebben een uitnodiging voor de rondetafelgesprekken ontvangen. Wij hebben die ondernemers geselecteerd omdat hun businessmodel gericht is op vernieuwingen en innovaties op het gebied van digitalisering, klimaatadaptatie, energietransitie en transitie naar een duurzame circulaire economie. In termen van Three Horizons (zie kader): we hebben ons gericht op ondernemingen van Horizon 2 en 3.

Three Horizons

In 2000 bracht consultancybureau McKinsey het boek *The Alchemy of Growth. Kickstarting and Sustaining Growth in Your Company* uit. (M. Baghai, S. Coley, D. White New York, Texere 2000) In deze publicatie wordt de theorie van Three Horizons ontvouwd. Deze theorie zegt dat toekomstbestendige ondernemingen welbewust drie horizonnen van vernieuwing moeten kennen:

- Horizon 1 is het huidige businessmodel dat door continue **verbeteringen** zo efficiënt en effectief mogelijk is gemaakt. Het businessmodel staat op het hoogtepunt van winstgevendheid. Dit businessmodel is vaak zo geoptimaliseerd dat slechts met heel grote inspanning verdere verbetering mogelijk is. Horizon 1 is het domein van de **managers**.
- Horizon 2 wordt gevormd door **vernieuwingen** die naast het huidige businessmodel worden ingevoerd. Die vernieuwingen kunnen zich ontwikkelen tot de groeipunten naar een nieuw businessmodel. Punt is dat veel vernieuwingen mislukken. Slechts enkele zijn succesvol. De winstgevendheid moet zich nog in de toekomst bewijzen. Horizon 2 is het domein van de **ondernemers**.
- Horizon 3 is de horizon van de **innovaties** waardoor een geheel nieuw businessmodel ontstaat. Als zo'n innovatie succesvol is, vormt zij een bedreiging voor het bestaande businessmodel van Horizon 1. Daarom zijn echte innovaties disruptief. Horizon 3 is het domein van de **visionairs**.

three horizons



In tweede instantie hebben wij aan deze selectie ook onderwijsinstellingen uit Haarlemmermeer en de regio toegevoegd. De belangrijkste reden daarvoor was dat tijdens de gesprekken naar voren kwam dat de aanwezigheid van bekwame werknemers met toekomstgerichte competenties één van de belangrijkste vestigingsfactoren was.

De rondetafelgesprekken zijn gevoerd aan de hand van een mogelijk toekomstscenario voor Haarlemmermeer voor het jaar 2050. Dit toekomstscenario is tot stand gekomen door te analyseren wat de implicaties zijn van bovengenoemde externe factoren, door een aantal trendmatige ontwikkelingen in de economie van Haarlemmermeer naar de toekomst door te trekken en door inzichten uit de interviews te verwerken. In het toekomstscenario schetsten wij een *mogelijke* toekomst voor Haarlemmermeer in 2050.

