

# Strategisch Meerjarenplan

De toekomst van  
een sterke regio

---

Missie, rol en  
doelen van SADC

---

Governance en  
financiën

---

Organisatie



**SADC**•

# Inhoud

<b>1. Managementsamenvatting</b>	<b>5</b>
1.1 Missie: economische en maatschappelijke waarde Schipholregio versterken	5
1.2 Creëren van maatschappelijke en financiële waarde en anticiperen op verandering	5
1.3 Vier strategische opgaven op weg naar 2030	6
1.4 Governance en financiën	9
1.5 Organisatie	10
1.6 Proces	11
<b>2. De toekomst van een sterke regio</b>	<b>13</b>
2.1 Wereldwijde transitie	13
2.2 Sterke, verbonden Schipholregio	13
2.3 Regionale gebiedsontwikkelaar	14
2.4 Een nieuw Strategisch Meerjarenplan	15
<b>3. Missie, rol en doelen van SADC</b>	<b>17</b>
3.1 Economische en maatschappelijke waarde Schipholregio versterken	17
3.2 Creëren van maatschappelijke en financiële waarde en anticiperen op verandering	17
3.3 Brug tussen publieke en private wereld	18
3.4 Hoofdtak: hoogwaardige gebiedsontwikkeling	18
<b>4. Strategische opgaven op weg naar 2030</b>	<b>22</b>
4.1 Kwaliteit vasthouden en versterken	22
4.2 Verder verduurzamen: zichtbaar groener en gezonder	25
4.3 Innovatieve samenwerking	27
4.4 Gebiedsontwikkelingen Enter[NL]	28
<b>5. Governance en financiën</b>	<b>31</b>
5.1 Governance: balans financiële en maatschappelijke waarde	31
5.2 Financiële gezondheid	31
5.3 Financiële impact van sturen op behoud kwaliteit	32
5.4 Financiële scenario's	32
<b>6. Organisatie</b>	<b>36</b>
6.1 Vanzelfsprekende, proactieve partner	36
6.2 Competenties voor de toekomst	36
6.3 Een thuis voor talent	39
<b>7. Proces: van Strategisch Meerjarenplan naar uitvoering</b>	<b>41</b>
7.1 Bedrijfsplan	41
7.2 Enter[NL]	41



Focus Amsterdam, Business Park Amsterdam Osdorp



ABC Square, Schiphol Trade Park

# Management-samenvatting

## 1.1 Missie: economische en maatschappelijke waarde Schipholregio versterken

Wereldwijd zien we een trend naar megasteden: hoogstedelijke gebieden, waarin technologie en de inpassing van natuur en water in de toekomst een steeds prominentere rol zullen spelen. De Schipholregio groeit door als aantrekkelijke, internationaal georiënteerde regio voor talent: om te wonen, werken en ontwikkelen. Tegelijkertijd zien we dat schaarste – in talent op de arbeidsmarkt, in grondstoffen en in ruimte – steeds meer druk legt op het vestigingsklimaat in de regio.

In de afgelopen 35 jaar is SADC vanzelfsprekend partner geworden voor veel publieke en private partijen in de Schipholregio. In de regio zoeken we de synergie in de belangen van de vier aandeelhouders – gemeente Amsterdam, gemeente Haarlemmermeer, Provincie Noord-Holland en Schiphol Group –, markt en maatschappij. Onze kracht zit in kennis en expertise van zowel de publieke als de private wereld. In ons werk vertalen we regionale opgaven naar de ontwikkeling van deelgebieden en kavels. Inzichten die we opdoen door te experimenteren op het niveau van kavels en deelgebieden passen we vervolgens toe op grotere, regionale schaal. Onze missie blijft staan:

**SADC versterkt en vergroot de economische en maatschappelijke waarde van de unieke, internationaal georiënteerde Schipholregio. Wij verbinden de belangen van onze aandeelhouders voor een krachtigere regio. Als gebiedsontwikkelaar sturen we op hoogwaardige gebiedskwaliteit voor de lange termijn. Door te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen dragen we bij aan de kracht van deze sterke, internationaal georiënteerde regio.**

## 1.2 Creëren van maatschappelijke en financiële waarde en anticiperen op verandering

Met een gedeeld toekomstperspectief voor een sterke Schipholregio maken de aandeelhouders strategische keuzes voor het gebied, die zich voor SADC vertalen in drie hoofddoelen:

- We sturen op **maatschappelijke waarde en kwaliteit** in de Schipholregio. We zetten ons in voor de duurzame gebiedskwaliteiten: gebieden waar mensen graag zijn, gebieden die bijdragen aan welzijn, gezondheid en geluk. We creëren brede welvaart: werkgelegenheid, goede bereikbaarheid en sterke, economische ecosystemen in een internationaal concurrerend vestigingsmilieu. Daarnaast verkleinen we de ecologische voetafdruk en versterken we klimaatadaptiviteit, biodiversiteit en leefbaarheid. Zo dragen we bij aan de Sustainable

Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties.

- We voegen **financiële waarde** toe voor onze aandeelhouders via rendement op de ontwikkeling van gronden. Daarbij geldt de randvoorwaarde dat de werkzaamheden van SADC NV, buiten de aankoop en verkoop van gronden, minimaal budgetneutraal draaien.
- We helpen onze aandeelhouders en andere stakeholders om tijdig en juist in te spelen op schaarste. Vanuit onze praktijk kunnen we nieuwe kansen of opgaven voor gebiedsontwikkeling **tijdig signaleren en agenderen** bij de aandeelhouders. Zo dragen we onder andere bij aan (i) het voorkomen van over- en onderaanbod van werklocaties, (ii) het versterken van de aantrekkingskracht van het gebied om talent te binden en behouden, (iii) het versnellen van verduurzaming en de energietransitie en (iv) het faciliteren van circulaire gebiedsontwikkeling om materiaalschaarste te voorkomen.

Onze hoofdtaak is hoogwaardige, integrale gebiedsontwikkeling in de Schipholregio. Dat vraagt om innovatie, marketing en acquisitie en toekomstgericht (scenario)denken.

### 1.3 Vier strategische opgaven op weg naar 2030

Vier opgaven in de gebiedsontwikkeling van de Schipholregio vragen de komende jaren om extra aandacht en coördinatie:

#### I. Kwaliteit vasthouden en versterken

- De opgave in de Schipholregio is een verschuiving van *volume* naar *value*. Schaarse ruimte maakt het vasthouden en versterken van kwalitatief hoogwaardige werkgebieden nog belangrijker. Tegelijkertijd ligt een grote transformatie- en herstructureringsopgave voor.

- Onze rol zit in het investeren in blijvende relaties met de community van gebruikers, bijvoorbeeld door zelf ook te participeren in parkmanagementverenigingen. In nieuwe ontwikkelingen stellen we adaptiviteit centraal, zodat we flexibel kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen en kansen. Onze kennis brengen we onder meer in via Projectbureau Herstructurering Bedrijventerreinen en Amsterdam Airport Area.

#### II. Verder verduurzamen: zichtbaar groener en gezonder

- De afgelopen jaren hebben we voorop gelopen met hoge standaarden voor duurzame en circulaire gebiedsontwikkeling en nauw samengewerkt met ondernemers om te experimenteren met duurzame oplossingen. De opgave is om steeds de bakens te verzetten en zo steeds verder te verduurzamen.
- Onze focus richting 2030 ligt op natuurpositieve gebiedsontwikkeling en zichtbare vergroening van werklocaties – zowel vanuit natuurwaarde, als vanuit welzijn, gezondheid en brede welvaart. We geven zelf als organisatie het goede voorbeeld en delen onze kennis. En we maken voor onze gebiedsontwikkelingen een steeds ambitieuzere groene visie: voor de ontwikkelfase, maar ook voor de gebruiksfase. Hoe stimuleren we bijvoorbeeld groen gedrag? Met onze aandeelhouders willen we maximaal ruimte bieden aan een groene economie in de Schipholregio.

#### III. Innovatieve samenwerking

- Wereldwijd zien we dat de economie in hoog tempo digitaliseert, internationaliseert en verduurzaamt. Tegelijkertijd signaleren we schaarste rondom ruimtegebruik, energie,

'DE OPGAVE  
IN DE  
SCHIPHOLREGIO  
IS EEN  
VERSCHUIVING  
VAN VOLUME  
NAAR VALUE.'

stikstof, grondstoffen en talent. De opgave is om ook in deze regio vooruit te durven denken: we moeten samen invulling geven aan *purpose-driven* ondernemerschap en publiek-private samenwerking.

- Onze rol zit in het stimuleren van sociale innovatie in ontwikkeling en gebruik van werklocaties. We willen ons ontwikkelen tot datagedreven gebiedsontwikkelaar, die het mogelijk maakt om steeds sterkere business ecosystemen te ontwikkelen. We innoveren om het vestigingsklimaat van onze gebieden te verhogen –

die kennis valoriseren we om het vestigingsklimaat in de regio en de MRA te versterken.

