



Portfolio

Ruimte, wonen & economie

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Natuurbank biedt ruimtelijke plannen van nationaal belang meer zekerheid bij het stikstofvraagstuk	4
Nieuwe campus voor de maakindustrie in Eindhoven	7
Strategische verkenning helpt gemeente bij afweging tussen woningbouwlocaties en versnelt woningbouw	8
Ruimtelijke strategie voor opwekking duurzame energie	10
Doorrekening maakt uitvoeringsagenda Almelo concreet	12
Het stationsgebied in ontwikkeling	14
Amersfoort werkt keihard aan een CO ₂ -neutrale stad	16
Eerlijke schadeafhandeling voor Natura 2000	18
Een ontwikkelstrategie voor 8000 woningen in de Zuidplaspolder	20
Selectie van marktpartijen voor levensloopbestendige appartementen	22
Grip op gebiedsontwikkeling met een uitgekiende ontwikkelstrategie en verkoopprocedure	24
Financiële samenwerkingsafspraken voor de ontwikkeling van UNESCO werelderfgoed Kinderdijk	26
Transformatie voormalige energiecentrales van ENGIE	29
Planeconomie natuurontwikkeling Rotterdam	30
In zeven stappen een succesvolle campus	33
De adviseurs van Ruimte, wonen & economie	38

Inleiding

In een land waar ruimte schaars is en de ambities groot zijn geldt gebiedsontwikkeling als een complex werkveld met vele uitdagingen. Onze opdrachtgevers in de publieke en private sector zoeken de balans tussen maatschappelijke, politieke, planologische en financiële belangen en afwegingen. TwynstraGudde helpt hen daarbij. De adviseurs van TwynstraGudde begrijpen de dynamiek en complexiteit van gebiedsontwikkeling, van management tot advies, van strategievorming tot projecten naar uitvoering brengen.

De adviesgroep Ruimte, wonen en economie van TwynstraGudde werkt aan grote én kleine ruimtelijke opgaven. Van meer dan 8.000 nieuwbouwwoningen in de Zuidplas tot de herontwikkeling van terreinen van voormalige elektriciteitscentrales van ENGIE, van de ontwikkeling van stationsgebieden in Bilthoven, Woerden en Zwolle tot het financieel doorrekenen van de Omgevingsvisie in Almelo en van het opstellen van een uitvoeringsstrategie voor een warmtenet tot de selectie van marktpartijen en opstellen van een Regionale Energie Strategie (RES).

Opdrachtgevers kiezen graag voor TwynstraGudde, omdat wij expertise van verschillende kennisgebieden in huis hebben en diverse markten bedienen. De kerncompetenties van TwynstraGudde – programma management, samenwerkingskunde, veranderkunde en organisatiekunde – zetten wij in om ambities en ideeën haalbaar te maken en concreet uit te voeren. Zo zijn wij vaak al betrokken in de eerste fase van projecten, stellen gebiedsvisies en stedenbouwkundige plannen op, analyseren wij de financiële haalbaarheid (door onder andere business cases en grondexploitaties op te stellen), bedenken we ontwikkelstrategieën, brengen we overheid en markt bij elkaar, sluiten we anterieure overeenkomsten en zoeken we investeerders. Daarnaast brengen wij de projecten van plan naar uitvoering en ervaren we dus zelf wat in de praktijk werkt en wat niet.

In dit portfolio presenteren wij een aantal van onze recente grote en kleine ruimtelijke opgaven. Veel leesplezier!



Natuurbank biedt ruimtelijke plannen van nationaal belang meer zekerheid bij het stikstofvraagstuk

De PAS-uitspraak van de Raad van State (stikstof) zette ruimtelijke plannen op losse schroeven. Ook dijkverzwaringen en andere projecten van nationaal belang kwamen in de knel. De Natuurbank biedt een uitweg. TwynstraGudde hielp bij de oprichting hiervan.

De afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State oordeelde op 29 mei 2019 dat het Programma Aanpak Stikstof (PAS) niet mag worden gebruikt om activiteiten toe te staan die extra stikstofuitstoot veroorzaken en daardoor schade toebrengen aan natuur, in het bijzonder aan Natura 2000-gebieden. Met deze uitspraak kwamen veel projecten op het gebied van bouw en infrastructuur stil te staan. Ook projecten van nationaal belang, zoals dijkversterkingen.

De rijksoverheid zocht naar wegen om zeker te stellen dat deze projecten geen vertraging zouden oplopen, ook als de bouwvrijstelling niet langer geldig zou zijn.

€ 125 miljoen

Een Natuurbank kan die ruimte bieden. Natuurcompensatie kan projecten alsnog mogelijk maken én zorgdragen voor natuurbehoud. Het idee is dat de Natuurbank op voorhand stikstofgevoelige natuur realiseert. Wanneer nodig, kan deze dan worden ingezet als compensatienatuur om vergunningverlening mogelijk te maken. In 2020 heeft het kabinet hiervoor € 125 miljoen vrijgemaakt. Het Ministerie van LNV vroeg TwynstraGudde te helpen de Natuurbank te ontwikkelen en een uitvoeringsorganisatie op te zetten.

Gebiedsgericht

In onze visie is het stikstof- en natuurdossier onderdeel van een veel breder probleem in het landelijk gebied. Een gebiedsgerichte aanpak is daarbij cruciaal. De Natuurbank is voor zo'n gebied één van de instrumenten. Belangrijke sleutelspelers bij de uitwerking van dat instrument zijn provincies en terreinbeherende organisaties (Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten, provinciale landschappen en particuliere natuurbeheerders). De kunst is om de belangen van het Rijk en de belangen van deze organisaties in elkaars verlengde te krijgen. In het Nationaal Programma Landelijk Gebied wordt hier vol op ingezet.

'In de hectiek van het stikstofdossier hebben wij het idee van de Natuurbank naar rustig vaarwater geleid en zijn de eerste stappen richting uitvoering gezet.'

