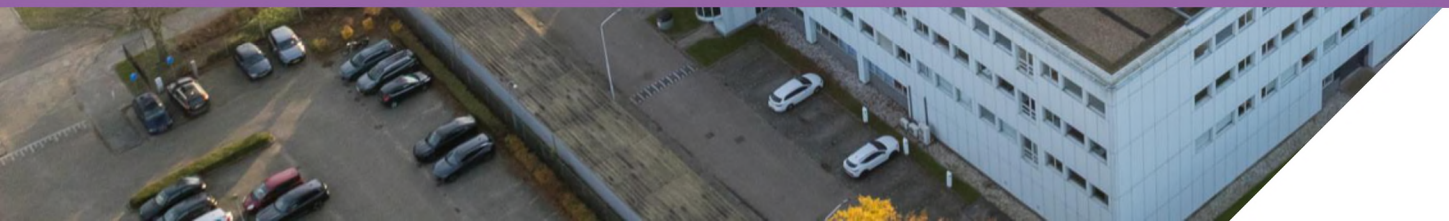
AUTOMOTIVE CAMPUS

POWERING MOBILITY INNOVATIONS



Verkort businessplan Automotive Campus



5 juni 2026

Kenmerk: 25383-005/ene/eke

Inhoudsopgave

0. Het businessplan voor de Automotive Campus 2
1. Ecosysteem en ontwikkeling 4
2. Ambitie en opgaven 8
3. Activiteiten van de campusorganisatie 10
4. Governance 13
5. Financiële businesscase 18
6. Risicoanalyse 22
7. Monitoring en evaluatie 24

0. Het businessplan voor de Automotive Campus

De Automotive Campus in de Brainportregio is de afgelopen jaren het epicentrum geworden voor bedrijvigheid rondom mobiliteit, met een focus op "green" & "smart" mobility. Zij heeft sinds oprichting in 2009 een aanzienlijke groei doorgemaakt, met een sterke aanwezigheid van kennis, R&D en innovatieve samenwerkingen. Inmiddels vormen partijen zoals TNO, RAI Automotive Industry NL, VDL ETS, Summa, Fontys, Delta Electronics, DENS en Siemens Tass de kern van de campus.

Om organisatorische snelheid en slagkracht te bewerkstellingen beogen gemeente Helmond en provincie Noord-Brabant om het eigendom van de gehele campus te verwerven en hier verder in te investeren. Hiermee kan de ontwikkeling van de hele Automotive Campus worden versneld en verbeterd en een impuls worden gegeven aan de maatschappelijke waarden en de triple helix (samenwerking tussen overheid, onderwijs & onderzoek en bedrijfsleven).

De basis die is gelegd in de afgelopen jaren is nog onvoldoende om de campus zonder meer door te laten groeien naar een volgende ontwikkelfase. Het bestaande eigendom is versnipperd, de governance was lange tijd diffuus en de campusorganisatie beschikte niet over voldoende mandaat en slagkracht om op alle relevante fronten tegelijk te sturen. Daardoor ontstond het risico dat kansen in de markt, in de regio en in de energietransitie onvoldoende zouden worden benut.

Voor gemeente en provincie is dat aanleiding om de doorontwikkeling van de campus nadrukkelijker onder publieke regie te brengen. De centrale ambitie is om de Automotive Campus uit te bouwen tot een toonaangevend Europees innovatie-, test- en kenniscentrum voor intelligente duurzame voertuigen, geavanceerde aandrijflijnen, energieopslag, laadinfrastructuur en gerelateerde mobiliteitstoepassingen. Hiermee willen wij de standaard zetten voor slimme, veilige, duurzame, efficiënte en CO2-neutrale energie- en mobiliteitsoplossingen.

Het doel is daarbij breder dan alleen economische groei. De campus moet bijdragen aan maatschappelijke opgaven, zoals de energietransitie, emissiereductie, technologische veiligheid, talentontwikkeling en de versterking van het regionale verdienvermogen.

In het businessplan wordt de campus daarom gepositioneerd als een plek waar publieke en private belangen elkaar niet uitsluiten, maar juist samenkomen. Om die ambitie waar te maken is een overtuigende combinatie nodig van duidelijk eigenaarschap, inhoudelijke focus, ruimtelijke ontwikkelkracht en een organisatie die in staat is om strategie en uitvoering met elkaar te verbinden.

Dit verkorte businessplan[1] beschrijft die beoogde doorontwikkeling van de Automotive Campus en vormt de vertaling van die ambities naar de daadwerkelijke invulling van de nieuwe organisatie en de daartoe noodzakelijke investeringen. Zowel dit verkorte businessplan als het volledige businessplan inclusief de financiële uitwerkingen dient in samenhang bezien te worden met een aantal andere documenten, die separaat beschikbaar zijn:

1. De samenwerkingsovereenkomst (SOK) tussen de partijen
2. De koopovereenkomst en de daartoe uitgevoerde due diligence en taxatie
3. De samenvatting visie en strategie voor de AC
4. De (aangepaste) statuten van CSM BV

1 Indien uitwerking in deze verkorte versie afwijkingen kent ten opzichte van het volledige businessplan, is hetgeen in het volledige businessplan is opgenomen leidend.

Doelstelling voor de ontwikkeling

Doelstelling: 'Powering Mobility Innovations'
De Automotive Campus in Brainport ontwikkelt zich tot een nationaal en internationaal centrum voor onderzoek, testen en energieoplossingen voor de automotive sector. Hier worden nieuwe technologieën, zoals autonome voertuigen, drones, aandrijflijnen en daaraan gekoppelde energie-infrastructuur getest in een veilige omgeving, wat innovatie versnelt.

Visie en strategie
We brengen experts, bedrijven en overheid samen om slimme, veilige en duurzame mobiliteit en energie te stimuleren. Sterke partnerschappen met OEM's, startups en onderzoeksinstituten zijn hierbij essentieel.

Focusgebieden
- Slimme & verbonden mobiliteit: digitalisering, AI-gestuurde voertuigsystemen, geautomatiseerd rijden
- Groene mobiliteit: elektrificatie, waterstof, laden en alternatieve brandstoffen
- Energieopslag & infrastructuur: batterij-innovatie, laadoplossingen, geïntegreerde energiesystemen en energiemanagement

We ontwikkelen in de komende tien jaar een succesvolle campus met strategische waarde voor Nederland. Via de doorontwikkeling van de Automotive Campus realiseren de samenwerkende partijen:
- Een campus met een hoge conceptwaarde met een duidelijk profiel en een sterke concurrentiepositie. Deze conceptwaarde ontstaat doordat de locatie meer biedt dan huisvesting en reguliere diensten.
    - De ontwikkeling, realisatie en ondersteuning van campussen is een instrument ter versterking van de regionale ecosystemen, innovatiekracht, het vestigingsklimaat en de concurrentiekracht.
- De uitgifte van de niet bebouwde grond voor nieuwe bedrijfsruimte, faciliteiten, openbaar gebied etc., waardoor bestaande en nieuwe huurders hun activiteiten op de campus kunnen ontplooien.
- De doorgroei naar een volwassen campus met (inter)nationale impact.
- Een toonaangevende campusorganisatie die invulling geeft aan het automotive ecosysteem met daarbinnen een focus op ontwikkeling, nicheproductie en implementatie van intelligente duurzame voertuigen, met name heavy-duty, met geavanceerde aandrijflijnen en energieopslagsystemen.
- Een campus die door zijn positionering in het Brainport ecosysteem excellent verbonden is met de andere campussen in de regio en daarbuiten.