#### IV. Gebiedsontwikkeling Enter[NL]

- Doortrekking van de Noord/Zuidlijn in Enter[NL] van Amsterdam Zuid tot Hoofddorp definieert gebiedsontwikkeling in de regio richting 2030. De opgave is om vanuit brede welvaart zowel financiële als maatschappelijke waarde te creëren, in samenhang met de bereikbaarheidsopgave. Dat vraagt om goede afstemming op regionaal niveau.

- Onze rol zit in het creëren van overzicht en inzicht voor de regio, om onze aandeelhouders te ondersteunen bij het maken van regionale afwegingen – bijvoorbeeld rondom knooppuntontwikkeling. Via een Digital Twin kunnen we de effecten van beslissingen vooraf simuleren en achteraf monitoren, om zo steeds beter te leren wat er nodig is voor hoogwaardige ontwikkeling van de Schipholregio. Ook voor Enter[NL] kan dat inzicht en overzicht bieden. Bovendien kunnen we onderzoeken of alternatieve ontwikkelmodellen (bijvoorbeeld via grondbehoud, erfpacht of een grondbank) publieke waarde vermeerderen op de lange termijn.

#### 1.4 Governance en financiën

SADC wordt aangestuurd door vier gelijke aandeelhouders – gemeente Amsterdam, gemeente Haarlemmermeer, Provincie Noord-Holland en Schiphol Group. We sturen op evenwicht tussen maatschappelijk en financieel rendement en op hoogwaardige kwaliteit op de lange termijn. Zelf zetten we de lijn voort van een *lean and mean* organisatie en financiële stabiliteit.

Het primaire verdienmodel van SADC is grondverkoop. Op het moment dat gronduitgiftes (tijdelijk) dalen, dient er voldoende weerstandsvermogen te zijn; daarom voeren we een financiële buffer van 5 jaar. Op verzoek van de aandeelhouders brengen we daarnaast kennis en kunde in beleidsprojecten in. We willen onze kennis- en adviesfunctie op innovatieve, duurzame ontwikkeling van werklocaties verder versterken als aanvullend verdienvermogen.

Voor adaptieve, kwalitatief hoogwaardige gebiedsontwikkeling kijken we meer naar BVO dan naar hectares. Het is denkbaar om gronden in eigendom

houden met erfpachtconstructies om zo een waardesprong bij verstedelijking (bijv. Noord/Zuidlijn) te behouden voor de publieke aandeelhouders.

Daarnaast kan SADC uit haar vermogen aanvullende strategische gronden verwerven in de Schipholregio, als aandeelhouders aangeven dat zij andere gebiedskwaliteiten willen realiseren. Gronden moeten logisch aansluiten op bestaande grondposities, de aankoop moet onderlinge concurrentie tussen aandeelhouders voorkomen en zij moeten het delen van risico wenselijk vinden.

Ten tijde van laagconjunctuur en achterblijvende interesse uit de markt is extra inspanning nodig om hoogwaardige kwaliteit in stand te houden. We kunnen juist dan – anticyclisch – lopende ontwikkelingen continueren en mogelijke grondaanbiedingen in de regio opkopen. Ten tijde van hoogconjunctuur is ruimte steeds schaarser – onze meerwaarde zit

**We willen ons ontwikkelen tot datagedreven gebiedsontwikkelaar**

dan in sturen op kwaliteit, efficiënter ruimtegebruik en 'herverkaveling' van bedrijven. We onderzoeken met onze aandeelhouders welk type bedrijvigheid door verstedelijking zou moeten verplaatsen en zoeken actief naar mogelijkheden om gewenste bedrijvigheid te behouden voor de regio op SADC-werklocaties.



Schiphol Logistics Park

### 1.5 Organisatie

SADC wil een vanzelfsprekend partner zijn voor haar aandeelhouders en een goede gesprekspartner voor overheid en markt. SADC'ers staan voor het belang van de regio en zoeken synergie tussen aandeelhouders en met de markt. We zijn een energieke, proactieve netwerkorganisatie die anderen stimuleert om een extra stap te zetten – bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid.

We zijn een competentiegerichte organisatie, gericht op vertrouwen en verantwoordelijkheid. Ons vakgebied is constant in beweging en ook onze vier strategische opgaven vragen om accentwijzigingen in onze organisatie. Als gebiedsontwikkelaars spelen we de komende jaren in op de trend van monofunctionele werklocaties naar mixed-use gebieden en willen we nauwer samenwerken met kennisinstellingen in onze regio. Dat wordt steeds belangrijker: zowel in ons werk, als voor onze klanten. Met de ontwikkeling van een Digital Twin willen we voorop lopen en dat vraagt om digitale competenties. Kwaliteit hooghouden betekent blijvende binding met onze bewoners (bedrijven) en meer werkzaamheden op account- en gebiedsmanagement. En marketing en communicatie zijn belangrijk voor kennisdeling: om met onze aandeelhouders te laten zien hoe we in de Schipholregio financiële en maatschappelijke waarden in balans brengen. In een krappe arbeidsmarkt

is het nog belangrijker om een marktconforme vergoeding te bieden en een aantrekkelijke work/life balance.

Tot slot willen we een thuis zijn voor talent: we willen een gedreven, hechte organisatie zijn waar mensen zich thuis voelen. Waar medewerkers met een diverse achtergrond zich veilig voelen en zich optimaal kunnen ontplooiën. Ons nieuwe kantoor wordt een place to be voor partijen uit de triple helix om te ontmoeten, communiceren en verbinden.

### 1.6 Proces

De komende jaren geven we uitvoering aan ons Strategisch Meerjarenplan. Dat doen we door in ons Bedrijfsplan de vertaalslag te maken naar concrete actie. Om de samenwerking rondom de strategische opgave Enter[NL] te organiseren met onze aandeelhouders gaan we op korte termijn in gesprek om te zoeken naar de juiste synergie, die past bij het tempo van besluitvorming rondom de Noord/Zuidlijn.





'Als we vooruitkijken naar 2050 zien we een sterk verbonden megastad voor ons.'

# De toekomst van een sterke regio

## 2.1 Wereldwijde transitie

Wereldwijd zijn urbanisatie, de energietransitie, klimaatadaptatie, globalisering, migratie en digitalisering de cruciale drijvende krachten. Voor Nederland, als dichtbevolkt gebied waar diversiteit en vergrijzing toenemen, worden die trends steeds zichtbaarder. Nederland geldt nu al internationaal als voorbeeld: hier laten we zien dat leefbaarheid en intensief ruimtegebruik goed samen kunnen. Bovendien vraagt klimaatverandering ruimte: zowel de decentrale energienetwerken die nodig zijn voor de energietransitie, als meer ruimte voor water en groen voeren de druk op de ruimte op.

Cruciale drijvende krachten zien we aankomen, maar disruptieve veranderingen bieden ons minder voorbereidingstijd. Met de coronacrisis is de transitie naar (deels) thuiswerken versneld. Gebiedsontwikkeling is conjunctuurgevoelig. En de verstoring van internationale distributieketens door corona heeft laten zien dat ook Schipholgebonden bedrijvigheid zeer gevoelig is voor globale schokken. Krapte op de arbeidsmarkt is een cruciaal thema voor Schiphol en de regio. De (geopolitieke) noodzaak voor de energietransitie is nog meer in de aandacht gekomen door

de oorlog in Oekraïne. Crises van deze omvang bepalen schoksgewijs onze manier van leven. In korte termijn versnellen en versterken ze onderliggende trends en veranderen ze ons denken en handelen.

Als we vooruitkijken naar 2050 zien we een sterk verbonden megastad voor ons. Geen anonieme megastad, maar een stedelijk gebied gebouwd op de menselijke maat: vlakbij huis kun je werken en ontspannen. Met hoogwaardig openbaar vervoer – de Noord/Zuidlijn is doorgetrokken – en deelmobiliteit verplaatsen mensen zich gemakkelijk door de regio. In het gebied combineren en stapelen we verschillende functies en creëren we waar mogelijk (open) ruimte voor groen, biodiversiteit en water. Daken en de ondergrond worden slim benut en gebouwen zijn veel meer dan nu onderdeel geworden van het landschap.

## 2.2 Sterke, verbonden Schipholregio

De economische en maatschappelijke impact van de Schipholregio is groot voor Nederland. Niet alleen in de nauwe definitie van logistieke bedrijvigheid nabij Schiphol, maar ook als brandpunt van een breder economisch ecosysteem – de Zuidflank van de Metropoolregio (MRA) – dat draait om internationale connectiviteit.

We kijken vaak naar de concurrentiekracht van onze regio ten opzichte van andere regio's in Nederland, Duitsland of Engeland. Binnen de MRA hebben we een aantal jaren geleden de oriëntatie verlegd: de MRA draait om meerdere knooppunten die elkaar versterken en onderling goed verbonden zijn. Het gaat dus om interactie: de Schipholregio draagt bij aan een sterke MRA en de ontwikkeling van andere MRA-deelregio's is weer van invloed op de ontwikkeling van de Schipholregio. In groter verband zien we de Schipholregio als een knooppunt in het stedelijk gebied van Londen, via de Randstad en Nordrhein-Westfalen naar Milaan.