Michiel Cappendijk, Adviseur RWE



Intensief overleg

Voor de natuurbank hebben we tweewekelijks overleg gehad met de betrokken sleutelspelers om alle perspectieven in beeld te krijgen. Zo is het bijvoorbeeld cruciaal dat de natuur in de Natuurbank inderdaad aanvullend is op natuur die in het kader van Natura 2000 toch al moet worden gerealiseerd. Ook moet de aanvullende natuur exclusief bestemd worden voor projecten van nationaal belang. Verder is het de vraag, hoeveel stikstofgevoelige natuur er eigenlijk nodig is? Welke doelgroepen kunnen er gebruik van maken en hoe kunnen zij compensatienatuur toegedeeld krijgen? Stap voor stap zijn we tot een werkbaar model gekomen.

Pilot

Om ervaring op te doen, heeft Staatsbosbeheer een pilot uitgevoerd. Op grond van deze pilot is een selectieleidraad ontwikkeld voor het zoeken naar geschikte gebieden, waarbij rekening wordt gehouden met beleid, ecologie, grondposities en omgevingsfactoren. De pilot is zeer nuttig gebleken en levert bovendien het eerste aanbod aan stikstofgevoelige natuur op.

Uitvoeringsorganisatie

In samenwerking met RVO hebben we op rijksniveau een uitvoeringsorganisatie opgericht. Sinds 2021 is hier een team aan de slag met ecologen, contractjuristen en gebiedsmakelaars. Omdat de Natuurbank nog in ontwikkeling is, is flexibiliteit van de organisatie belangrijk. Met RVO en de betrokken sleutelorganisaties hebben we hiervoor een doordachte governancestructuur ontwikkeld.

Wetsvoorstel

Begin 2021 is een voorstel voor Wijziging van de Wet natuurbescherming naar de Tweede Kamer gestuurd. Formeel gaat het daarin om regels over het registreren, reserveren en toedelen van maatregelen ter compensatie van de gevolgen voor Natura 2000-gebieden van stikstofdepositie veroorzaakt door projecten van groot openbaar belang. TwynstraGudde heeft een bijdrage geleverd aan de tekst van de Memorie van Toelichting.

Projecten zijn veiliggesteld

De Natuurbank realiseert een positief effect doordat compensatienatuur op voorraad en op een gecoördineerde en gebundelde manier wordt gerealiseerd. Projecten met een dwingende reden van groot openbaar belang kunnen met meer zekerheid worden veiliggesteld. Wilt u gebruik maken van de natuurbank, kijk dan op de website van RVO.



Michiel Cappendijk

mcp@tg.nl

06 18 06 05 26



Nieuwe campus voor de maakindustrie in Eindhoven

De Brainport Industries Campus is de nieuwe locatie voor de high tech maakindustrie. Op de campus zijn gespecialiseerde toeleveringsbedrijven en onderwijsinstellingen gevestigd. Alle kennis, expertise en mensen onder één dak. In opdracht van de gemeente Eindhoven, de provincie Noord-Brabant en de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij heeft TwynstraGudde de ontwikkeling van de campus aangestuurd, in de rol van kwartiermaker.

De Brainport Industries Campus (BIC) is de nieuwe locatie voor de high tech maakindustrie ten westen van de stad Eindhoven. Waar op de High Tech Campus research & development centraal staat, is de nieuwste campus gericht op productiebedrijven: gespecialiseerde toeleveringsbedrijven die een hoogwaardige productieomgeving en samenwerking met kennisinstellingen nodig hebben.

De totale oppervlakte van de campus is 200 hectare. In dit stadspark worden vijf grote bedrijfsverzamelgebouwen gebouwd: de zogenaamde 'Fabrieken van de Toekomst'. Elk gebouw beschikt over gedeelde faciliteiten en kan telkens worden aangepast aan de veranderende eisen van gebruikers. Door de gebouwen loopt een glazen atrium met horeca en paviljoens voor onderwijs en projecten. De ruimte om de gebouwen vormt een geheel met het groene, bosrijke gebied van het nieuwe stadspark Brainport Park. Daar komen wandel- en fietspaden, weiden en bijzondere tuinen.

Realisatie campus in stappen

De campus wordt de komende jaren in een aantal stappen ontwikkeld. In 2019 is de eerste Fabriek van 100.000 m² bvo aan de zuidkant van het gebied opgeleverd. SDK Vastgoed is de ontwikkelaar van deze eerste Fabriek. In deze fase worden een deel van de groene omgeving en het eerste bedrijfsgebouw gerealiseerd. De tweede Fabriek is in voorbereiding.

In 2019 heeft high tech toeleverancier KNWE als ancor tenant zich gevestigd op de campus. Daarna is het snel gegaan en hebben vele high tech bedrijven zich gevestigd op de campus, zoals Anteryon, Yaskawa en Siemens, en kennisinstellingen zoals Fontys en het Summa College. Met tussenpozen van 3 tot 4 jaar worden de andere gebouwen en de overige delen van het park opgeleverd. De behoefte vanuit de bedrijven is bij deze fasering leidend. Onlangs is de anterieure overeenkomst gesloten voor de 2e Fabriek, die een omvang van meer van 200.000 m² bvo zal krijgen. Afhankelijk van de marktvraag zal naar verwachting de hele campus in 2035 voltooid zijn.

De campus is belangrijk voor de regio

De high tech maakindustrie is de tweede pijler van de Nederlandse economie. Op de campus bundelt deze industrie hun krachten om de internationale positie van de maakindustrie te versterken. De campus is niet een traditionele verzameling van bedrijven op één locatie, ieder zijn eigen kavel, maar nadrukkelijk ingestoken om anders te gaan samenwerken en zo innovatie te bevorderen.