Provincie Noord-Brabant en gemeente Helmond willen dit in samenwerking vormgeven om zo zowel maatschappelijke als economische ontwikkeling te bereiken.

1. Ecosysteem en ontwikkeling

Het ecosysteem van de campus

De Automotive Campus fungeert als ecosysteem *an sich* en als onderdeel van een regionaal ecosysteem. Daarbij is het veel meer dan louter een vastgoedlocatie. Dat onderscheid is belangrijk. De meerwaarde van een campus ontstaat niet primair door gebouwen op zichzelf, maar door de manier waarop bedrijven, onderzoekers, studenten, docenten, overheden en ondersteunende organisaties elkaar versterken. Op de Automotive Campus komt die meerwaarde tot uitdrukking in de combinatie van onderzoek en ontwikkeling, testfaciliteiten, toepassing in de praktijk, onderwijs op verschillende niveaus en de aanwezigheid van bedrijven die actief zijn in uiteenlopende delen van de mobiliteits- en energieketen. Een overzicht daarvan staat hiernaast weergegeven.

Juist doordat partijen fysiek nabij zijn, gebruikmaken van gedeelde voorzieningen en elkaar ontmoeten in projecten, programma's en dagelijkse praktijk, ontstaat een omgeving waarin innovatie sneller kan plaatsvinden dan in een versnipperd landschap. De campus is de plek waar alles samenkomt.

Sterke connectie met de Brainportregio
Binnen de Brainportregio heeft de campus een complementaire positie naast andere bekende campussen. De High Tech Campus heeft een sterk profiel in R&D en technologieontwikkeling, terwijl de Brainport Industries Campus zich meer richt op maken, industrialisatie en productieketens. De Automotive Campus voegt daar een herkenbaar zwaartepunt aan toe op het terrein van slimme, veilige en duurzame mobiliteit en energie, met nadruk op testen, systeemintegratie, geavanceerde aandrijflijnen, batterijtoepassingen, laad- en energie-infrastructuur en in het bijzonder heavy-duty toepassingen. Daardoor is de campus geen duplicaat van andere locaties, maar een ontbrekende schakel in het bredere innovatie-ecosysteem van de regio.

Landelijk is de AC een van de twintig meest toonaangevende campussen. De komende jaren is beoogd om (conform de definities uit het periodieke campussen onderzoek van BCI) door te groeien naar een volwassen campus.

OEM's	Toeleveranciers & Technologie	Start-ups & Scale-ups	Onderzoek & Opleiding
VDL Enabling Transport Solutions	NRF Nld Radiateuren Fabriek	ADASTEC	TNO
Electric Motorbikes	DENS Power	CEYAS	Battery Competence Cluster NL
FIER Automotive	Durapower	VERUM Software Tools	Fontys Automotive Engineering
V-TRON	ELEO Technologies		SUMMA Automotive College
	Sekisui Europe		Stichting VAM - Innovam
	SWARCO Nederland		ACE Mobility
	Nimbus Engineering		
	FEV Group		
	IM Efficiency		
	Shield		
	EMX Powertrain		
	V.A.T.E.		
	Connected		
	AFB Automotive		
	AUTOMOTIVE		

Open Innovation Facilities	Overheden & Ecosysteem	Dienstverlening
Open Battery Industrialisation Centre	Gemeente Helmond	VB Plus
TNO – Mobility Applied Research Quarter (MARQ)	Rijksdienst voor Wegverkeer	YSubsidie
Quantum Communications Testbed NL (QuCT-NL)	Rijkswaterstaat	Dutch Accounting House
TNO- Innovation Center for Sustainable Powertrains (ICSP)	Stichting Automotive Campus	Steenoven Catering
VDL-ETS – Testing & Engineering Centre	Waterstofnet	De Wielen Meester
	Innovatiehuis	
	RAI Automotive NL	

Het toekomstige ecosysteem van de campus

Doelgroep voor de campus
De doelgroep voor vestiging op de Automotive Campus wordt gevormd door bedrijven in de waardeketen van slimme, veilige, duurzame mobiliteit & energie gericht op onderzoek, ontwikkeling en/of nicheproductie. De volgende sectoren zijn hierin leidend:

- (Heavy-duty) automotive
- Batterij technologie ontwikkel- en maakindustrie
- Energie (laad)infrastructuur en managementsystemen
- Brandstoffen/E-fuels
- Transport & logistiek (innovatie)
- Heavy-duty systemen en applicaties
- Digitalisering, connectiviteit en open-protocollen

Naast bovenstaande kunnen ook *onderwijs- en onderzoeksinstellingen* en *faciliterende organisaties* zich vestigen op de Automotive Campus met als insteek dat de omzet/focus/ klanten/leerlingen of een combinatie hiervan voornamelijk gericht is/zijn op de bedrijven en/of activiteiten op de Automotive Campus. Ook is ruimte voor (ondersteunende) faciliteiten waaraan behoefte is vanuit het bewonersperspectief en die hun bestaansrecht op de Automotive Campus uit campusgebruikers halen, zoals bijvoorbeeld horeca. In incidentele gevallen kan er om zakelijke redenen gekozen worden om partijen met een regionaal belang tijdelijk te huisvesten. Met de middelen die hiermee verworven worden, kan verder geïnvesteerd worden in de opgave van AC.

Voor de verdere ontwikkeling en invulling van de campus zal de focus worden bewaakt op basis van het afwegingskader voor huurders ontwikkeld. Op basis van dit afwegingskader voor acquisitie en vestiging vindt de selectie plaats.



De beoogde ruimtelijke ontwikkeling

Portefeuille CSM bestaat uit 7 gebouwen van 45.000 m²

CSM B.V. bezit momenteel 7 gebouwen van in totaal circa 45.000 m² BVO (41.000 m² VVO). Het merendeel van de gebouwen is gerealiseerd in de periode 2014-2025, met uitzondering van AC30 en AC60 die reeds in 1987 en 1990 gerealiseerd zijn.

Adres/beschrijving	Naam gebouw/huurder	m2 BVO	m2 VVO	Bouwjaar
Automotive Campus 30	ABC-Gebouw (hoofdgebouw)	13.670	12.359	1987
Automotive Campus 40	TNO	1.905	1.515	2024
Automotive Campus 45	Stichtings Fontys Hogescholen	1.445	1.290	2019
Automotive Campus 50-59	Verzamelgebouw	9.475	8.955	2014
Automotive Campus 60	TCB2	2.835	2.693	1990
Automotive Campus 70	Dens	5.165	4.615	2018
Automotive Campus 80-82	Eleo Technologies BV	10.605	9.750	2022/25
Totaal		45.100	41.177	

De partijen bezitten samen het merendeel van de beoogde campus

De gronden voor het parkeren, openbare ruimte en ontwikkelgronden zijn vrijwel geheel in handen van de gemeente en provincie. Met het uitvoeren van het businessplan komen veruit de meeste gronden en gebouwen van de campus in een hand. Summa, Delta en Kadans zijn andere gebouweigenaren op de campus.

Met de combinatie van het bezit (zie weergave hiernaast) van de gemeente (groen), provincie (blauw) en CSM (oranje) komt het merendeel van de beoogde campus in één hand.