Op de best verknoopte plekken in het internationale stedelijke netwerk ontmoeten mensen en bedrijven elkaar: daar ontstaan brandpunten van stedelijk leven en economische dynamiek. Deze internationaal concurrerende plekken weten op hoog tempo bedrijven, talent en inwoners toe te voegen. Deze ontwikkeling zien we de afgelopen jaren ook in de Schipholregio. Hier ontstond een economisch ecosysteem, gekenmerkt door interactie, kruisbestuiving, politiek-bestuurlijke samenwerking en continuïteit, én onverwachte ontmoetingen.

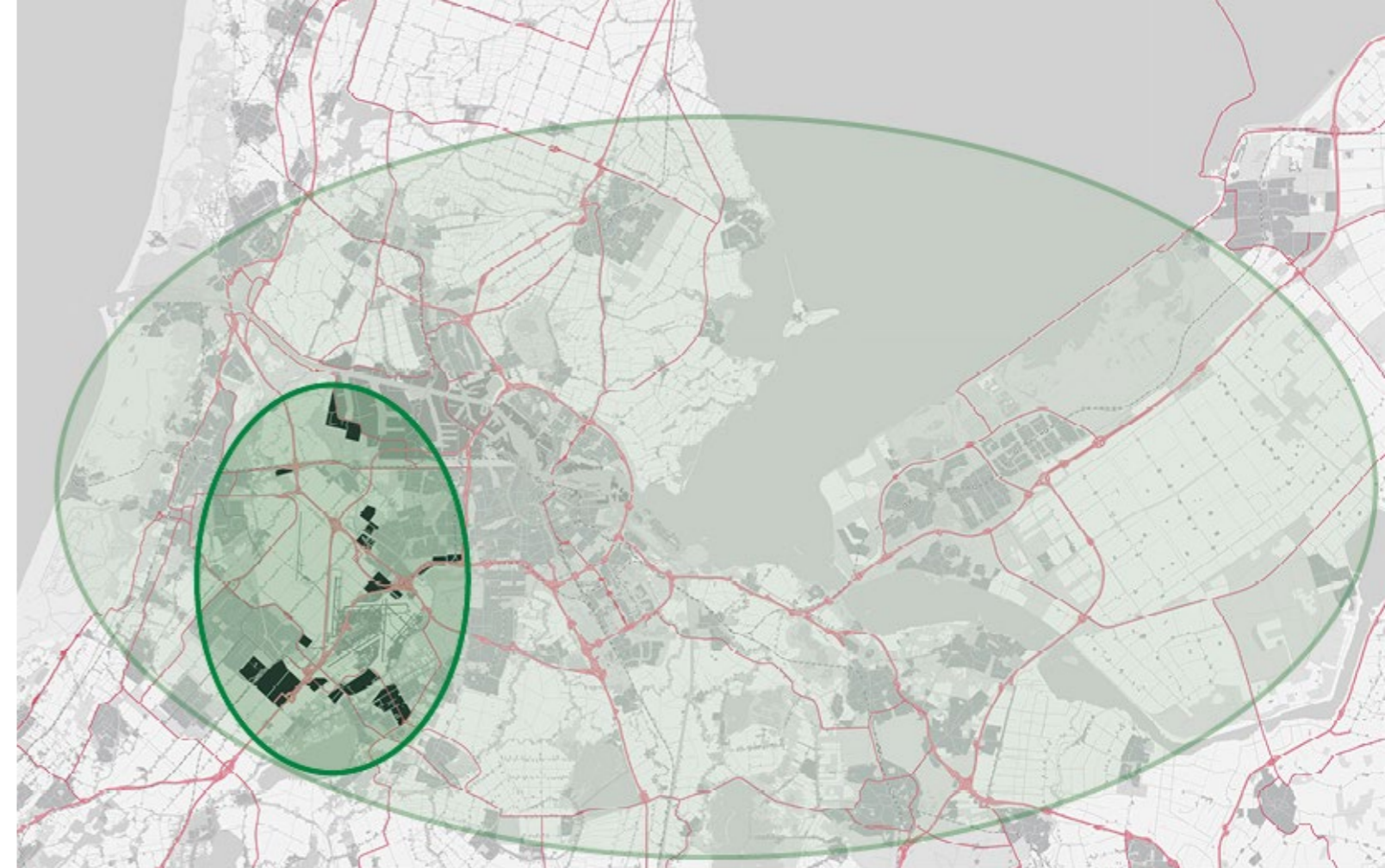
Schiphol heeft een transitie ingezet van vliegveld naar multimodaal knooppunt voor transport en mobiliteit waar trein en metro een grotere rol krijgen. In Provincie Noord-Holland, de gemeenten Haarlemmermeer en Amsterdam zien we een trend van monofunctionele gebieden naar gebieden waar wonen, werken en ontspannen worden gemengd. Mits goed aangepakt kan noodzakelijke verdichting samengaan met een kwaliteitsprong en verduurzaming. Daar wil SADC aan bijdragen.

### 2.3 Regionale gebiedsontwikkelaar

SADC is in 1987 opgericht door haar aandeelhouders om de Schipholregio te versterken. De regio is de afgelopen decennia uitgegroeid tot een aanjager van de Nederlandse economie en de internationale entree voor Nederland. Door de krachten te bundelen is de Schipholregio altijd hoogwaardig ontwikkeld: de kwaliteiten van de regio zijn tot stand gekomen door steeds op zoek te gaan naar de synergie tussen de gemeente Amsterdam, de gemeente Haarlemmermeer, Provincie Noord-Holland en Schiphol. Als gebiedsontwikkelaar versterken we het profiel van de regio, verminderen we onderlinge concurrentie tussen onze aandeelhouders en realiseren we een samenhangend portfolio van werklocaties. Het klimaat van politieke stabiliteit en samenwerking is daarvoor cruciaal gebleken.

In de Schipholregio liggen even grote financieel-economische kansen als maatschappelijke kansen. SADC moet ervoor zorgen dat financiële en maatschappelijke waarden in balans zijn. Schaarste verbindt: in de Schipholregio is schaarse ruimte en schaars (publiek) geld altijd een thema. We zien dat we steeds beter worden in het combineren van functies en in het ontwikkelen van gebieden die mee kunnen veranderen met de wereld. Altijd dwingt schaarste tot het maken van keuzes: met welke gebiedskwaliteiten versterken we de kwaliteit van de gehele regio?

Schaarste zet het vestigingsklimaat in de Schipholregio serieus onder druk de komende jaren. De energietransitie, biodiversiteit en klimaatadaptatie vragen om ruimte – net als verstedelijking en bedrijvenecosystemen. Schaarste in het



We focussen ons op de Schipholregio. In donkergroen is het werkgebied gearceerd waarin SADC actieve gebiedsontwikkelingen heeft lopen. In lichtgroen is het gebied gearceerd, waarin de inhoudelijke context belangrijk is voor ons handelen – bijvoorbeeld voor (inter)nationale marketing en acquisitie, communicatie en advisering.

stroomnetwerk, in stikstofruimte en schaarse grondstoffen hebben allemaal effect op het vestigingsklimaat van de regio. Talent is misschien wel het belangrijkste schaarstevraagstuk voor de Schipholregio van de toekomst: het binden en behouden van mensen is bepalend voor een sterk ecosysteem, terwijl we een versobering zien in de regeling voor internationale vestigers. Deze stapeling aan schaarstevraagstukken maakt het nog belangrijker om vanuit een gemeenschappelijk, maatschappelijk belang naar de Schipholregio te kijken. We moeten de komende jaren de verschuiving van kwantiteit naar kwaliteit maken: van volume naar value. Dat moeten we samen doen.

### 2.4 Een nieuw Strategisch Meerjarenplan

We houden vast aan onze missie, rol en aan bestaande governance-structuren.

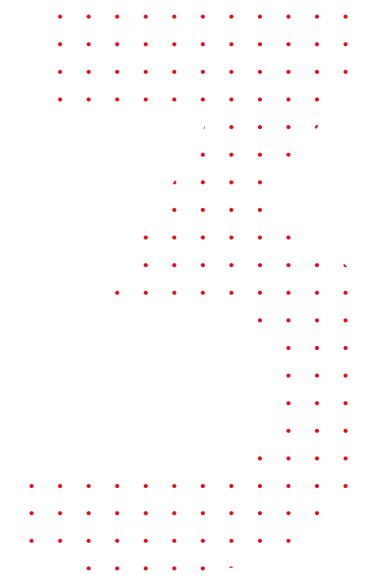
Wel zien we een wereld en regio in transitie als we vooruitkijken naar 2050. Dit Strategisch Meerjarenplan heeft een kortere horizon. We markeren in dit stuk onze route naar 2030 – en we weten dat nieuwe ontwikkelingen ons zelfs op die termijn nog zullen verrassen.