Door het 'samen' opleiden van meer vaklieden op de campus, krijgen de bedrijven op de campus ook hogere instroom van o.a. stagiaires, afstudeerders, maar ook de BBL'ers, de vaklieden. Daarnaast werkt het MBO Summa College en HBO Fontys samen met de BIC-bedrijven aan opleidingsprofielen, om zo studenten aan te trekken die ook later aan het werk kunnen binnen deze bedrijven.

Waarom TwynstraGudde?

TwynstraGudde is specialist in (her)ontwikkeling van campussen en Innovation Districts. Ons team heeft aan meer dan 20 campussen gewerkt waaronder de ontwikkeling van The Hague Humanity Hub, Horti Science Park (Lansingerland), Novio Tech Campus Nijmegen, de Polymer Science Campus Zwolle, Utrecht Science Park, Technology Park Ypenburg, Technology Base Twente, Leerpark Dordrecht, Media Park Hilversum en Esports Campus Purmerend. Onze ervaring is dat elke situatie uniek is en vraagt een aanpak op maat.



Gregor Heemskerk

ghm@tg.nl
06 51 38 35 16



Daniëlle van Steeg

dvs@tg.nl
06 12 17 32 74



Judith van Wijk

jvw@tg.nl
06 30 39 98 65

Strategische verkenning helpt gemeente bij afweging tussen woningbouwlocaties en versnelt woningbouw

Vele kleine en middelgrote gemeenten in Nederland hebben te maken met een groeiende vraag naar nieuwe woningen en willen woningbouw versnellen. Vaak liggen er wel plannen op de plank, maar de vraag is waar te beginnen. Het is een opgave die vraagt om keuzes maken en het gericht inzetten van ambtelijke capaciteit. Een afwegingskader helpt gemeenten bij het prioriteren van de beste woningbouwlocaties en te kiezen welke locaties wel - en niet - op te pakken.

Gemeente Berkelland is een aantrekkelijke plattelandsgemeente in de Achterhoek. De vraag naar nieuwe woningen groeit er de laatste jaren stevig. Om in de woningbehoefte te voorzien, wil de gemeente graag woningbouwlocaties aanwijzen en de bouw van nieuwe woningen versnellen. TwynstraGudde voerde samen met de gemeente een strategische locatieverkenning uit, die de gemeente helpt bij deze locatiekeuze.

Om goed onderbouwde keuzes te maken, hebben wij een afwegingskader ontwikkeld. Op basis hiervan hebben we samen met de gemeente een afweging gemaakt in de ontwikkelpotentie van bestaande locaties en nieuwe locaties. Bijvoorbeeld onderwijslocaties die vrijkomen door fusies van scholen, verouderde bedrijfslocaties die een nieuwe invulling kunnen krijgen of nieuwe nog te ontwikkelen locaties. Het gaat hierbij zowel om inbreidings- als uitbreidingslocaties. Ofwel: bouwen binnen de bebouwde kom of bouwen aan de randen van de kernen. Of allebei.

Van afwegingskader tot ontwikkelstrategie

Een afwegingskader is essentieel om weloverwogen keuzes te maken en te prioriteren. Op basis hiervan kunnen vraag en aanbod worden afgezet. Grondeigendom is een belangrijk criterium in de afweging, omdat het de haalbaarheid en het ontwikkeltempo van locaties bepaalt. Is een locatie van de gemeente, dan is regie grotendeels in eigen hand. Bij particulier eigendom zal gezocht moeten worden naar balans tussen samenwerking en sturing. Daarnaast zijn ligging, ruimtelijke kwaliteit, technische en financiële haalbaarheid en planologie belangrijke factoren in het afwegingskader.

De locaties die het beste uit de afweging naar voren komen, zijn de locaties die prioriteit vragen en waarop de ambtelijke inzet kan worden gericht. Voor deze locaties hebben we op hoofdlijnen een ontwikkelstrategie opgesteld. Een goed doordachte ontwikkelstrategie is immers de basis voor een geslaagde gebiedsontwikkeling. Hierbij gaat het om het bepalen van de rol van de gemeente, stappen in het ontwikkelproces, verkennen van (financiële) haalbaarheid en creëren van draagvlak. Een ontwikkelstrategie biedt houvast in hoe het vervolgproces ingevuld moet worden.

Inventariseren, analyseren en visualiseren

Een afwegingskader moet herkenbaar en praktisch toepasbaar zijn en vooral niet te rigide. Om die reden trekken we nauw op met onze opdrachtgevers. Om tot de strategische verkenning te komen, heeft TwynstraGudde eerst bij de gemeente

Berkelland geïnventariseerd welke plannen er al vastliggen in harde en zachte plancapaciteit. Het hielp dat de gemeente zelf per kern al meerdere studies heeft uitgevoerd.

De locaties, die geschikt zijn voor woningbouw, hebben we meegenomen in onze verkenning. In overleg met de gemeente hebben we ook nieuwe potentiële locaties toegevoegd. Deze inventarisatie hebben we gevisualiseerd op de kaart.

In een workshop met de ambtelijke organisatie zijn vervolgens de locaties integraal beoordeeld vanuit de verschillende beleidsdisciplines, zoals mobiliteit, civiel, ruimtelijke ordening, water, groen en duurzaamheid. Door de locaties vooraf vanuit meerdere invalshoeken te bekijken, kun je voorkomen dat belangrijke zaken over het hoofd worden gezien en die de haalbaarheid van een locatie onder druk kunnen zetten.

Rapportage verkenning strategische woningbouwlocaties

Het resultaat is een complete rapportage met een totaalbeeld van strategische woningbouwlocaties voor de vier grote kernen in de gemeente Berkelland, inclusief afwegingskader en ontwikkelstrategie. Daarnaast hebben we voor de gemeente de locaties gevisualiseerd op de kaart. Dit biedt in één oogopslag inzicht in de ligging en omvang van verschillende type locaties. Ook hebben we een onderliggende database ontwikkeld met alle locatiegegevens. De database is eenvoudig door de gemeente zelf aan te vullen met nieuwe locaties, die dan ook direct op de kaart geplot worden.