Nieuwbouw in periode 2028-2038

Voor de AC is in 2019 een bestemmingsplan vastgesteld dat de basis vormt voor de



beoogde nieuwbouw. In het bestemmingplan is de verkaveling opgenomen. De verwachting is dat het ten minste 10 jaar zal duren om de campus in volle omvang te realiseren. De fasering is uiteraard afhankelijk van enerzijds de marktvraag en anderzijds uitdagingen zoals netcongestie die beperkingen kunnen opleggen aan de bouwsnelheid.

2. Ambitie en opgaven

Powering Mobility Innovations

Ambitie voor Automotive Campus
De inhoudelijke koers van de campus is samengevat in de ambitie "Powering Mobility Innovations":

> *"De Automotive Campus streeft ernaar om in Europa hét innovatie-, test- en kenniscentrum te zijn voor de ontwikkeling, nicheproductie en implementatie van intelligente duurzame voertuigen en mobiliteitsoplossingen met geavanceerde aandrijflijnen en energieopslag- en managementsystemen. Hiermee willen wij de standaard zetten voor milieuvriendelijke, efficiënte en co2-neutrale energie- en mobiliteitsoplossingen."*

Deze ambitie is bewust gekozen omdat zij voortbouwt op bestaande sterktes van de huidige campus en het regionale ecosysteem in engineering, testen en systeemintegratie en tegelijkertijd toekomstige kansen biedt op internationale onderscheidbaarheid. Dit betekent dat de campus wordt ontwikkeld tot een hoogwaardige vestigingsplaats voor partijen uit het brede kennis- en innovatie-ecosysteem van **Smart, Safe & Sustainable Mobility and Energy**. De scope van de campus is bewust vrij breed gehouden. Deze brede 'kapstok' biedt de ruimte om wendbaar te zijn en strategisch mee te kunnen bewegen op toekomstige ontwikkelingen, nieuwe technologieën en behoeften vanuit de brede automotive sector en aanverwante sectoren. Deze zijn bijvoorbeeld opgenomen in de Roadmap Automotive 2025-2035, deze beschrijft het economische, maatschappelijke en technologische landschap waarmee de sector wordt geconfronteerd.

In de kern richt de campus zich op drie onderling verbonden domeinen: slimme en verbonden mobiliteit, groene en emissiearme mobiliteit en energieopslag en -infrastructuur. Het gaat daarbij niet alleen om personenmobiliteit, maar ook expliciet om toepassingen in trucks, bussen, speciale voertuigen, logistiek, laadoplossingen, batterijen, energiedragers en managementsystemen. Die focus sluit aan op bestaande sterktes in Helmond en de Brainportregio en op bredere trends in Europa, zoals elektrificatie, digitalisering, automatisering, veiligheid en de noodzaak om mobiliteit en energie steeds meer als één geïntegreerd systeem te benaderen.

Een belangrijk gevolg van deze visie is dat vestiging op de campus niet vrijblijvend kan zijn. Het businessplan werkt daarom met een afwegingskader waarbij potentiële huurders en partners worden beoordeeld op identity match, inhoudelijke match, ketenmatch en ruimtelijke match. Daarmee wordt voorkomen dat de campus zich vult met partijen die wel ruimte kunnen huren, maar niet bijdragen aan het profiel, de samenwerking en de meerwaarde van het ecosysteem. Tegelijkertijd laat het plan ruimte voor onderwijsinstellingen, onderzoeksorganisaties, startups, scale-ups en ondersteunende functies die juist nodig zijn om de campus als geheel te laten functioneren. De visie is dus niet exclusief, maar selectief: breed waar dat voor het ecosysteem nodig is en scherp waar dat strategisch noodzakelijk is. Juist die combinatie van focus en openheid is cruciaal om de campus op langere termijn onderscheidend, relevant en aantrekkelijk te houden.

Maatschappelijke bijdrage
De doorontwikkeling van de Automotive Campus gericht op de missiegedreven innovatievraagstukken draagt bij aan diverse maatschappelijke opgaven in de regio. We lichten de vijf belangrijkste er uit:

1. Klimaat- en energietransitie: schone, veilige en slimme mobiliteit en energie
2. Grondstoffentransitie en circulariteit
3. Arbeidsmarkttransitie & Talentontwikkeling
4. Veiligheid (van voertuigen, mobiliteit en energieoplossingen)
5. Weerbaarheid, dual use en defensie

3. Activiteiten van de campusorganisatie

De activiteiten van Automotive Campus

Vertrekpunt voor de activiteiten en governance
Een van de belangrijkste uitgangspunten is dat de campus alleen succesvol kan doorgroeien als de organisatie en governance fundamenteel worden versterkt. In de bestaande situatie waren verantwoordelijkheden verspreid over verschillende partijen en was de campusorganisatie onvoldoende in staat om integraal te sturen op vastgoed, ecosysteemontwikkeling, dienstverlening, acquisitie, beheer en strategische keuzes. Daarom wordt gekozen voor een governance- en organisatiemodel waarin vastgoed, campusontwikkeling, community vorming en beheer worden samengebracht in één professionele uitvoeringsorganisatie.

Activiteiten van de Automotive Campus

De activiteiten van de campus worden onderverdeeld in drie themagebieden:

Ecosysteem en community ontwikkeling
Gericht op het bouwen van een sterk innovatie-ecosysteem, het verbinden van partijen en het faciliteren van samenwerking, talentontwikkeling en kennisdeling, ontwikkeling en bewaking van de visie en strategie die richting geeft aan de rol en positionering van de campus binnen Brainport, nationaal en internationaal.

Commercieel beheer en ontwikkeling
Gericht op positionering, acquisitie, vastgoedexploitatie en de verdere ontwikkeling van de campus als aantrekkelijke vestigingslocatie.

Technisch beheer en onderhoud
Gericht op het functioneren, beheer en de doorontwikkeling van gebouwen, infrastructuur, de gronden en (energie)voorzieningen.

Deze drie themagebieden vormen gezamenlijk het fundament onder het functioneren van de campus. Zij zijn geen losse domeinen, maar versterken elkaar continu. De commerciële ontwikkeling is bepalend voor welke partijen zich vestigen en hoe de campus groeit. Het technisch beheer zorgt voor een hoogwaardige en betrouwbare omgeving. Ecosysteem-ontwikkeling creëert de inhoudelijke meerwaarde en aantrekkingskracht van de campus.

Het **commercieel beheer en de ontwikkeling** van Automotive Campus zijn gericht op het realiseren van een toekomstbestendige en onderscheidende campus, waarin vastgoed, gebruikers en inhoudelijke focus in samenhang worden ontwikkeld. Dit vormt een centrale drager van de groei van de campus en is bepalend voor zowel de economische waarde als de strategische positionering. Binnen dit themagebied staat het actief sturen op de ontwikkeling en exploitatie van de campus als vestigingslocatie centraal. Dit omvat niet alleen het verhuren en beheren van bestaande gebouwen en gronden, maar nadrukkelijk ook de programmering en realisatie van nieuwe vastgoedontwikkelingen.

Technisch beheer en onderhoud binnen en op de Campus is gericht op het waarborgen en stapsgewijs verbeteren van een betrouwbare, veilige en toekomstbestendige fysieke omgeving waarin gebruikers optimaal functioneren. Dit domein omvat het integraal beheer van gebouwen, installaties, infrastructuur, park en faciliteiten en vormt een essentiële randvoorwaarde voor het functioneren en de verdere ontwikkeling van de campus.