We zien vier strategische opgaven richting 2030. We willen samen stappen zetten in kwaliteit, duurzaamheid en innovatieve samenwerking. Bovendien willen wij meerwaarde bieden voor onze aandeelhouders in de ontwikkeling van het Enter[NL]-gebied. Zo willen we bijdragen aan een sterke, verbonden Schipholregio. Een regio die straks ook in 2050 een brandpunt is voor stedelijk leven en economische dynamiek, waar mensen graag wonen, werken en leven.





# Missie, rol en doelen van SADC



## 3.1 Economische en maatschappelijke waarde Schipholregio versterken

Wereldwijd zien we een trend naar megasteden: hoogstedelijke gebieden, waarin technologie en de inpassing van natuur en water een steeds prominentere rol gaan spelen. De Schipholregio groeit door als aantrekkelijke, internationaal georiënteerde regio voor talent: om te wonen, werken en ontwikkelen.

In de afgelopen 35 jaar zijn we de vanzelfsprekende partner geworden voor veel partijen in de Schipholregio. Door ons grote netwerk en de relatie met onze aandeelhouders hebben we een stevige positie in de regio kunnen verwerven. Mede hierdoor is onze regio uitgegroeid tot een wereldwijd toonaangevende airportcorridor. Deze positie kunnen we, kijkend naar het belang van onze aandeelhouders en de regio, blijven inzetten.

Met gebiedsontwikkelaar SADC zijn de aandeelhouders onverminderd verbonden om de juiste gebiedskwaliteiten in de Schipholregio te realiseren, waarbij onderlinge samenwerking bevorderd wordt. Daarom is de missie van SADC:

**SADC versterkt en vergroot de economische en maatschappelijke**

**waarde van de unieke, internationaal georiënteerde Schipholregio. Wij verbinden de belangen van onze aandeelhouders voor een krachtigere regio. Als gebiedsontwikkelaar sturen we op hoge gebiedskwaliteiten voor de lange termijn. Door te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen dragen we bij aan de kracht van deze sterke, internationaal georiënteerde regio.**

## 3.2 Creëren van maatschappelijke en financiële waarde en anticiperen op verandering

Met een gedeeld toekomstperspectief voor een sterke Schipholregio maken de aandeelhouders strategische keuzes voor het gebied, die zich voor SADC vertalen in drie hoofddoelen:

- We sturen op **maatschappelijke waarde en kwaliteit** in de Schipholregio. We zetten ons in voor de juiste, duurzame gebiedskwaliteiten: gebieden waar mensen graag zijn, gebieden die bijdragen aan welzijn, gezondheid en geluk. We creëren brede welvaart: werkgelegenheid, goede bereikbaarheid en sterke, economische ecosystemen in een internationaal concurrerend vestigingsmilieu. Daarnaast verkleinen we de ecologische voetafdruk bij ontwikkeling en gebruik van werkgebieden

en versterken we klimaatadaptiviteit, biodiversiteit en leefbaarheid. We willen bijdragen aan acht Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties en monitoren onze bijdragen:

- Affordable & clean energy
  - Decent work and economic growth
  - Industry, innovation & infrastructure
  - Sustainable cities and communities
  - Responsible consumption & production
  - Climate action
  - Life on land
  - Partnerships for the global goals
- We voegen **financiële waarde** toe voor onze aandeelhouders via rendement op de ontwikkeling van gronden. Daarbij geldt de randvoorwaarde dat de werkzaamheden van SADC NV, buiten de aankoop en verkoop van gronden, minimaal budgetneutraal draaien.
  - We helpen onze aandeelhouders en andere stakeholders om tijdig en juist in te spelen op schaarste. Vanuit onze praktijk kunnen we nieuwe kansen of opgaven voor gebiedsontwikkeling **tijdig signaleren en agenderen** bij de aandeelhouders. Zo dragen we onder andere bij aan (i) het voorkomen van over- en onderaanbod van werklocaties, (ii) het versterken van de aantrekkingskracht van het gebied om talent te binden en behouden, (iii) het versnellen van verduurzaming en de energietransitie en (iv) het faciliteren van circulaire gebiedsontwikkeling om materiaalschaarste te voorkomen.

### 3.3 Brug tussen publieke en private wereld

Onze kracht zit in onze kennis en deskundigheid van zowel de publieke als de private wereld. Kennis die we vanzelfsprekend vinden, maar die uniek is. Doordat we de belangen van zowel onze publieke als onze private

stakeholders kennen, zijn we in staat om belangen aan elkaar te verbinden. Zo kunnen we het verschil maken op de kwaliteit en duurzaamheid van gebieden en gebouwen. Een recent voorbeeld is de ontwikkeling van een virtueel netwerk om de energiecongestie in onze gebieden op te lossen, ontwikkeld in samenwerking tussen publieke en private partijen. In de regio zoeken we de synergie in de belangen van de vier afzonderlijke aandeelhouders, markt en maatschappij. In ons werk vertalen we regionale opgaven naar de ontwikkeling van deelgebieden en kavels. Inzichten die we opdoen door te experimenteren op het niveau van kavels en deelgebieden passen we vervolgens toe op grotere, regionale schaal. Zo hebben we op onze werkgebieden geëxperimenteerd met korte ketens, door zelf olifantsgras te verbouwen en te benutten als *biobased* materiaal in de infrastructuur. En oefenen we in onze gebieden met *smart city*-toepassingen, zoals slimme verlichting.

### 3.4 Hoofdtak: hoogwaardige gebiedsontwikkeling

Wij werken aan integrale gebiedsontwikkeling. In opdracht van onze aandeelhouders werken we aan de planologische en juridische kant van gebiedsontwikkeling en werven we vanuit een hoogwaardig gebiedsconcept de juiste bewoners (bedrijven) via marketing en sales. Door onze integrale manier van werken kunnen we vanaf het begin meedenken met doelgroepen en werklocaties ontwikkelen die goed aansluiten bij de vraag. Zo realiseren we financieel rendement én hoogwaardige gebiedsontwikkeling in de Schipholregio. Het vasthouden van kwaliteit vraagt om innovatie, marketing en acquisitie en toekomstgericht (scenario)denken.

- Innovatie is cruciaal om zowel in de ontwikkelfase als op langere termijn

'WIJ VERBINDEN  
DE BELANGEN  
VAN ONZE  
AANDEELHOUDERS  
VOOR EEN  
KRACHTIGERE  
REGIO.'



kwaliteit vast te kunnen houden. Met verdergaande digitalisering van de samenleving, ontstaat een nieuwe manier van werken in ons vakgebied. Innovaties testen en toetsten we direct in onze praktijk van gebiedsontwikkeling. Bij positief resultaat kunnen we die innovaties vervolgens opschalen.

- Marketing en acquisitie is één van onze kerntaken. We versterken het (inter)nationale profiel van de Schipholregio in de MRA via Amsterdam Airport Area (AAA) en Amsterdam Logistics. Dat doen we vanuit ons brede netwerk, de contacten die we de afgelopen jaren hebben opgebouwd en via database-marketing.
- Toekomstgericht (scenario)denken is noodzakelijk in een grillige, veranderlijke context. We kunnen niet alleen programmeren voor een ideale toekomst. Door verschillende denkbare scenario's te ontwikkelen vanuit het belang van de regio kunnen we beter inspelen op veranderlijke omstandigheden en toch brede welvaart creëren. Richting 2030 gaat het bijvoorbeeld om coördinatievraagstukken rondom overaanbod van werklocaties, stroomtekorten, circulaire economie, gezondheid, digitalisering en waardecreatie bij doortrekking van de Noord/Zuidlijn.

Onze kennis van innovaties en de markt en onze ervaring in kwalitatief hoogwaardige gebiedsontwikkeling delen we in ons netwerk via programma's als Groot Schiphol Bereikbaar, Projectbureau Herstructurering Bedrijfsterreinen en Amsterdam Logistics.

# Strategische opgaven op weg naar 2030

Vier opgaven in de gebiedsontwikkeling van de Schipholregio vragen de komende jaren om extra aandacht en coördinatie. Wij kunnen juist op deze vier opgaven meerwaarde bieden voor onze aandeelhouders, vanuit het perspectief op de hele Schipholregio. In onze eigen organisatie voeren we een programma op (1) kwaliteit vasthouden en versterken, (2) zichtbaar groener en gezonder, (3) innovatie en datagedreven en (4) gebiedsontwikkeling Enter[NL].