De strategische verkenning geeft de gemeente inzicht in de ontwikkelpotentie van verschillende typen locaties binnen en rond de vier grote kernen in Berkelland. Op basis hiervan kan de gemeente weloverwogen en goed onderbouwd besluiten voor welke inbreidings- en uitbreidingslocaties ze kiest om in de woningbehoefte te voorzien en waarop zij haar ambtelijke inzet wil focussen. De rapportage biedt praktische handvatten, waarmee de gemeente direct aan de slag kan.

De toegevoegde waarde van TwynstraGudde

De adviseurs van TwynstraGudde begrijpen de dynamiek en complexiteit van gebiedsontwikkeling als geen ander. Onze adviseurs begeleiden dagelijks gebiedsontwikkelingen van eerste ideevorming tot en met ontwikkelstrategie en uitvoering. Details in de aanpak en in de omgeving kunnen bepalend zijn voor de haalbaarheid. Omdat wij weten welke factoren doorslaggevend zijn bij het daadwerkelijk realiseren van gebiedsontwikkelingen, kunnen wij goed adviseren over strategiebepaling en locatiekeuze. Met onze integrale blik helpen we gemeenten om woningbouw te versnellen en de vertaling te maken van ambitie of visie naar ontwikkelstrategie en realisatie.



Roy Nieuwenhuis

rni@tg.nl

06 36 30 91 59

Ruimtelijke strategie voor opwekking duurzame energie

Sinds juli 2021 hebben we dertig Regionale Energiestrategieën (RES) in Nederland. De RES'en bevatten de plannen en ambities voor de grootschalige opwekking van duurzame energie op land. Het is nu aan de regionale stakeholders – gemeenten, provincies, maatschappelijke organisaties en marktpartijen – om deze plannen inpasbaar te maken in de leefomgeving en tot uitvoering te brengen. Maar hoe kom je van een welgemeende duurzame ambitie tot daadwerkelijk beschikbare ruimte voor een echt opwekproject? Het Nationaal Programma RES en het Ministerie van Binnenlandse Zaken hebben TwynstraGudde gevraagd om inzichtelijk te maken wat het ruimtelijk instrumentarium en grondbeleid kunnen betekenen in de uitvoering van de Regionale Energiestrategieën.

Bij het uitvoeren van de Regionale Energiestrategieën zijn veel verschillende expertises en vakgebieden nodig, zoals kennis over het energiesysteem, ruimtelijke ordening, vergunningverlening, natuur, businesscases en bewonersparticipatie. Gemeenten spelen een centrale rol in het RES-proces. Een aspect dat voor veel gemeenten in het RES-proces ingewikkeld is, is de vraag hoe een gemeente tot een logische rolname kan komen in de ontwikkeling van een concreet project voor duurzame energieopwekking. Laat de gemeente vooral een (private) initiatiefnemer aan zet en speelt zij een puur toetsende rol? Of vraagt het project – bijvoorbeeld vanwege maatschappelijke of politieke gevoeligheid – een actievere rol voor de gemeente? En gaat dat dan om een bijdrage aan de communicatie of participatie, het borgen van lokaal eigendom, of bijvoorbeeld het beschikbaar krijgen van benodigde gronden?

Daarom heeft TwynstraGudde een beslismodel en handreiking ontwikkeld, waarmee gemeenten inzicht krijgen in de verschillende rollen die zij kunnen kiezen bij de ontwikkeling van concrete projecten van duurzame energieopwekking.

Expertsessies leiden tot dialoog

Om tot realistische uitvoeringsstrategieën voor gemeenten te komen moeten de verschillende expertisegebieden bij elkaar worden gebracht. Dit hebben we gedaan in expertsessies. Hiervoor waren onder meer professionals van adviesbureaus, provincies, gemeenten, TenneT, ministerie van Economische Zaken en Stedin uitgenodigd.

In deze sessies hebben we de vraagstukken op drie niveaus benaderd: strategisch, tactisch en operationeel. We zijn vooral ingegaan op hoe grondbeleid en ruimtelijke instrumentarium gebruikt kunnen worden in de uitvoering van de duurzaamheidsplannen uit de RES. Hiermee is de dialoog tussen de verschillende partijen in gang gezet.

Handreiking: duurzaamheidsplannen inzichtelijk en uitvoerbaar
De expertsessies zijn de input geweest voor de handreiking, die als een introductie dient om de uitvoering te ondersteunen. De handreiking bestaat onder meer uit een ruimtelijke context en een beslismodel. In het beslismodel worden vragen doorlopen, zoals: Welke rol wil de gemeente nemen? Wil de gemeente zelf grond kopen? En wil de gemeente actief of reactief faciliteren? Uit het beslismodel volgt een stappenplan, dat gemeenten kunnen volgen. Daarbij wordt duidelijk wat het ruimtelijk instrumentarium en grondbeleid kunnen betekenen voor de duurzaamheidsplannen uit de RES. Daarnaast hebben we 5 casussen van concrete RES-projecten uitgewerkt, waarop we het beslismodel hebben toegepast. De handreiking helpt professionals om de duurzaamheidsplannen op lokaal en regionaal niveau uitvoerbaar te maken en te komen tot een logische rolname van de betrokken partijen.

Een organisatievraagstuk

Een ander belangrijk resultaat is dat er tijdens de sessies meer inzicht is verkregen in waarom het soms lastig is om concrete projecten te realiseren. Door verschillende niveaus en vakgebieden bij elkaar te brengen, is het begrip ontstaan dat het uitvoeren van de plannen uit de RES'en ook organisatievraagstukken zijn. Deze inzichten hebben we meegenomen in de handreiking.

De toegevoegde waarde van TwynstraGudde

TwynstraGudde heeft veel ervaring in het bij elkaar brengen van expertises uit verschillende vakgebieden. Daarnaast beschikken onze adviseurs over ruime kennis over duurzaamheid, de energietransitie en organisatievraagstukken. Ze denken kritisch mee, begeleiden het proces én weten duurzaamheidsproposities te vertalen naar concrete uitvoeringsplannen.