Automotive Campus is voor groei en dagelijks functioneren afhankelijk van een sterke en flexibele **energievoorziening**. Door netcongestie en de aansluitpauze in de regio is uitbreiding via het reguliere elektriciteitsnet beperkt. Het bestaande smart grid biedt daarom strategische meerwaarde. Dit systeem combineert een lokaal middenspanningsnet, zonnepanelen, batterijopslag, slimme laadpalen en een energiemanagementsysteem om vraag, aanbod en opslag beter op elkaar af te stemmen. Daardoor kan energie efficiënter worden benut en blijft beperkte groei mogelijk. Verdere doorontwikkeling van het grid is wel noodzakelijk.

De activiteiten van Automotive Campus

De ontwikkeling van **ecosysteem en community** is een onderscheidende pijler van de Automotive Campus. Anders dan een traditioneel bedrijventerrein draait de campus om een actief en verbonden netwerk van bedrijven, kennisinstellingen, onderwijs en overheid dat gezamenlijk innovatie en waardecreatie stimuleert. De campus is daarbij geen losstaand systeem, maar een belangrijk zwaartepunt binnen het bredere regionale ecosysteem rond slimme en duurzame mobiliteit en energie.

De campusorganisatie richt zich op het creëren van verbinding tussen partijen. Zij organiseert bijeenkomsten, netwerkevents, programma's en inhoudelijke sessies, en brengt organisaties actief met elkaar in contact op basis van gedeelde ambities. Daarbij gaat het niet alleen om formele samenwerking, maar ook om het opbouwen van een sterke community waarin gebruikers zich verbonden voelen, elkaar weten te vinden en gezamenlijk bijdragen aan een aantrekkelijk vestigings- en werkklimaat. Dit helpt ook bij het aantrekken en behouden van talent.

Daarnaast speelt de campusorganisatie een actieve rol in het initiëren van innovatieprojecten en samenwerkingsprogramma's, onder meer door coalities te vormen en externe financiering te benutten. Een belangrijk onderdeel daarvan is de ontwikkeling van gedeelde, hoogwaardige faciliteiten (shared facilities) die samenwerking en profilering versterken. Voorbeelden zijn MARQ, een open innovatiecentrum voor mobiliteitsonderzoek, en OBIC, een faciliteit voor batterij-innovatie en pilotproductie die zich mogelijk op de campus gaat vestigen.

Ook marketing, profilering, communicatie, gastvrijheid en beleving zijn essentieel en onderdeel van dit themagebied. Samen versterken deze elementen de zichtbaarheid, aantrekkelijkheid en positionering van de Automotive Campus als toonaangevend innovatie- en kenniscentrum.

Doorontwikkeling van de activiteiten
De Automotive Campus ontwikkelt zich continu. Dat gebeurt niet alleen binnen de drie afzonderlijke domeinen, maar juist ook in samenhang daartussen.



Nieuwe ideeën, projecten en initiatieven ontstaan vaak op het snijvlak van commercie, techniek en ecosysteem en vragen in eerste instantie om een integrale aanpak voordat ze landen in de organisatie.

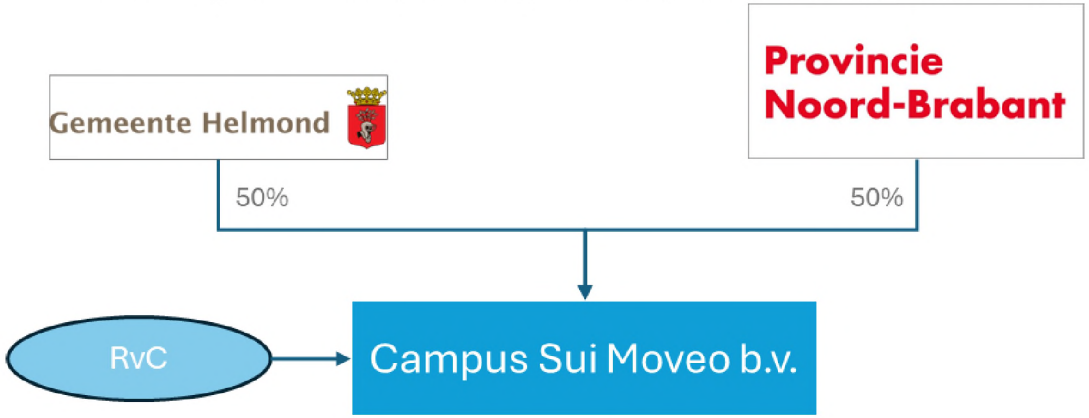
De campusorganisatie speelt hierin een actieve rol door nieuwe ontwikkelingen te signaleren, te verkennen en verder te brengen. Dit kunnen technologische innovaties zijn, zoals toepassingen op het gebied van energie en het smart grid, maar ook bredere vraagstukken rondom duurzaamheid, circulariteit of het gebruik van de campus als test- en demonstratieomgeving. In deze fase gaat het om het uitwerken van ideeën, het verbinden van partijen en het onderzoeken van haalbaarheid. Zodra initiatieven concreter worden, worden ze ondergebracht binnen één van de bestaande domeinen voor verdere uitvoering en beheer.

4. Governance

De governance van Automotive Campus

De uitwerking van de samenwerking en de governance is vervat in de **Samenwerkingsovereenkomst** (SOK) tussen de gemeente en de provincie. Hierin zijn nadere afspraken gemaakt omtrent (i) de (toekomstige) onderlinge verhoudingen als aandeelhouders, (ii) de interne inrichting, het beleid en de governance van de CSM, alsmede (iii) de samenwerking met betrekking tot de ontwikkeling, positionering en exploitatie van Automotive Campus.

Daarbij gaan gemeente Helmond en provincie Noord-Brabant uit van een 50/50-aandeelhouderschap, zodat beide publieke partijen gelijkwaardig kunnen sturen op de ontwikkeling van de campus en tegelijkertijd publieke belangen kunnen borgen.