## 4.1 Kwaliteit vasthouden en versterken

Opgave Schipholregio: volume to value  
De Schipholregio staat voor een belangrijke opgave: een verschuiving van volume naar value. Schaarse ruimte in ons gebied maakt het vasthouden en versterken van kwalitatief hoogwaardige werkgebieden nog belangrijker. Tegelijkertijd speelt in de regio een grote transformatie- en herstructureringsopgave, deels gestuwd door verstedelijking in Amsterdam en ook steeds meer in de Haarlemmermeer. We zien de trend naar mixed use-gebieden, maar tegelijkertijd blijft er in de Schipholregio behoefte aan ruimte voor economie en bedrijvigheid. De

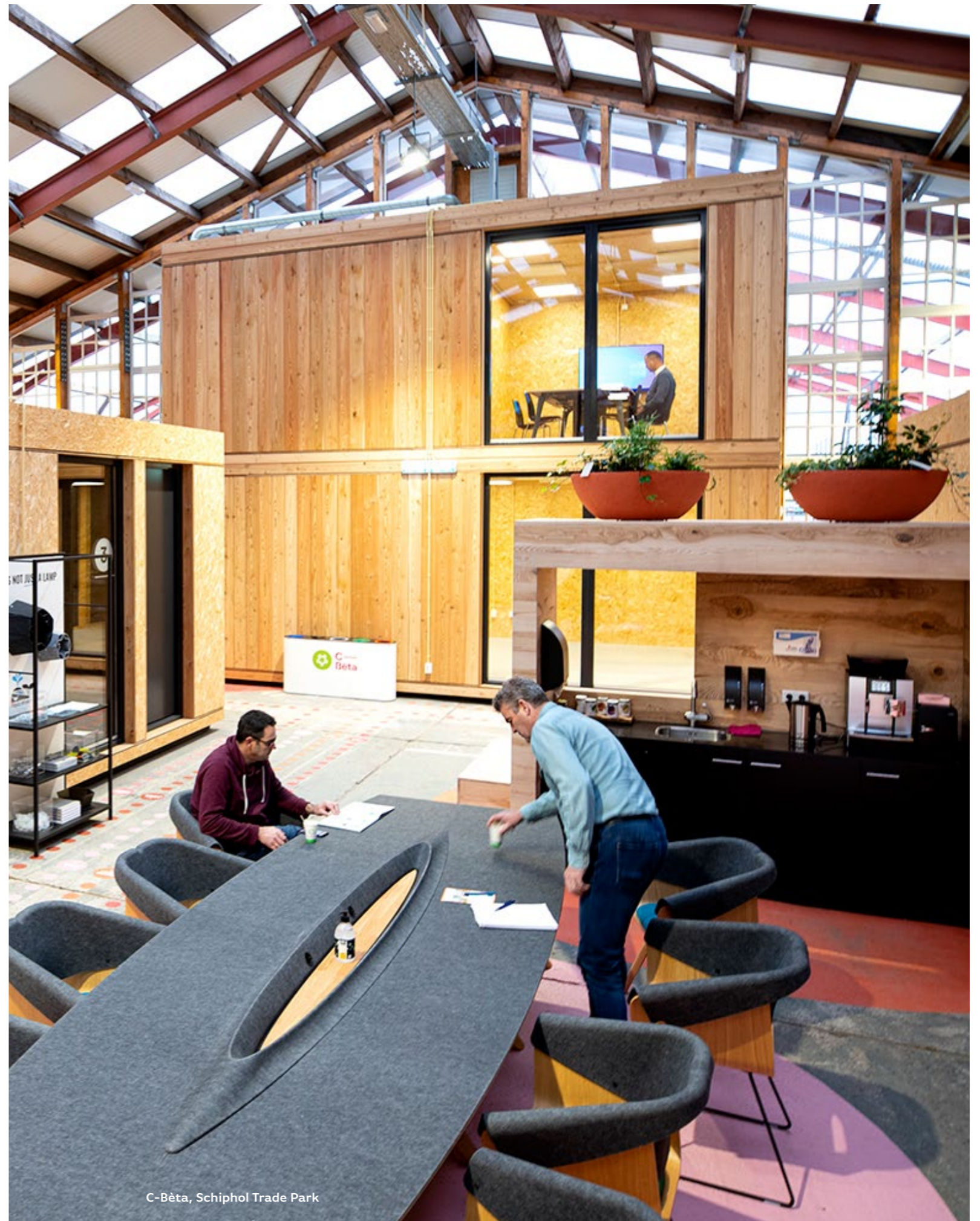
vraag is dan: wat doen we waar? En hoe bewaren we het overzicht over de hele Schipholregio?

### Onze rol: investeren in blijvende relaties

We investeren in gebiedsontwikkeling van hoge kwaliteit en die kwaliteit moeten we vasthouden om een aantrekkelijk regionaal vestigingsklimaat te behouden. De gebouwen en gebieden die we ontwikkelen voldoen aan zeer hoge duurzaamheids- en kwaliteitseisen. De opgave voor ons ligt erin om blijvende relaties aan te gaan met onze bewoners en om de eindgebruiker nog meer centraal te stellen in de ontwikkelfase en daarna. Dat is cruciaal om kwaliteit ook op lange termijn vast te houden.

Dat betekent in ons werk:

- We leggen in ons werk nog meer focus op de gebruiker van het gebied – de ondernemer, de werknemer. Kwaliteit zit vooral in gebieden waar de **mens centraal** staat en waar mensen graag komen of verblijven. We kijken hoe onze gebieden bij kunnen dragen aan brede welvaart, waarin welzijn een belangrijke pijler is.
- Nieuwe gebieden ontwikkelen we zo veel mogelijk **adaptief**: we



C-Bèta, Schiphol Trade Park

# 'ALS GEBIEDS- ONTWIKKELAAR STUREN WE OP HOGE GEBIEDS- KWALITEITEN VOOR DE LANGE TERMIJN.'

willen flexibel in kunnen spelen op maatschappelijke veranderingen en veranderingen in de behoefte vanuit de markt. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van herbruikbare materialen en door in infrastructuur, kabels, leidingen en ecologie te anticiperen op nieuwe functies in de toekomst.

- We zien in ons businessnetwerk een veranderende behoefte van low value, high volume naar **high value, low volume**. Tegelijkertijd automatiseert de logistiek, waardoor ruimte efficiënter en meerlaags kan worden gebruikt. Zo vrijgekomen ruimte kunnen we dan benutten voor nieuwe gebiedskwaliteiten, die bijdragen aan de Schipholregio als geheel.
- Vanuit onze rol als integrale gebiedsontwikkelaar bouwen we sterke relaties op met onze bewoners. Die houden we vast door zelf ook te participeren in **parkmanagementverenigingen**, die het lokale business ecosysteem versterken. Zo ontstaat een grotere onderlinge betrokkenheid, eigenaarschap voor een gebied en een community die actie kan ondernemen als er actie nodig is om kwaliteit hoog te houden.
- Onze kennis van markt, overheid en integrale ontwikkeling van werklocaties brengen we in via **Projectbureau Herstructurering Bedrijventerreinen (PHB)** en **Amsterdam Airport Area**. Zo helpen we overheden, ondernemers en ondernemersverenigingen in de gehele MRA met advies om kwaliteit en duurzaamheid te verbeteren.

## 4.2 Verder verduurzamen: zichtbaar groener en gezonder

### Opgave Schipholregio: versneld verduurzamen

Samen met de aandeelhouders loopt SADC voorop met hoge standaarden

voor duurzame en circulaire gebiedsontwikkeling. Schaarse ruimte leidt hier tot synergie: voor een gewilde locatie kun je samen met marktpartijen een stapje verder gaan. Vestigers in onze gebieden ontwikkelen een *value added plan*, waarin zij worden aangemoedigd om te experimenteren met duurzame ontwikkeling. Daarin zetten we steeds grotere stappen – we zijn het stadium van zonnepanelen en led-verlichting ver voorbij.

De opgave is om steeds de bakens te verzetten, en zo te bewijzen dat gebiedsontwikkeling steeds duurzamer kan. Biodiversiteit en vergroening zijn een belangrijke opgave voor de komende jaren: zowel vanuit het oogpunt van welzijn en gezondheid van de gebruikers van een gebied, als om ons voor te bereiden op de impact van klimaatverandering. De opgave is zo mogelijk nog groter voor reeds ontwikkelde werklocaties: dat zijn nu vaak sterk versteende hitte-eilanden rondom steden. Ook deze gebieden moeten onderdeel uit gaan maken van een natuurlijk, klimaatadaptief ecosysteem en meegaan in de energietransitie.

### Onze rol: steeds voorop blijven lopen

Duurzaamheid is echter niet altijd zichtbaar – het zit in de gebouwen, in gebruikte materialen voor infrastructuur. We willen werk maken van zichtbare duurzaamheid:

- Onze duurzame doelstellingen en onze bijdrage aan de SDG's willen we inzichtelijk maken en monitoren. Dat doen we door te werken vanuit een **brede welvaart**, waarin we kijken naar de duurzame impact die we maken vanuit onze bedrijfsvoering, als werkgever en als dienstverlener.
- We willen een nieuwe standaard zetten voor zichtbaar groenere en

gezondere gebiedsontwikkeling om het welzijn van gebruikers te vergroten en om aantrekkelijke, biodiverse, circulaire (werk)landschappen met meer ruimte voor natuur en water te ontwikkelen. Werklocaties van SADC zijn vaak greenfieldontwikkelingen. De inzet van deze toekomstgerichte werklandschappen is om biodiversiteit toe te voegen: van natuurinclusief ontwikkelen naar natuurpositief. Bij al onze gebiedsontwikkelingen hoort een steeds ambitieuzere **groene visie**.