Arjan Raatgever

ara@tg.nl

06 82 95 07 07



Henrieke Polinder

hpo@tg.nl

06 20 23 78 95

Doorrekening maakt uitvoeringsagenda Almelo concreet

De gemeente Almelo heeft een omgevingsvisie en een uitvoeringsagenda vastgesteld met ambities voor woningbouw, duurzaamheid en leefbaarheid. Dit vraagt om grootschalige investeringen. TwynstraGudde heeft de plannen doorgerekend. Het nieuwe college van B&W kan hiermee heldere keuzes maken.

De gemeente Almelo werkt vol ambitie aan de doorontwikkeling van de stad. In de komende coalitieperiode wil zij flinke stappen zetten op het gebied van stedelijke ontwikkeling. In 2021 is hiervoor een Omgevingsvisie vastgesteld als richtinggevend perspectief, met daaropvolgend een uitvoeringsagenda voor verschillende deelgebieden. Het gaat onder andere om nieuwbouw, renovatie, herontwikkeling van bedrijventerreinen, het aardgasvrij maken van woonwijken en diverse activiteiten in het kader van sociale wijkontwikkeling.

Gevoel bij de financiële opgave

Voor de nieuwe coalitieperiode heeft de gemeente aan TwynstraGudde gevraagd de financiële consequenties van de Uitvoeringsagenda voor de prioritaire gebieden in beeld te brengen; hoe vertaal je ambities op het gebied van woningbouw, verduurzaming en leefbaarheid in inzichtelijke data voor de uitvoering? Geld is een belangrijk sturingsmiddel. De nieuwe bestuurders willen daarom gevoel krijgen bij de financiële opgave die hoort bij de verschillende onderdelen van de uitvoeringsagenda. Dit geeft bestuurders al aan de voorkant rond visie- en planvorming een beter beeld bij de haalbaarheid

en uitvoerbaarheid van de ambities uit de Uitvoeringsagenda, met meer grip en sturingsmogelijkheden als gevolg.

Verkennde grondexploitaties

Om de Uitvoeringsagenda concreet te maken, is zoveel mogelijk informatie verzameld: data van de gemeente zelf, relevante kengetallen en op onderzoek gebaseerde inzichten. We hebben diverse medewerkers van de gemeente geïnterviewd en we hebben enkele expertsessies belegd. Op basis van alle verzamelde gegevens hebben we verkennde grondexploitaties opgesteld. Verduurzaming hebben we concreet gemaakt door de kosten te berekenen van een sprong van de huidige energielabels naar niveau BENG. De kosten voor leefbaarheid hebben we berekend door vergelijkbare sociale programma's op gemeentelijk niveau als referentie te gebruiken. Verder hebben we naast de directe plankosten ook de benodigde ambtelijke capaciteit in beeld gebracht.

Knoppen om aan te draaien

Het bleek dat realisatie van alle ambities aanzienlijk duurder is dan de opbrengsten en de beschikbare middelen toelaten. Daarom hebben we ook een aantal scenario's inclusief knoppen benoemd waar het college aan kan draaien om de agenda haalbaar te maken. Er is bijvoorbeeld extra verdien capaciteit mogelijk met aanvullende ontwikkelgebieden. Ook zijn subsidies van Rijk en provincie mogelijk. Sommige ambities kunnen worden bijgesteld. Zo zijn er meerdere scenario's doorgerekend om de duurzaamheidsambities vorm te geven. Van volledig gasloos wonen tot het niveau waarop duurzaamheidsmaatregelen

terugverdienbaar (rendabel) zijn voor de inwoners. Voor dit soort afwegingen en prioriteiten is per deelgebied een concreet afwegingskader gemaakt.

Handvatten om keuzes te maken

We hebben onze resultaten aan het college van B&W gepresenteerd. De rekenslag geeft het nieuwe college inzicht in de financiële consequenties van de uitvoeringsagenda waarmee zij in een volgende fase de agenda kan uitwerken in concrete programma's. Het bestuur heeft hiermee de handvatten om keuzes te maken voor de ontwikkeling en leefbaarheid van Almelo die bovendien passen binnen een gezonde gemeentebegroting.

Waarom TwynstraGudde?

Onze adviseurs zijn vertrouwd met complexe financiële doorrekeningen. We hebben kennis van planeconomie, grondexploitaties en stedenbouwkundige verkenningen, maar ook van duurzame ontwikkeling en sociale leefbaarheid. Door die kennisvelden te combineren, kunnen we kwalitatief geformuleerde ambities concreet maken. Daarmee vertalen we strategisch gemeentelijk beleid naar een concreet afwegingskader.

“Een traject waarin de gemeente Almelo samen met TwynstraGudde op een prettige wijze heeft gezocht naar een manier om het bestuur aan de voorkant te informeren. Dit om eigenlijk in een fase van visievorming inzicht te geven in de knoppen waar aan te draaien en welke keuzes te maken”.

Gerlinda Tijhuis, Programmamanager Binnenstad



Henk Hoogmoed

hhg@tg.nl
06 51 06 84 83



Twan Massen

tmz@tg.nl
06 82 51 58 69



Henrieke Polinder

hpo@tg.nl
06 20 23 78 95

Het stationsgebied in ontwikkeling

Hoe integraal projectmanagement bijdraagt aan succesvolle binnenstedelijke gebiedsontwikkeling Stationsgebieden zijn complexe binnenstedelijke omgevingen, waar functies als openbaar vervoer, wonen en bedrijvigheid samenkomen. Als hoogwaardig OV-knooppunt bieden stations enorme locatievoordelen, waardoor deze functies soms op gespannen voet met elkaar leven: een manifestatie van de strijd om de ruimte. Binnen dit spanningsveld worden ambities vertaald naar haalbare ontwikkelingen, maar hoe? TwynstraGudde adviseert over ontwikkelingsstrategieën en businesscases en vervult de rol van projectmanager bij de ontwikkeling van stationsgebieden. Wij zetten publiek-private samenwerkingsverbanden op en zorgen voor participatie van alle stakeholders.