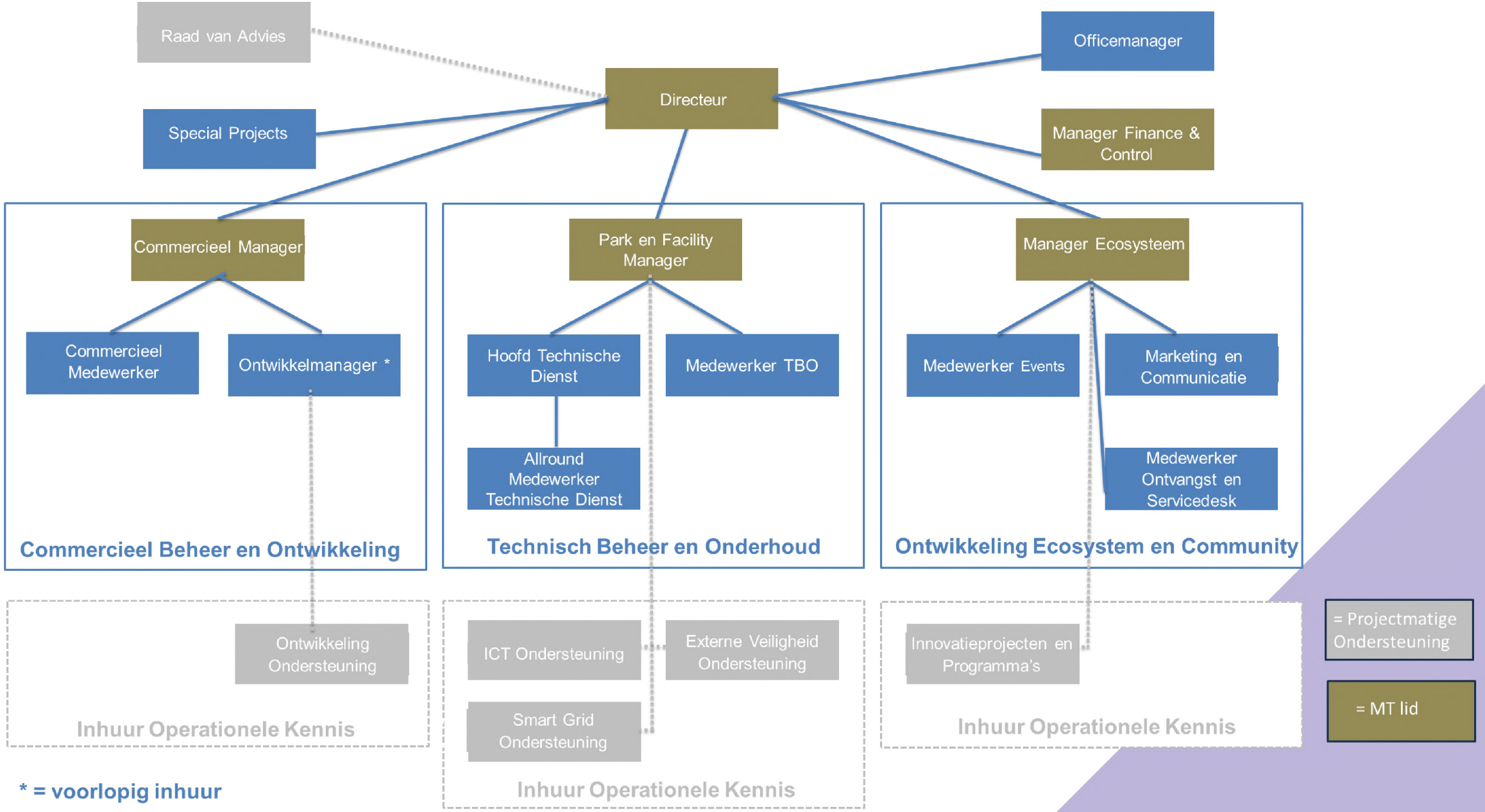
Binnen deze structuur krijgt de campus een statutair bestuurder, toezicht via een raad van commissarissen en een managementteam met verantwoordelijkheden voor commercieel beheer en ontwikkeling, technisch beheer en onderhoud, ecosysteem en community en finance & control. Daarmee ontstaat een organisatie die niet alleen operationeel kan functioneren, maar ook strategisch keuzes kan maken over investeringen, nieuwe vestigingen, gedeelde faciliteiten, energie-infrastructuur en langjarige positionering. Hiervoor staat het organogram van de campusorganisatie weergegeven.

Doorontwikkeling van de structuur
Voor de inbreng van de door de aandeelhouders op en rond de Automotive Campus gehouden percelen in CSM en het mogelijk verwerven van andere vastgoedposities die gelegen zijn op of rond de Automotive Campus, kan het van belang zijn om op termijn tot een aangepaste juridische structuur te komen.

Partijen zullen gezamenlijk onderzoeken op welke wijze de structurering van een dergelijke totaalorganisatie het beste vorm kan krijgen, waarbij als kerndoelen gelden: het creëren van een centrale organisatie over de Automotive Campus, het goed inkaderen van aansprakelijkheid en risico (zoals ten aanzien van het smart grid), het realiseren van fiscale optimalisatie en het opzetten van een structuur die tevens de mogelijkheid biedt om op termijn het geheel of delen daarvan aan een derde te kunnen verkopen, dan wel om derden de gelegenheid te bieden deel te nemen in de Automotive Campus.

Stichting Automotive Campus
Op dit moment worden (hoofdzakelijk) activiteiten gericht op ecosysteemontwikkeling uitgevoerd vanuit Stichting Automotive Campus Helmond (SACH). Deze wordt voor de uitvoering gesubsidieerd door CSM, gemeente en provincie. Beoogd is dat alle taken ondergebracht worden in CSM en dat de stichting zo spoedig mogelijk na het verkrijgen van de aandelen van CSM door gemeente en provincie wordt ontbonden.

Transitiefase
Een de transitiefase richting deze nieuwe organisatie is cruciaal. Kennis, contracten, systemen, onderhoudsinformatie, leveranciersrelaties en operationele routines moeten tijdig inzichtelijk en overdraagbaar worden gemaakt. Zonder een goed georganiseerde overgang zou de campus wel formeel in nieuwe handen komen, maar feitelijk niet direct slagvaardig zijn. De governance-opzet is daarom niet alleen een juridisch of bestuurlijk vraagstuk, maar ook een praktische voorwaarde voor een vliegende start van de nieuwe campusorganisatie.


Raad van Advies
Directeur
Officemanager
Special Projects
Manager Finance & Control
Commercieel Manager
Park en Facility Manager
Manager Ecosysteem
Commercieel Medewerker
Ontwikkelmanager *
Hoofd Technische Dienst
Medewerker TBO
Medewerker Events
Marketing en Communicatie
Allround Medewerker Technische Dienst
Medewerker Ontvangst en Servicedesk
Commercieel Beheer en Ontwikkeling
Technisch Beheer en Onderhoud
Ontwikkeling Ecosystem en Community
Ontwikkeling Ondersteuning
ICT Ondersteuning
Externe Veiligheid Ondersteuning
Innovatieprojecten en Programma's
Smart Grid Ondersteuning
Inhuur Operationele Kennis
Inhuur Operationele Kennis
Inhuur Operationele Kennis
= Projectmatige Ondersteuning
= MT lid
* = voorlopig inhuur

Rol gemeenteraad en provinciale staten en college van burgemeester & wethouders(B&W) en gedeputeerde staten(GS)

De verhouding van CSM tot haar aandeelhouders vloeit voort uit het vigerende deelnemingenbeleid (gemeente Helmond) en de nota verbonden partijen (provincie Noord-Brabant). Hieruit volgen op hoofdlijnen de volgende rollen:

- Het invullen van de aandeelhoudersrol bij privaatrechtelijke verbonden partijen is een bevoegdheid van GS en B&W.
- Als bij het uitoefenen van deze bevoegdheden sprake is van besluiten met ingrijpende gevolgen voor de provincie, dan dienen GS en B&W de staten en de raad in de gelegenheid te stellen om wensen en bedenkingen kenbaar te maken.
- De verantwoording over het aandeelhouderschap in CSM verloopt via de gebruikelijke sturings- en verantwoordingscyclus voor deelnemingen/verbonden partijen. Onderwerpen zoals de financiële ontwikkeling bij CSM en de bijdrage aan het publieke belang komen dan aan bod. Zie ook 7. Monitoring.
- De verbonden partij wordt periodiek geëvalueerd, uitkomsten hiervan worden gedeeld met de gemeenteraad en provinciale staten. Afhankelijk van de uitkomsten en de opvolging daarvan kunnen wijzigingen er toe leiden dat GS en B&W respectievelijk de staten en de raad in de gelegenheid te stellen om wensen en bedenkingen kenbaar te maken. Zie ook 7. Evaluatie.
- Onderdeel van een evaluatie kan ook zijn de beantwoording van de vraag of de inzet van CSM als verbonden partij/deelneming nog de beste manier is om het maatschappelijke doel te bereiken.
- Ook bij tussentijdse majeure ontwikkelingen informeren GS en B&W de raad en staten. Denk aan een nieuw businessplan/ meerjarenstrategie of wijzigingen in de structuur (zie ook hiervoor “doorontwikkeling structuur”)