- Schiphol ontwikkelt zich de komende jaren tot een duurzame

mobilityhub. En breder dan dat is een mobilitytransitie nodig voor een gezondere, zichtbaar groenere Schipholregio. Wij zetten ons in voor gebieden die groenere mobiliteit mogelijk maken – zowel voor personen als voor logistiek. Via Groot Schiphol Bereikbaar zetten we onze kennis en expertise in voor **groen gedrag** en houden we de verbinding met gebruikers.

- Groene innovaties in gebiedsontwikkeling kopiëren we naar andere gebieden in de Schipholregio en de MRA. Onze **kennis** van natuurpositieve en circulaire gebiedsontwikkeling

brengen we bijvoorbeeld via PHB in om bestaande werkgebieden te vergroenen en verduurzamen.

- Onze publieke aandeelhouders stellen steeds grotere eisen aan het type economische activiteit dat zij willen faciliteren – dit past in de trend van volume naar value. Wij willen in de gebiedsconcepten die we samen met overheid en markt ontwikkelen maximaal ruimte bieden aan een **groene economie**. Verduurzaming van economie en samenleving vraagt ook om digitale, slimme oplossingen en draagt zo bij aan de databehoeftes van de regio. Wij zien het ook als een verantwoordelijkheid om die behoefte zo duurzaam mogelijk te faciliteren – bijvoorbeeld via datacenters.

#### 4.3 Innovatieve samenwerking Opgave Schipholregio: economie in transitie

De economie digitaliseert, internationaliseert en verduurzaamt in hoog tempo. Tegelijkertijd signaleren we problemen door schaarste rondom ruimtegebruik, energie, stikstof, grondstoffen en talent. Met de grote maatschappelijke uitdagingen van onze tijd zien we een onvermijdelijke verschuiving naar meer *purpose-driven* ondernemerschap en publiek-private samenwerking. We moeten samen vooruit durven denken.

#### Onze rol: sociale innovatie stimuleren

Vanuit onze brugfunctie tussen overheid en markt zoeken we de oplossingen voor nieuwe problemen in de Schipholregio in innovatieve samenwerking. We hebben gemerkt dat de sociale component van innovatie, het verbinden van partijen, een kritische voorwaarde is voor succesvolle implementatie. We zien innovatie als een strategisch uitgangspunt. Dat betekent in ons werk:

- Wij willen als integrale gebiedsontwikkelaar koploper zijn en nieuwe kennis testen in de praktijk. Voor ons **vakgebied** liggen grote innovatieve kansen in digitalisering en gebiedsmanagement. We willen ons ontwikkelen tot een meer datagedreven gebiedsontwikkelaar, die scherp zicht houdt op de behoeften en problematiek in het vestigingsklimaat. Gebiedsmanagement, ondersteund via realtime digitale platforms, maakt het mogelijk om steeds sterkere business ecosystemen te ontwikkelen. Om dit soort kansen te benutten voor de Schipholregio willen we samenwerken met kennis- en technologie-partners.
- We testen innovaties in de praktijk en **valoriseren** die kennis om het vestigingsklimaat in en om de MRA te versterken. Bijvoorbeeld het virtuele net van Energiecoöperatie Schiphol Trade Park (ECOS): schaarse capaciteit op het stroomnetwerk is landelijk en regionaal steeds meer een rem op economische

## Wij zetten ons in voor gebieden die groenere mobiliteit mogelijk maken

ontwikkeling. Door capaciteit onderling slim te delen, biedt het virtuele net een oplossing die direct het vestigingsklimaat versterkt en ook op andere locaties kan worden toegepast.

- Het is belangrijk dat we verder kijken dan Nederland naar innovatieve oplossingen: we willen via AAA **internationaal nauwer samenwerken**



met andere (airport)regio's om innovaties in ons vakgebied te signaleren en benutten. Bovendien koppelen we via AAA en Amsterdam Logistics marktpartijen aan overheidsinitiatieven.

#### 4.4 Gebiedsontwikkelingen Enter[NL]

##### Opgave Schipholregio: bereikbaarheidssprong Enter[NL]

Bereikbaar blijven is een grote opgave in de regio. De doortrekking van de Noord/Zuidlijn door Enter[NL], van Amsterdam Zuid tot Hoofddorp, kan ontwikkeling in de regio de komende jaren definiëren. Scherpe, (inter)nationale profilering van de knooppunten in Enter[NL] biedt grote kansen voor gebiedsontwikkeling – met of zonder Noord/Zuidlijn. Die gebiedsontwikkeling moet niet alleen gaan om financiële, maar om brede waardecreatie met oog voor inclusie, gezondheid, welzijn en geluk. En met aandacht voor de draagkracht van ons ecosysteem – bijvoorbeeld als het gaat om CO2-uitstoot, biodiversiteit, chemische vervuiling, stikstof en schoon water.

##### Onze rol: gebiedsoverkoepelende blik

Vanuit kennis van het gebied creëert SADC overzicht en inzicht voor haar aandeelhouders. Dat betekent in ons werk:

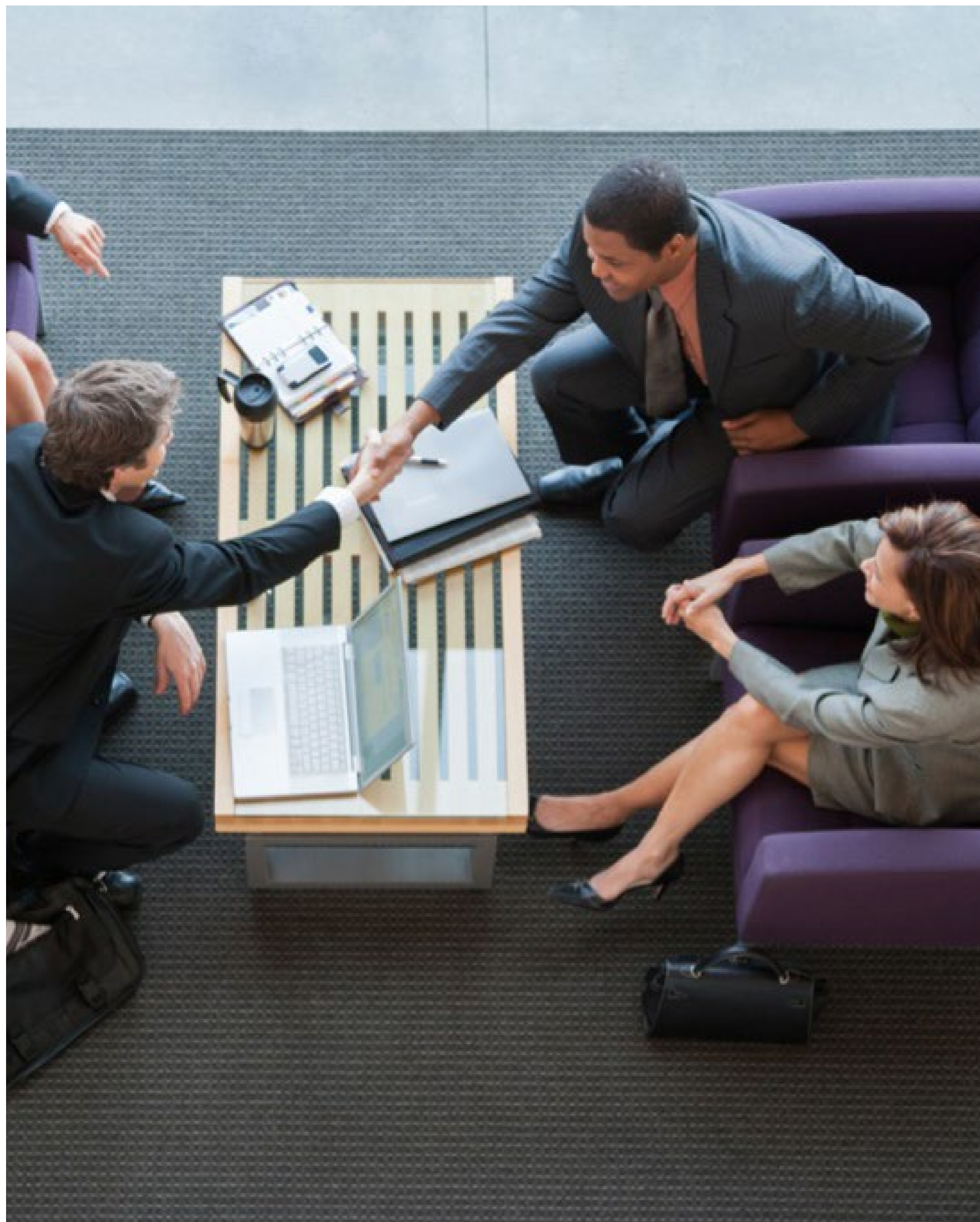
- We zoeken steeds nieuwe, actuele manieren om **strategische keuzes** van onze aandeelhouders te **ondersteunen**. Om onze aandeelhouders in staat

te stellen om goede afwegingen te maken voor de ontwikkeling van Enter[NL], dragen we graag bij aan een eventuele actualisatie van de Ruimtelijk Economische Visie Schipholregio (2009–2030). Daarin kunnen wij onze kennis vanuit de markt en de huidige gebruikers van het gebied inbrengen.