Gezamenlijk rekenen en tekenen in Bilthoven

‘Gedegen projectmanagement is in de ontwikkeling van stationsgebieden een randvoorwaarde om te komen tot succesvolle gebiedsontwikkeling’, aldus Gregor Heemskerk, partner bij TwynstraGudde. Onze ervaring leert dat partijen als de NS, ProRail, gemeenten en provincies zo vroeg mogelijk in het proces betrokken moeten zijn. Omdat het ontwikkelen van stationsgebieden een gevoelig proces is wat jaren kan duren, is het noodzakelijk dat zij vroegtijdig hun wensen en eisen kunnen inbrengen. Gregor Heemskerk: ‘Wij zorgen ervoor dat deze partijen samen het proces van rekenen en tekenen doorlopen, waardoor er draagvlak ontstaat’.

Bij een masterplan of ruimtelijke visie hoort het opstellen van een businesscase. Planeconomen van TwynstraGudde rekenen aan verschillende scenario's, zo ook in het geval

van het stationsgebied Bilthoven. De druk op de ruimte is hier groot, terwijl verschillende vervoersmodaliteiten als de fiets en de bus om functionele en ruimtelijke uitbreiding vragen: meer fietsenstallingen, laadpunten voor elektrisch aangedreven bussen en een uitgebreid P&R terrein. Daarnaast wordt binnen het stationsgebied Bilthoven gekeken naar het toevoegen van woningbouw om te voldoen aan de gemeentelijke woningbouwopgave en om zo de ontwikkeling van het stationsgebied financieel haalbaar te maken.

De Woerdense schaal

Ook het stationsgebied Woerden, waar Judith van Wijk vanuit TwynstraGudde projectmanager is voor de gemeente, kent ontwikkel-, financiële- én samenwerkingsvraagstukken. Als OV-knooppunt is Woerden uniek gepositioneerd, het is namelijk direct aangesloten op de vier grote steden. Judith van Wijk: ‘We zien het hele gebied als een ruimtelijke ontwikkelingsopgave, waarbinnen het station een heel belangrijke functie heeft. Evengoed vormen de verbetering van infrastructuur en de ontwikkeling van woningbouw een voorwaarde voor de ontwikkeling van de rest van het gebied.’ Om dit voor elkaar te krijgen is een goede samenwerking vereist. Niet alleen vanuit de financiële complexiteit van de ontwikkeling, maar ook om maatschappelijk en bestuurlijk draagvlak te creëren. De ontwikkeling moet namelijk passen binnen de ‘Woerdense maat en schaal’. Zo’n stationsgebied is van iedereen: door het intensieve ruimtegebruik en de grote



functiemenging is er een enorm aantal belanghebbenden. Bij zulke ontwikkelingen lig je als gemeente onder een vergrootglas, waardoor je nog meer dan anders transparant moet zijn. TwynstraGudde besteedt grote aandacht aan het betrekken van de omgeving, en dat deze opgave leeft onder de inwoners van Woerden bleek al tijdens een eerste meedenkavond. Ruim honderd belangstellenden kwamen hier op af, terwijl er op dat moment nog geen ontwikkelingsplan voor het stationsgebied bestond. Zo werden bewoners aan het begin van het proces betrokken. Maar, 'het is bij stakeholdermanagement wel van belang om vooraf kaders te stellen, zodat voor iedereen duidelijk is waarover ze kunnen meepraten en waarover niet. Doordat de omgeving een belangrijke rol speelt moeten participanten serieus worden genomen', zo oordeelt Judith van Wijk.

Hanzebadlocatie Zwolle

Naast het proces- en projectmanagement voor Woerden en Bilthoven, werkt TwynstraGudde ook aan andersoortige vraagstukken in relatie tot stationsgebieden. Voor de herontwikkeling van de Hanzebadlocatie in Zwolle heeft TwynstraGudde een second opinion uitgevoerd naar de gekozen aanbestedingsstrategie. De Hanzebadlocatie betreft een voormalig, inmiddels gesloopt, zwembad en ligt in het stationsgebied van Zwolle. Hier is ruimte ontstaan voor de ontwikkeling van woningen, kantoren en andere voorzieningen. Onze analyse op de marktbenadering, het stedenbouwkundig programma en de financiële haalbaarheid resulteerden hier in een aanscherping van de aanbestedingsprocedure.

Smakkelaarsveld gemeente Utrecht

Juist als processen complex worden, is TwynstraGudde betrokken bij projecten. Zo ook bij de advisering over en begeleiding van het tenderproces voor een plan en ontwikkelaar voor het Smakkelaarsveld in Utrecht. Eén van de meest complexe bouwlocaties in Nederland, waar pal naast het Centraal Station woningbouw, groen, rust, water en een HOV-baan op een duurzame wijze met elkaar moeten worden verenigd. In zo'n complexe omgeving is een veelvoorkomende reflex om veel naar je toe trekken en zelf vooraf vast te leggen. Hier is juist gekozen voor loslaten en ruimte zoeken als het spannend wordt. Met de omgeving zijn duidelijke randvoorwaarden en functionele eisen opgesteld, zonder vóóraf deze randvoorwaarden te bepalen. De omgeving heeft hier bepaald waaraan de eindoplossing zal moeten voldoen. De vraag was niet wat er moet komen, maar wat het gebied moet doen en waarom.

Vervolgens zijn ontwikkelaars geselecteerd. Juist zonder visie vooraf, maar op de kwaliteit van de teams. Zij moeten kunnen omgaan met de geboden vrijheid en complexiteit en geven hier invulling aan in samenwerking met de gemeente en de omgeving. Als resultaat ontstonden er drie goede en verrassende plannen. Helaas is er maar één Smakkelaarsveld, dus er moest en kon gekozen worden! Ondanks de complexiteit van deze bijzondere plek in de binnenstad van Utrecht.