De governance van Automotive Campus

Shared facilities: gedeelde voorzieningen zijn nog geen apart onderdeel van de organisatie of financiering van de Automotive Campus, maar passen wel bij de toekomstige ontwikkeling. De campusdirecteur en commercieel manager zijn verantwoordelijk voor het uitwerken van ideeën uit het ecosysteem tot concrete voorstellen, op basis van marktvraag, meerwaarde voor de campus en een businesscase. Waar nodig wordt gezocht naar aanvullende financiering of subsidies. Per faciliteit wordt bekeken welke structuur het best past. De voorkeur ligt bij ontwikkeling door CSM in samenwerking met een externe partij die huur en exploitatie verzorgt. Indien nodig kan een aparte entiteit worden opgericht om risico's, bijvoorbeeld bij complexe of onzekere exploitatie, af te scheiden.

De **RvC** houdt toezicht op de Automotive Campus en bestaat uit minimaal drie commissarissen. Beide aandeelhouders dragen ieder één lid bindend voor en gezamenlijk een derde lid, dat ook voorzitter is. Commissarissen worden voor vier jaar benoemd, met mogelijkheid tot verlenging. Om continuïteit te borgen, wordt in de startfase gewerkt met getrapte uittreding. De verdere werkwijze wordt vastgelegd in een RvC-reglement.

De **Raad van Advies** kan door de directie worden ingesteld als klankbord voor het bestuur. Deze raad adviseert over ontwikkelingen in de automotive sector en kansen voor de campus. De samenstelling weerspiegelt de triple helix en adviezen zijn niet bindend.

Voor de Automotive Campus is een VERI-matrix uitgewerkt om rollen en verantwoordelijkheden in de primaire processen helder vast te leggen. Dit model, de Nederlandse vertaling van het RACI-model, maakt de taakverdeling expliciet en voorkomt onduidelijkheid in samenwerking tussen functies, disciplines en governance-lagen.

VERI staat voor:
- **Verantwoordelijk (Responsible):** Persoon die het daadwerkelijke werk uitvoert.
- **Eindverantwoordelijk (Accountable):** De persoon die de uiteindelijke beslissingen neemt en de goedkeuring geeft.
- **Raadplegen (Consulted):** De experts of belanghebbenden die vooraf om input of advies worden gevraagd.
- **Informeren (Informed):** De personen die over voortgang of resultaat worden geïnformeerd.

Proces	Directeur	Commercieel Manager	Park & Facility Manager	Manager Ecosystee m	Manager Finance & Control	RvC	Externe inhuur
Acquisitie	**E**	V	*R*	*R*	*R*	I	
Toewijzing locatie nieuwe huurder	**E**	V	*R*	R	*R*	R	
Vergunningstraject	**E**	I	V	I	*R*	I	R
Nieuwbouw besluit	**E**	V	I	I	V	R	R
Servicekosten	*R*	V	*R*	I	**E**	I	
Parkmanagement	**E**	*R*	V	*R*	*R*	I	
Veiligheidsfunctie	**E**	*R*	V	*R*	I	I	R
Smart grid capaciteit	**E**	*R*	V	*R*	*R*	I	R

V = verantwoordelijk, E=eindverantwoordelijk, R=geraadpleegd, I=geïnformeerd

5. Financiële businesscase

Overzicht aankoop, investeringen en financiering

Aankoop aandelen
€ 41 miljoen
(gemeente en provincie 50%/50%)

Inbreng eigen vermogen
€ 79 miljoen gedurende 2027 – 2038
Voor aankoop grond en realiseren nieuwbouwprogramma (gemeente en provincie 50/50)

CSM BV
45.000 m2 gebouwen
& Smart Grid

Vreemd vermogen
€ 77 miljoen gedurende 2027 – 2038
Voor realiseren nieuwbouwprogramma



Investeringsprogramma

Inbreng gronden gemeente & provincie	Bouwrijp & inrichten openbare ruimte	Nieuwbouw vastgoed
€ 16 miljoen	*€ 14 miljoen*	*€ 128 miljoen* *69.000 m2 BVO*

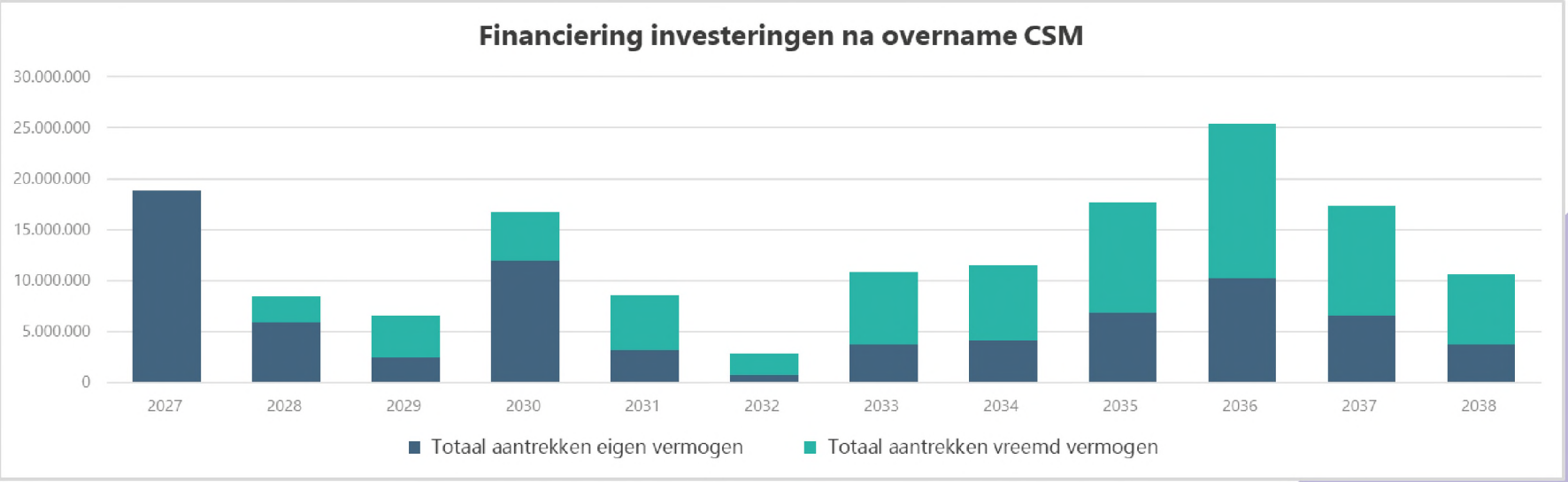
Prognose omzet CSM BV
2027: € 5 miljoen
2039: € 15 miljoen (na realisatie nieuwbouw)