- De Digital Twin die nu ontwikkeld wordt op regionale schaal is een belangrijk hulpmiddel voor integrale gebiedsontwikkeling. Met de Digital Twin kunnen we vanuit brede welvaart kijken naar ontwikkeling in de Schipholregio. Ook voor Enter[NL] kan de Digital Twin inzicht en overzicht bieden. Door scenario's uit te werken in de Digital Twin kunnen we de effecten van gebiedsontwikkeling testen. Zo kunnen we over (beleids)sectoren heen kijken en vroegtijdig signaleren wat nodig is om **brede welvaart** te creëren.
- Na politiek-bestuurlijke keuzes in fasering en programmering kunnen we gebieden langs de **knooppunten in Enter[NL]** voor onze aandeelhouders ontwikkelen en een coördinerende rol vervullen.
- Sturen op kwaliteit voor de lange termijn in Enter[NL] vraagt misschien om alternatieve **ontwikkelmodellen**: bijvoorbeeld via grondbehoud, erfpacht of een groundbank. Zo houden publieke partijen instrumenten in handen om adaptief in te kunnen spelen op veranderende maatschappelijke en economische omstandigheden.



Distributiecentrum Scotch & Soda, De President



# Governance en financiën

## 5.1 Governance: balans financiële en maatschappelijke waarde

SADC wordt aangestuurd door vier gelijke aandeelhouders – gemeente Amsterdam, gemeente Haarlemmermeer, Provincie Noord-Holland en Schiphol Group. De uitdagingen voor de regio van de komende jaren rondom schaarste en de transitie naar een digitaal, duurzamer economisch ecosysteem vragen om een forum waarin verbinding tussen aandeelhouders en met SADC tot stand komt. Aandeelhouders kunnen – naast de cyclus van Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders op meer informele wijze informatie wisselen en vanuit de invalshoeken van verschillende partijen de gewenste langetermijnontwikkeling van de Schipholregio verkennen; zonder dat hier direct formele besluitvorming aan de orde is. Wij kunnen dat gesprek voeden met inzicht en overzicht vanuit de markt en het gebied.

## 5.2 Financiële gezondheid

We sturen op evenwicht tussen maatschappelijk en financieel rendement. We gaan uit van een langetermijnperspectief: samen met de aandeelhouders zetten we in op geduldig kapitaal en een financieel rendement dat ruimte biedt om maatschappelijke waarde te creëren en de continuïteit te borgen. Zelf zetten we de lijn voort van een lean and mean organisatie. De afgelopen tien jaar hebben

we erop gestuurd dat de kosten van onze organisatie niet toenemen, terwijl de lonen wel met de economie zijn meegestegen. We voeren een financiële buffer van 5 jaar om de continuïteit van onze werkzaamheden te kunnen garanderen.

Het verdienmodel van SADC is grondverkoop, waarmee voldoende kasstromen worden gegenereerd om huidige en toekomstige investeringen te financieren. Op het moment dat gronduitgiftes dalen, dient er voldoende weerstandsvermogen te zijn om deze periodes door te komen. Dit wordt bereikt door te streven naar voldoende solvabiliteit en een conservatief financieringsbeleid, zodat geen aanvullende financiering van de aandeelhouders nodig is. Onze aandeelhouders hebben in het verleden in SADC geïnvesteerd en een deelneming genomen. Hiermee zijn inkomsten gegenereerd waar nu en in de toekomst mee moet worden gewerkt.

Op verzoek van de aandeelhouders brengen we kennis en kunde in beleidsprojecten in. We signaleren dat er breder in de MRA schaarste is in kennis van innovatieve, duurzame ontwikkeling van werklocaties. We kunnen onze kennis- en adviesfunctie verder versterken als aanvullend verdienvermogen.



### 5.3 Financiële impact van sturen op behoud kwaliteit

Om adaptieve, kwalitatief hoogwaardige gebiedsontwikkeling mogelijk te maken, kijken we meer naar BVO dan naar hectares. Bovendien is het denkbaar dat we – in afstemming met onze aandeelhouders – gronden in eigendom houden met erf-pachtconstructies. Dit is een instrument om een mogelijke waardesprong bij verdere verstedelijking (bijvoorbeeld als gevolg van de Noord/Zuidlijn) te behouden voor de publieke aandeelhouders en gronden niet terug te hoeven kopen van de markt.

Daarnaast kan SADC uit haar vermogen aanvullende strategische gronden verwerven in de Schipholregio, om zo vanuit het publieke belang bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van het gebied. Aanleiding is altijd dat aandeelhouders samen aangeven dat zij andere of hogere gebiedskwaliteiten willen realiseren op ontwikkelde terreinen. Gronden moeten bovendien logisch aansluiten op bestaande grondposities van SADC, de aankoop moet onderlinge concurrentie tussen aandeelhouders voorkomen en aandeelhouders moeten het delen van risico in het geval van aankoop wenselijk vinden.

### 5.4 Financiële scenario's

Met het oprichten van de NV SADC is nadrukkelijk afgesproken dat SADC in staat moet zijn om financiële risico's te dragen. Dit is afgelopen jaren ook goed gelukt. Naast de focus op gebiedsontwikkeling is ook blijvend aandacht nodig voor het vasthouden van de hoogwaardige kwaliteit en ontwikkelingen in de conjunctuur-gevoelige markt van gebiedsontwikkeling.

We hebben laten zien dat we hoogwaardige gebieden kunnen ontwikkelen vanuit de positie van grondeigenaar. Met de voortvarende uitgiftes van afgelopen en eerstkomende

jaren zullen hoge rendementen worden gerealiseerd. In overleg met onze aandeelhouders is er altijd de optie om dit als dividend uit te keren. Tegelijkertijd zien we – door toenemende kwaliteitseisen bij onze aandeelhouders en de maatschappij – dat eerder uitgegeven kavels niet overal voldoen aan de eisen van vandaag en de toekomst. Het is in het belang van de Schipholregio dat we met onze aandeelhouders bekijken hoe ook bestaande bedrijventerreinen op het hoge kwaliteitsniveau kunnen worden gebracht. Om dit te financieren vanuit een stabiele situatie zien we meerdere mogelijkheden – afhankelijk van de conjunctuurontwikkeling.

- Ten tijde van een **laagconjunctuur** kunnen we uitgaan van weinig gronduitgiftes, lage belangstelling vanuit de markt waardoor de leadspijplijn opdroogt; we verwachten aanbod van overtollige gronden door derden en krimp in de budgetten van onze aandeelhouders.

Voor ons betekent dit extra inspanning om de gewenste hoogwaardige kwaliteit in stand te houden en geen concessies te doen vanwege de (vermeende) hogere kosten bij de kopers. Daarnaast kunnen we de lopende ontwikkelingen continueren zodat in betere tijden voortvarend gehandeld kan worden. Mogelijke grondaanbiedingen binnen de Schipholregio kunnen in afstemming met de aandeelhouders worden opgekocht. De aandeelhouders hebben hier in laagconjunctuur minder budget voor en kunnen SADC daarvoor gebruiken als partij.

Middels onze financiële positie kunnen we anticiperen op laagconjunctuur die zal leiden tot uitval aan de vraagkant. Bijvoorbeeld door het behaalde rendement in het bedrijf te laten terugvloeien; door

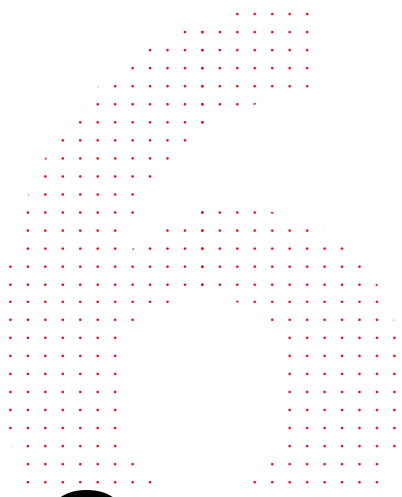
'DOOR TE  
ANTICIPEREN OP  
NIEUWE ONTWIKKE-  
LINGEN DRAGEN WE  
BIJ AAN DE KRACHT  
VAN DEZE STERKE,  
INTERNATIONAAL  
GEORIËNTEERDE REGIO.'



het opbouwen van de liquiditeitspositie en hier een hoger percentage aan te houden of door de mogelijkheid te benutten van de greenbond.

- In een blijvende situatie van **hoogconjunctuur** kunnen we ervan uitgaan dat grond steeds schaarser wordt: we hebben dan een tekort aan aanbod. Onze aandeelhouders zullen inzetten op steeds efficiënter ruimtegebruik waarbij 'herverkaveling' van bedrijven tot de mogelijkheden behoort.