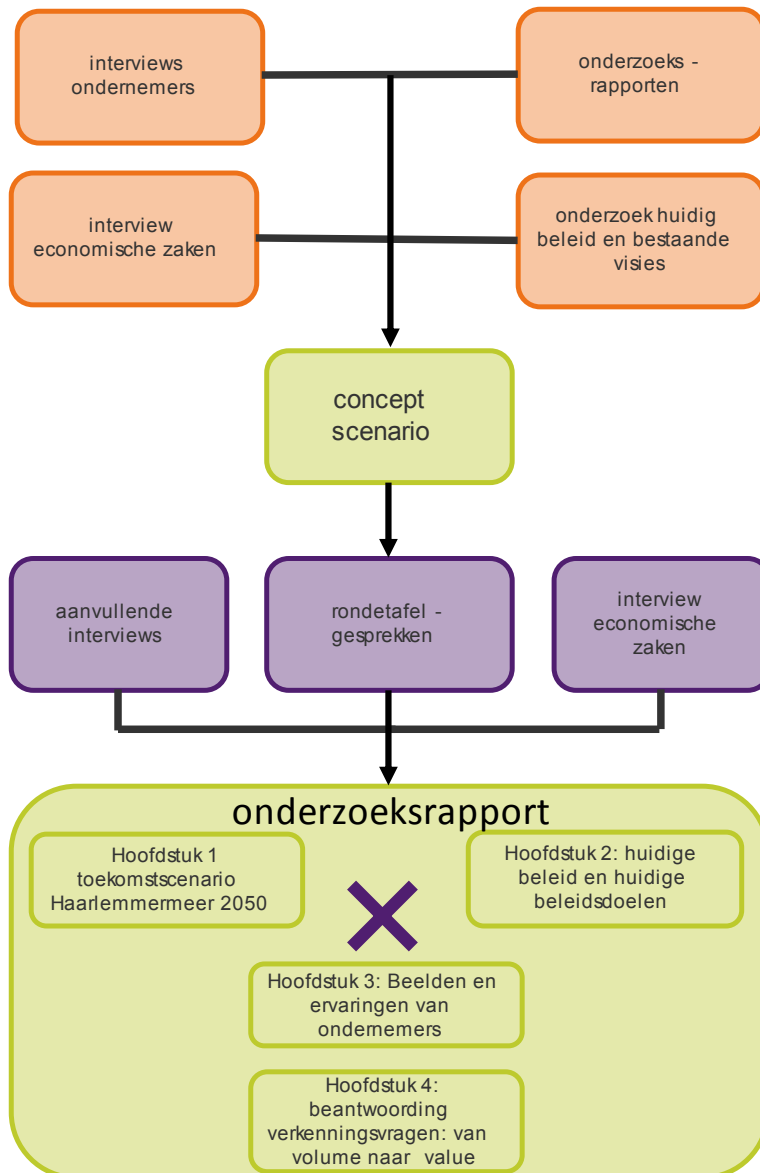
Het toekomstscenario werd ingezet als dialooginstrument, bedoeld om inspirerende en toekomstgerichte gesprekken te bevorderen. Zo vroegen we de ondernemers of zij het gepresenteerde scenario plausibel vonden, in de zin van dat het echt werkelijkheid zou kunnen worden. Ook vroegen wij de ondernemers of zij aanvullingen op het scenario hadden, of misschien een heel ander scenario in gedachten hadden. Zo werd tijdens het rondetafelgesprek een gedeeld toekomstbeeld gevormd. Vervolgens werd het gesprek gevoerd over de wenselijkheid van het gedeelde scenario. Zou Haarlemmermeer dit toekomstscenario ook moeten nastreven? En zo ja, wat verwachten de ondernemers daarbij van de gemeente?

Op basis van de opmerkingen, aanvullingen en wijzigingen van de deelnemers, hebben wij vervolgens een definitief toekomstscenario Haarlemmermeer 2050 opgesteld dat de kern van deze verkenning vormt.

Daarnaast hebben wij twee interviews gehouden met medewerkers van de afdeling EZ. Op basis van de door hen verstrekte informatie hebben wij de paragraaf over het huidige vestigingsbeleid van Haarlemmermeer geschreven.

In een flowchart weergegeven verliep de verkenning als volgt:

Flowchart verkenning



Literatuurlijst

- Gemeente Haarlemmermeer (2022) *Programmabegroting 2023-2026*.
- Gemeente Haarlemmermeer (2022) *Omgevingsvisie Haarlemmermeer 2040*.
- Gemeente Haarlemmermeer (2022) *Coalitieakkoord 2022-2026: 'Toekomstbestendig groeien'*.
- Decisio, (2021) *Economische Analyse Haarlemmermeer*.
- RaboResearch, (2022) *De Metropoolregio Amsterdam staat op een tweekop*.
- prof. dr. R. in 't Veld (2013) *Randloos Duurzaam, scenariostudie voor gemeente Haarlemmermeer..*
- Jack Mikkers et al. (2017) *NL Smart City Strategie*.
- Rabobank (2021) *Rabobank SmartBuilds*.
- Jan Rotmans, Mischa Verheijden (2021) *Omarm de chaos*, De Geus.

Colofon

Deze verkenning werd uitgevoerd door Jan Nekkers en Jelle Schellekens van Futureconsult. Bij het toekomstscenario voor Haarlemmermeer 2050 hoort een animatie met voice-over.

Tekst: Jan Nekkers en Jelle Schellekens

Tekst animatie: Jelle Schellekens

Animatie: Sascha Kleerebezem (SKLR Visuals)

Foto voorblad: Craiyon Hoofddorp_future, foto gemaakt met behulp van AI

23 februari 2023