***Rendement** aandeelhouders op geïnvesteerd vermogen (IRR): +1,0%*

Alle bedragen incl. indexatie naar moment van investeren

Uitgangspunten investeringen en financiering

- **Aankoop aandelen CSM:** Gemeente en provincie zullen 100% van de aandelen van CSM BV verwerven. Er is een koopovereenkomst opgesteld met Van de Ven met afspraken over het bepalen van de definitieve koopprijs op de leveringsdatum (uitgangspunt 1 november 2026). De verwachte koopprijs ligt rond de 41 miljoen euro.
- **Inbreng gronden:** Na overname zullen gemeente en provincie hun gronden inbrengen in de entiteit. Deze gronden zijn gewaardeerd op circa 16 miljoen euro. Gemeente en provincie brengen eigen vermogen in de entiteit (in 50/50 verhouding) om de aankoop te financieren.
- **Bouwrijp & inrichten openbare ruimte:** De entiteit is verantwoordelijk voor het bouwrijp maken van de gronden en het inrichten van de semi-openbare ruimte (wegen, groen, water en parkeren binnen het campusgebied). Deze kosten zijn geraamd op 14 miljoen euro en worden gefinancierd met eigen vermogen.
- **Nieuwbouw:** De entiteit realiseert nieuwbouw voor bedrijven en kennisinstellingen die zich willen vestigen op de campus en die niet binnen de bestaande gebouwen ingepast kunnen worden. De entiteit blijft eigenaar van de nieuwbouw en zal het via langjarige huurcontracten verhuren aan de gebruikers. De investeringskosten in nieuwbouw zijn geraamd op 128 miljoen euro. Deze investeringen worden gefinancierd met een mix van vreemd vermogen en eigen vermogen waarbij gestreefd wordt naar een minimale inzet van eigen vermogen.
- **Bestaande gebouwen:** Naast investeringen in nieuwbouw zijn er investeringen nodig in de bestaande gebouwen (groot onderhoud, renovaties en vervanging). Deze kosten zijn geraamd op 24 miljoen euro en kunnen vanuit de jaarlijkse operationele kasstroom gefinancierd worden.
- **Dividend uitkeren:** Zolang het nieuwbouwprogramma nog niet afgerond is (prognose tot en met 2038) zal de entiteit geen winst uitkeren maar de winsten gebruiken om investeringen in nieuwbouw en bestaande gebouwen te financieren. Vanaf 2039 is er op basis van de business case voldoende winst en cash beschikbaar om dividend uit te keren aan de aandeelhouders.



Rendement aandeelhouders: base case en gevoeligheden

- **Omzet en winst vastgoedverhuur:** CSM heeft in het eerste exploitatiejaar (2027) een verhuuromzet van € 5 miljoen en een resultaat van ongeveer nul. Dit resultaat is lager dan de huidige winst van CSM omdat de kosten van de stichting onderdeel worden van CSM en daarnaast een uitbreiding van de organisatie voorzien is om tot een volwaardige campus te kunnen uitgroeien. In 2039, na afronding van het investeringsprogramma is de omzet gegroeid naar circa € 15 miljoen omzet en de winst na belasting naar circa € 3 miljoen op jaarbasis.
- **Omzet en winst Smart Grid:** Naast verhuur van vastgoed kent CSM opbrengsten uit doorbelastingen aan huurders voor gebruik van zonnepanelen en voor gebruik van batterijcapaciteit. Hier staan kosten tegenover, waarbij wordt uitgegaan van een kostendekkende exploitatie. Vanwege de toenemende energievraag en netcongestie zijn er mogelijkheden om het smart grid slimmer in te zetten. Omdat het toekomstige verdienmodel nog in ontwikkeling is zijn de additionele opbrengsten die hieruit voortvloeien nog niet opgenomen in de business case.
- **Rendement:** De base case kent een financieel rendement (IRR na belasting) voor de aandeelhouders van 1,0%. Ten aanzien van het resultaat zijn er een aantal opmerkingen te maken:
  - Vanuit de exploitatie van CSM worden alle uitvoeringskosten van de campus voldaan. Voorheen werd een subsidie verstrekt aan de Stichting ACH door de Gemeente en de Provincie van jaarlijks tussen de €600-800k. Dit substantiële voordeel is niet meegenomen in de berekeningen, omdat dit buiten de vennootschap gerealiseerd wordt. Op basis van de huidige subsidie (€800k in 2026) en een exploitatieperiode van 20 jaar gaat het om een aanvullend voordeel van € 16 miljoen. Als dit meegerekend zou worden als opbrengst dan zou het rendement toenemen naar 1,8%.
  - Het financiële resultaat moet in samenhang worden beoordeeld met het maatschappelijk rendement en de doelstellingen waarom gemeente en provincie CSM willen overnemen en de campus willen uitbouwen.
- **Effect gevoeligheidsanalyse op rendement:** De door ons doorgerekende gevoeligheden hebben significante impact op het resultaat van de vennootschap, maar het rendement (IRR) blijft in de meeste gevallen positief. Uitzondering is de situatie waarin de huren structureel minder hard stijgen dan de kosten of scenario's waarin sprake is van tegenvallende marktomstandigheden waardoor er langdurig geen nieuwbouw kan plaatsvinden en/of er sprake is van structurele leegstand.
- **Effect gevoeligheidsanalyse op kapitaalbehoefte:** De kapitaalbehoefte vanuit de aandeelhouders varieert het sterkst indien de loan to value (verhouding vreemd / eigen vermogen) aangepast worden, of als de bouwkosten hoger/lager worden. De loan to value heeft ook effect op het rendement (hogere LTV is lagere IRR vanwege de hogere rentekosten). Hogere bouwkosten bij een gelijkblijvende markthuur leidt tot een lager rendement, bij lagere bouwkosten verbetert het rendement uiteraard.
- **Renteontwikkeling:** Hogere rentekosten hebben een negatieve invloed op het rendement en zijn slechts beperkt beïnvloedbaar. Het minder aantrekken van vreemd vermogen en meer eigen vermogen, of uitstellen van investeringen kan in dat geval een oplossing zijn. Tegelijkertijd geldt dat aandeelhouders de omvang van toekomstige agiostortingen wensen te beperken en dat derhalve gestreefd wordt naar financiering via vreemd vermogen voor zover haalbaar.
- **Invloed exitwaarde op rendement:** het financieel model is berekend over een periode van 20 jaar. Het rendement leunt in alle gevallen sterk op de exitwaarde na 20 jaar (de prijs waartegen je de campus dan kan verkopen). Dit past bij de tijdshorizon van de ontwikkeling: bedrijfsvastgoed heeft een economische levensduur van minimaal 30 jaar en bovendien duurt het meer dan 10 jaar tot de campus gereed is, zodat de investeringen aan het einde van de exploitatieperiode in het model (2046) nog niet terugverdiend zijn. Als de exitwaarde 10% hoger/lager ligt dan in de base case heeft dat ongeveer 0,5% effect op het rendement.

6. Risicoanalyse

Risico's in beeld

Naast de kansen die er zijn om de AC verder door te ontwikkelen, zijn er risico's. Risico's op verschillende aspecten en ook verschillend over de tijd. Ten behoeve van de aankoop van CSM door de gemeente en de provincie is een due diligence-onderzoek uitgevoerd. Deze heeft geresulteerd in een overzicht van risico's dat van toepassing is op de aankoop en hetgeen de AC dient te adresseren, zowel in de aanloop naar de overname als daarna. Hierna zijn in aanvulling daarop de risico's benoemd, zoals die direct relateren aan de uitvoering van het voorliggende businessplan.

Het is duidelijk dat de uitvoering gepaard gaat met **uiteenlopende risico's** en dat deze risico's niet pas aan het einde van het traject aandacht vragen, maar vanaf het begin onderdeel moeten zijn van de sturing. De in de tabel gemarkeerde risico's vormen het grootste risico voor de ontwikkeling van Automotive Campus.