Verdergaande digitalisering en efficiënter ruimtegebruik staan voor veel bedrijven die in de regio zijn gevestigd hoog op de agenda. Dit kan ertoe leiden dat zij ook vanuit hun bedrijfsfilosofie een vestiging elders overwegen. We onderzoeken met onze aandeelhouders bijvoorbeeld welk type bedrijvigheid door verstedelijking zou moeten verplaatsen. We zoeken dan actief naar mogelijkheden om gewenste bedrijvigheid te behouden voor de regio op SADC-werklocaties. Het is belangrijk voor de Schipholregio om voorbereid te zijn op dit scenario; dat betekent onder meer het op peil brengen of verstevigen van het weerstandsvermogen. Ook op dit scenario kunnen we goed inspelen voor onze aandeelhouders vanuit onze functie als groundbank. Net als bij de laagconjunctuur is de financiële stabiliteit hierbij het belangrijkste uitgangspunt. Ruimte om hier ten gunste van onze aandeelhouders op te kunnen acteren maakt het mogelijk stabiliteit in het gebied te borgen.



# Organisatie

## 6.1 Vanzelfsprekende, proactieve partner

SADC wil een vanzelfsprekend partner zijn voor haar aandeelhouders en een goede gesprekspartner voor overheid en markt. SADC'ers staan voor het belang van de regio en zoeken synergie tussen aandeelhouders onderling en met de markt. We vertalen beleidsdoelstellingen in praktische uitvoering en weten zowel financieel als maatschappelijk rendement te behalen.

SADC is een energieke, **proactieve netwerkorganisatie** die anderen stimuleert om een extra stap te zetten – bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid. Daarin faciliteren we triple helix-samenwerking tussen overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen. Voor ons hoort daar ook een nauwere samenwerking met onze aandeelhouders bij: we gaan op gebiedsoverstijgende thema's graag een detachingsconstructie aan met specialisten vanuit onze aandeelhouders.

## 6.2 Competenties voor de toekomst

SADC is een **competentiegerichte** organisatie, waarin medewerkers werken vanuit vertrouwen en een hoge mate

van eigen verantwoordelijkheid. We werken aan integrale, hoogwaardige gebiedsontwikkeling. En daarom hebben we kennis en expertise in huis op programma- en projectmanagement, locatie-/conceptontwikkeling, planologie, sales, marketing, acquisitie, communicatie en innovatie. Ons vakgebied van gebiedsontwikkeling is constant in beweging en ook onze vier kernopgaven – het vergroten van kwaliteit; zichtbaar groener en gezonder; innovatieve samenwerking en gebiedsontwikkeling Enter[NL] – vragen om accentwijzigingen in onze organisatie:

- **Gebiedsontwikkelaars:** Kennis en deskundigheid op gebiedsontwikkeling vormt onze kerncompetentie: we zijn een ondernemende organisatie van doeners. We spelen de komende jaren in op de trend van monofunctionele werklocaties naar mixed-use gebieden. Meer nog dan nu willen we onze banden met onderwijsinstellingen in de Schipholregio versterken. We zien een wisselwerking voor ons waar SADC'ers kennis delen via gastcolleges, en waarin we aantrekkelijke stage- en afstudeerplekken aanbieden. Vervolgens zetten we in op het behouden van talentvolle afstudeerders via een



# 'ONZE KRACHT ZIT IN ONZE KENNIS EN DESKUNDIGHEID VAN ZOWEL DE PUBLIEKE ALS DE PRIVATE WERELD.'

traineeship of een aantrekkelijke startersfunctie.

- **Datacompetenties:** Met de steeds verdergaande rol van data en digitalisering in zowel ons eigen werk als bij onze klanten, worden digitale competenties steeds belangrijker voor onze organisatie. Met de ontwikkeling van een digital twin willen we hierin voorop lopen en dat vraagt om het aantrekken van mensen met achtergrond in data-analyse en digitalisering.
- **Account- & gebiedsmanagement:** Kwaliteit hooghouden betekent dat we een uitstekende verbinding met onze bewoners (de bedrijven) moeten vasthouden. Account- en gebiedsmanagement zijn werkzaamheden die we nu al invullen, maar die we tot 2030 zien toenemen. Onze commerciële medewerkers zullen deze competenties moeten hebben en uitbouwen.
- **Marketing en communicatie:** Als je de goede dingen doet moet je dat laten zien. We moeten ons ervan bewust zijn hoe belangrijk het is om te laten zien wat voor goede dingen gebeuren op de werklocaties in de Schipholregio. Hiermee kunnen onze aandeelhouders breder in de maatschappij laten zien hoe we financiële en maatschappelijke waarden in balans brengen. Communicatie is zo ook een middel voor kennisdeling.

## 6.3 Een thuis voor talent

Net als voor de Schipholregio is het aantrekken en behouden van **talent** ook voor ons een grote opgave. Groen en maatschappelijk denken zit ons in de genen als gebiedsontwikkelaar van vier publieke aandeelhouders. Dat combineren we met een goed gevoel voor de behoefte vanuit de markt. We willen een gedreven, hechte organisatie zijn waar mensen zich thuis voelen. Waar medewerkers met een diverse achtergrond zich veilig voelen en

zich optimaal kunnen ontplooiën. Onze kracht ligt in de verbinding tussen beleid, gebiedsontwikkeling, commercie en techniek: we werken samen in gemixte teams en leren zo van elkaar. We bieden ruimte voor ontwikkeling en opleiding en geven jonge collega's extra aandacht en begeleiding via een buddysysteem.

Onze organisatie heeft straks een **thuis** in het nieuwe kantoor op The Base, Schiphol. We faciliteren hybride werken, waarbij ons kantoor een plek wordt om te ontmoeten, te communiceren en te verbinden. We willen een *place to be* creëren met inrichting en uitstraling en ook zo talent aan ons binden. Ons kantoor is straks een plek waar partijen uit de triple helix – overheid, ondernemers en kennisinstellingen – elkaar kunnen ontmoeten. Wij zien kennisdeling als een belangrijke opdracht en organiseren daarom voor onze publieke en private partners in de regio activiteiten om het netwerk te versterken. In ons kantoor maken we zichtbaar waar we aan werken en met toekomstgerichte communicatiemogelijkheden laten we onze aandeelhouders voorbeelden zien van meerwaarde die we creëren voor het publieke domein en de markt.

Als speler op de markt en counterpart voor de overheid moet het beloningsbeleid van SADC afgestemd zijn op deze doelgroepen – zeker in de huidige **krappe arbeidsmarkt**. Met behulp van een benchmark kijken we regelmatig of we nog representatieve vergoedingen voor onze medewerkers hanteren. Voor een gezonde opbouw van het personeel is een marktconforme vergoeding belangrijk – altijd binnen de Wet Normering Topinkomens. Hier wordt ook gekeken naar een goede work/life balance en secundaire arbeidsvoorwaarden zoals opleiding, een aantrekkelijk duurzame mobiliteitsbudget, een 4-daagse werkweek en gezondheid.



# Proces: van Strategisch Meer- jarenplan naar uitvoering

Dit Strategisch Meerjarenplan (SMP) is tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen het team van SADC, onze aandeelhouders en onze Raad van Commissarissen. Die samenwerking willen we vasthouden in de concretiseringslag die we gaan maken om uitvoering te geven aan dit strategisch plan.

## 7.1 Bedrijfsplan

Na vaststelling door de aandeelhouders wordt dit Strategisch Meerjarenplan het kader voor ons werk richting 2030. We opereren altijd in omstandigheden die kunnen veranderen en nemen daarom in het vervolg scenario's op in ons Bedrijfsplan. Met die scenario's houden we scherp zicht op cruciale ontwikkelingen in onze omgeving, en wat zij betekenen voor ons werk. Bovendien monitoren we onze bijdrage aan brede welvaart om onze impact concreet te kunnen maken.

De strategische accenten die we leggen moeten worden geconcretiseerd: wat betekenen ze concreet voor gebiedsontwikkeling in de Schipholregio? Hoe geven we invulling aan onze rol en hoe geven we uitvoering aan onze ambities. Dat doen we in ons Bedrijfsplan met een horizon van vijf jaar. Dit plan bereiden we voor in afstemming met onze aandeelhouders en wordt formeel vastgesteld in het Aandeelhoudersoverleg.

## 7.2 Enter[NL]

De ontwikkeling van Enter[NL] gaat over de ontwikkeling van de Noord/Zuidlijn. Op moment van schrijven – medio 2022 – is de voortgang van deze ontwikkeling nog onzeker. Het is van belang om de fasering in het MIRT/ZWASH-traject te volgen. De komende periode willen we daarom in nauw contact blijven met onze aandeelhouders. Zo kunnen wij onze expertise daar waar er behoefte aan is inzetten voor de ontwikkelingen rondom Enter[NL]. We willen onze samenwerking met de aandeelhouders goed organiseren, door de komende periode in een transparant proces tot goede afspraken te komen.

**SADC N.V.**  
Postbus 75700  
1118 ZT Schiphol

020 - 20 666 40  
[info@sadc.nl](mailto:info@sadc.nl)  
[www.sadc.nl](http://www.sadc.nl)

augustus 2022