Niet alle dromen zijn bedrog

Van een droom en een vergezicht naar een gedragen visie en een gefaseerde ontwikkelingsstrategie. De ontwikkeling van een stationsgebied is een boeiend en complex vraagstuk, waarbij de afhankelijkheid van andere partijen en het intensief ruimtegebruik een grote rol spelen. Binnen zo'n kader zijn oplossingen vaak kostbaar en vergt het opzetten van de benodigde publiek-private samenwerking tijd. Met behulp van goed financieel- en procesmanagement wordt het echter een haalbare ontwikkeling, waarmee stationsgebieden dé entree van een stad kunnen vormen. TwynstraGudde heeft dit ervaren bij onder andere Centraal Station Den Haag, de Zuidas, Centraal Station Utrecht, Station Gouda, Station Woerden en Station Bilthoven.



Judith van Wijk

jvw@tg.nl
06 30 39 98 65



Gregor Heemskerk

ghm@tg.nl
06 51 38 35 16



Lisette van der Kolk

lvk@tg.nl
06 44 29 84 98



Ruben Cales

rca@tg.nl
06 46 54 36 57

Amersfoort werkt keihard aan een CO₂-neutrale stad

In 2030 wil Amersfoort dat de hele stad CO₂-neutraal is. Om dat voor elkaar te krijgen is gekozen voor een programmatische aanpak. TwynstraGudde heeft de gemeente geholpen om het programma met alle stakeholders en de bewoners van de stad op gang te brengen.

Landelijk is afgesproken dat de CO₂-uitstoot in 2050 vrijwel tot nul is gereduceerd. Amersfoort wil koploper zijn en heeft 2030 als ijkpunt gekozen. De gemeente werkt samen met allerlei partijen uit de stad om die ambitie te realiseren. Bijvoorbeeld aan een warmtevisie om huizen en gebouwen duurzaam te verwarmen, een verkenning voor een aardgasvrije wijk, een dakenbank (waar vraag en aanbod naar zonnepanelen bij elkaar komen), uitrol van elektrische deelauto's en het stimuleren van CO₂-neutrale bedrijventerreinen.

Inhoudelijk en procesmatig advies

We hebben inhoudelijk advies gegeven bij onder meer nieuwbouwprojecten, gebiedsontwikkelingen, de opzet van een warmtevisie en van wijkwarmteplannen. Daarnaast hebben we meegedacht over de opzet en inrichting van het programma. Verder hebben we bijgedragen aan de samenwerking met marktpartijen en woningcorporaties. Hoe kunnen zij optimaal bijdragen aan de verduurzamingsopgave van de gemeente? Ook hebben we geholpen met de verkenning van de publieke belangen en governance bij de ontwikkeling van een Warmtenet in Amersfoort.

Energieneutrale nieuwbouw

Een mooi resultaat is dat voor alle nieuwbouwlocaties is bepaald dat de gemeente meer gaat sturen op energieneutrale en mogelijk zelfs tot energieleverende nieuwbouw te komen. Ondanks de beperkingen in de regelgeving die er nu nog zijn. Maar ook hier ondersteunen we om te kijken wat wél mogelijk is. De nieuwe werkwijze die ontwikkeld is borgt dat marktpartijen al direct bij de start van ieder ontwikkelproces inzicht geven in het energieconcept. De gemeente zit er bovenop en denkt stap voor stap mee zodat marktpartijen er wel actief mee aan de slag móeten. Binnen het college en de gemeenteraad is brede steun voor deze aanpak.

Combinatie van kennis en ervaring

De stedelijke energietransitie is ingrijpend en zonder precedent. Ieder aspect is daardoor een unieke zoektocht. Onze toegevoegde waarde is dat we inhoudelijke kennis van gebiedsontwikkeling en duurzaamheid combineren met procesmatige kennis van samenwerking en participatie. We kennen de ruimtelijke-orderingsprocedures en zijn vertrouwd met de politiek-bestuurlijke context. Vanuit die combinatie van kennis en ervaring komen we tot effectieve oplossingen en kunnen we een complex programma daadwerkelijk op gang krijgen. We helpen Amersfoort voorop te laten lopen in de aardgas- en energietransitie.





Eerlijke schadeafhandeling voor Natura 2000

De provincie Overijssel versterkt de natuur in 24 speciale natuurgebieden: de Ontwikkelopgave Natura 2000. Veel landeigenaren krijgen hierdoor te maken met gebruiksbeperkingen. De provincie stelt hen schadeloos. TwynstraGudde heeft het proces van schadebepaling geaudit.

In de 24 natuurgebieden worden maatregelen genomen als het verhogen van de grondwaterstand, de aanleg van natuurvriendelijke oevers, anders maaien of het beperken van de uitstoot van stikstof (meststoffen). Grondeigenaren, met name agrariërs kunnen hierdoor economische schade lijden. Zij krijgen dan een financiële compensatie van de provincie.

Gebiedsontwikkeling

De afdeling Grondzaken is verantwoordelijk voor het vaststellen van de economische schade. Hierbij is het cruciaal, dat in alle gebieden eenduidig en consistent gehandeld wordt, dat alle schade in beeld is en op een juiste en vergelijkbare manier wordt getaxeerd. Je wilt dat gelijke gevallen in 24 deelgebieden gelijk behandeld worden zonder verrassingen achteraf. Je moet het aan buitenstaanders kunnen uitleggen. Een second opinion op het te doorlopen proces is daarmee van groot belang. TwynstraGudde helpt de provincie met de gebiedsontwikkeling door een audit uit te voeren op het proces van schadeafhandeling.