Risico	Impact	Waarschijnlijkheid	Prioritering
S1-Externe ontwikkeling	++	+	++
S2-Markt- en ontwikkelrisico	+	+	+
S3-Conjunctuurgevoeligheid	+	+/-	+/-
S4-Juridisch kader	++	+	+
S5-Transitie van de organisatie	++	+	++
S6-Politiek-bestuurlijke risico's	+	+/-	+/-
S7-Hard commitment van aandeelhouders is beperkt	++	+/-	++
S8-Spanning tussen inhoudelijke focus en financieel resultaat	+/-	+	+/-
F1-Beschikbaarheid van financiering	++	+	+
F2-Onzekerheid van de exploitatie	++	+	++
F3-Risico's op leegstand	++	+	++
O1-Beschikbaarheid van de juiste expertise	+	-	+/-
O2-Netcongestie	++	++	++
O3-Vergunningen en omgevingsplan	+	+	+
O4-Stikstof	+/-	+	+/-
O5-Veiligheid	++	+	+
O6-Digitale en fysieke veiligheid	+	+/-	+/-

Strategisch gaat het onder meer om het risico dat marktomstandigheden veranderen, dat technologische ontwikkelingen sneller gaan dan de campus kan volgen, dat de positionering onvoldoende scherp blijft of dat politieke prioriteiten wijzigen. Financieel spelen leegstand, tegenvallende verhuur, hogere investeringskosten en onzekerheid over de beschikbaarheid van financiering een rol. Operationeel zijn er risico's rond netcongestie, vergunningen, stikstof, veiligheid, digitale weerbaarheid en de opbouw van een nieuwe organisatie. Het plan laat daarmee zien dat campusontwikkeling niet lineair verloopt, maar voortdurend vraagt om adaptief management en bewuste afwegingen.

Veel van deze risico's **beheersbaar** zijn wanneer de juiste randvoorwaarden tijdig worden ingericht. Daarom zet de voorgestelde aanpak in op juridische borging, heldere governance, gefaseerde investeringen, een scherp vestigings- en nieuwbouwkader, actieve acquisitie en periodieke rapportage. De transitiefase krijgt extra aandacht omdat juist daar veel kwetsbaarheden samenkomen: overdracht van kennis, inrichting van systemen, personele opbouw en continuïteit van de dagelijkse operatie. Ook het spanningsveld tussen inhoudelijke focus en financieel resultaat wordt openlijk benoemd. De campus moet aantrekkelijk blijven voor financieel stabiele huurders, maar mag haar profiel niet verwateren door uitsluitend op korte termijn exploitatie te sturen. Risicobeheersing betekent in dit plan daarom niet alleen het beperken van schade, maar ook het beschermen van de strategische koers van de campus op langere termijn.

7. Monitoring en evaluatie

KPI's voor Automotive Campus

KPI's zijn concrete, kwantificeerbare maatstaven waarmee organisaties bepalen in hoeverre ze hun doelstellingen realiseren. Ze zijn onlosmakelijk verbonden met de missie, visie en strategische doelen van de AC. Door deze prestaties te meten, kunnen de aandeelhouders inspelen op veranderingen en vroegtijdig bijsturen waar nodig.

Vastgoedbeheer en ontwikkeling

- Nieuwbouwrendement wordt per project gestuurd op een bruto aanvangsrendement van 7–9%.
- De gemiddelde contractduur bij start van nieuwe huurcontracten ligt idealiter tussen 5 en 10 jaar; het huidige vertrekpunt is 5,1 jaar.
- Bij de portefeuillemix wordt gestuurd op 75–85% reguliere doelgroepen en 15–25% startups, scale-ups en shared facilities. In de huidige situatie bestaat 81% van de organisaties uit reguliere doelgroepen.
- Jaarlijks worden nieuwe verhuringen gevolgd op onder meer huurder, verhuurde vierkante meters, huurprijs, contractduur, risicobeoordeling en bijzonderheden.
- Halfjaarlijks worden nieuwbouwcases en aanvragen van potentiële huurders beoordeeld, inclusief honoreringen, afwijzingen en eventuele doorverwijzingen.
- De grondbenutting wordt jaarlijks gemonitord op basis van beschikbare en uitgegeven vierkante meters; het huidige vertrekpunt is 39,2%.

Ecosysteemontwikkeling

- De Automotive Campus wil de werkgelegenheid bijna verdubbelen: van circa 1.040 naar 2.000 arbeidsplaatsen. Daarmee wordt gestuurd op forse economische en maatschappelijke groei.
- Het aantal gevestigde organisaties moet toenemen van 64 naar 120. Die groei zit vooral in een bredere en sterkere mix van reguliere bedrijven, startups/scale-ups en onderwijs- en kennisinstellingen.
- Ook het aantal grotere kennis- en R&D-intensieve organisaties moet groeien: het aantal organisaties met meer dan 50 fte in R&D moet verdubbelen ten opzichte van het huidige niveau van 5.
- Voor positionering en profilering is het doel dat uiterlijk eind 2026 een uitgewerkte brandingstrategie, campagnestrategie en communicatieplan gereed zijn.
- De campus wil sterker sturen op ecosysteem engagement: het actief faciliteren van samenwerkingen tussen bedrijven, onderwijs, overheid en kennisinstellingen. Hiervoor is nog geen nulmeting beschikbaar.
- Ook het aantal bezoekers en deelnemers aan events moet groeien. Als referentie geldt nu circa 4.000 bezoekers verdeeld over 53 events in 2025.
- Verder wil de campus meer inzetten op businesscases voor shared facilities; momenteel zijn er al 26 gedeelde faciliteiten in beeld.
- Tot slot wordt vanaf 2027 ook de tevredenheid van huurders en campusgebruikers structureel gemeten via een nulmeting en latere benchmark.



Monitoring en Evaluatie

- KPI's zijn onderdeel van de periodieke rapportage van CSM en vormen de basis voor verantwoording, bijsturing en evaluatie.
- Er zijn twee vaste rapportagemomenten: een halfjaarrapportage vóór 1 september met een verkorte resultatenrekening, halfjaarlijkse KPI's en inhoudelijke toelichting, en een jaarrapportage vóór 1 mei met jaarrekening, jaarverslag en jaarlijkse KPI's.
- De directie ontwikkelt op basis van de eerste rapportage een inhoudelijke standaard, rekening houdend met aanwijzingen van toezichthouders en aandeelhouders.
- Voor goede rapportage zijn passende monitoringsinstrumenten en –systemen nodig; deze worden uitgewerkt in de **transitiefase** vóór de aandelenovername.
- Toezichthouders en aandeelhouders kunnen daarnaast aanvullende informatie opvragen voor passende monitoring.
- De gekozen KPI's worden minstens elke vier jaar geëvalueerd op relevantie en effectiviteit. Een eerste evaluatie is voorzien medio 2029 en kan leiden tot een **geactualiseerd businessplan** en nieuwe keuzes over o.m. governance en financiering.
- Daarna volgt een vierjaarlijkse externe evaluatie over onder meer doelmatigheid, governance, financiële risico's, samenwerking, monitoring en het toekomstperspectief van de campus.



Powering Mobility Innovations

AUTOMOTIVE CAMPUS

POWERING MOBILITY INNOVATIONS