Vier-ogenprincipe

Om tot een juiste schadeafhandeling te komen, moet je in onze visie eerst goed weten welke werkzaamheden de provincie wil gaan uitvoeren en binnen welke kaders het beheer daarna plaatsvindt. Voor de afdeling Grondzaken moet

er een eenduidige opdracht zijn om in control te kunnen zijn. Daarnaast is het belangrijk dat het schadeproces door mensen met de juiste deskundigheid wordt aangestuurd en uitgevoerd, en dat hun resultaten worden gechallengeed volgens een vier-ogenprincipe. Bij de audit voor de provincie Overijssel hebben we hier in het bijzonder op gelet.

Checks en balances

We hebben alle relevante documenten bestudeerd en interviews gedaan met medewerkers van de afdeling Grondzaken en externe taxateurs. Daarbij hebben we gekeken of het proces

voldoende scherp in beeld is en er voldoende kennis en ervaring aanwezig is. Ook hebben we gelet op de checks en balances in het proces. Zijn de kaders waarbinnen taxateurs werken, voor iedereen helder en wordt er inderdaad met vier ogen gekeken?

Het resultaat voor de opdrachtgever

We hebben alle processen die doorlopen worden, gecheckt. Vanuit een risicobenadering hebben we op onderdelen aangegeven waar verbetering noodzakelijk en optimalisering mogelijk is. De opdrachtgever kan met onze rapportage in de eerste plaats aantonen dat alle processen goed zijn doorgelicht en in de tweede plaats dat de organisatie in control is of komt. Uiteindelijk geeft het de zekerheid dat beschikbare middelen verantwoord worden besteed en grondeigenaren die schade lijden door natuurontwikkeling, indien van toepassing een eerlijke compensatie tegemoet kunnen zien.

Waarom TwynstraGudde?

In deze opdracht combineren we inhoudelijke kennis van de processen binnen grondbedrijven op strategisch, tactisch en operationeel niveau met kennis van het uitvoeren van audits. We zijn bekend met de rol van overheden en de processen binnen grondbedrijven waaronder schadeloosstellingen. Daardoor zijn we een serieuze gesprekspartner voor alle geïnterviewden en kunnen we alle voor de audit noodzakelijke gegevens boven tafel krijgen.



Martin Stout

mjs@tg.nl

06 13 09 28 60

*Zonder inhoudelijke kennis van
grondbedrijfsprocessen is het niet te
doen om een kwalitatief goede audit uit
te voeren!’*

*Robin Broekhuizen, adviseur Concerncontrol,
provincie Overijssel*

Een ontwikkelstrategie voor 8000 woningen in de Zuidplaspolder

In de Randstad is een enorme behoefte aan betaalbare woningen. De woningnood is groot en er wordt al jaren gezocht naar een goede oplossing. De gemeente Zuidplas wil daarom in het Middengebied van de Zuidplaspolder een nieuw dorp ontwikkelen met 8000 woningen: het Vijfde Dorp. Recent is het Masterplan Middengebied Zuidplaspolder vastgesteld. TwynstraGudde is gevraagd om het masterplan te vertalen naar een ontwikkelstrategie.

Door de bouw van 8000 nieuwe woningen kunnen straks tussen de 10.000 en 20.000 mensen een woning vinden. Naast het woongebied bestaat het project uit een bedrijventerrein, water en natuur. Om het gebied te kunnen bereiken, moet ook de daarvoor benodigde infrastructuur worden aangelegd. De ontwikkeling van een heel nieuw dorp is een dusdanig grote opgave dat dit vraagt om een strategie met heldere vervolgstappen.

Van ambitieniveau naar omgevingsplan

Het Masterplan Middengebied beschrijft het ambitieniveau van de gemeente Zuidplas, maar uiteindelijk moet de gemeente hier in een omgevingsplan invulling aan geven. Omdat er nog veel vragen zijn over hoe het gebied ontwikkeld moet worden, is de stap van ambitieniveau naar omgevingsplan te groot om in één keer te zetten.



De urgentie om snel tot een omgevingsplan te komen is er echter wel. De ontwikkelstrategie is een stap om van ambitieniveau tot uitvoering te komen. Het doel van de ontwikkelstrategie is om overzicht en structuur te bieden in hoe het vervolgproces ingevuld moet worden, zowel inhoudelijk als organisatorisch.

Contouren van de ontwikkelgebieden bepalen

Aan de hand van verschillende perspectieven heeft TwynstraGudde eerst bekeken welke delen van het Middengebied randvoorwaardelijk – en daarmee strategisch belangrijk zijn – om het dorp tot ontwikkeling te brengen. Door alle soms tegenstrijdige perspectieven te combineren, kan worden gezocht naar een optimale opdeling van het plangebied. Hierdoor ontstaat de ontwikkelstrategie, waarmee duidelijk wordt hoe het gebied tot ontwikkeling wordt gebracht.



Visualisatie ambitie Masterplan Middengebied (copyright: Kuiper Compagnons)

Stedenbouwkundig casco biedt randvoorwaarden

Op basis van deze ontwikkelgebieden hebben we vervolgens een stedenbouwkundig casco opgesteld. Het casco laat de ontwikkelgebieden zien, inclusief de hoofdstructuren die de gebieden met elkaar verbinden. Het casco is zo opgesteld dat elk ontwikkelgebied op zichzelf kan worden uitgewerkt in een stedenbouwkundig plan. Dit is het ruimtelijk raamwerk dat de randvoorwaarden vormt voor de volgende fase.

Niet alle ontwikkelgebieden worden alleen door de gemeente ontwikkeld. Er zijn ook marktpartijen bij betrokken. Daarom hebben we op basis van het stedenbouwkundig casco uitgewerkt op welke manier de ontwikkelgebieden tot ontwikkeling gebracht kunnen worden: wie moet het ontwikkelen? Wat zijn de planologische opties? Wat zijn de financiële implicaties? En met welke technische aspecten moet rekening worden gehouden? Door dit soort vragen te beantwoorden, zijn we in de ontwikkelstrategie tot concrete vervolgstappen gekomen. Grip op gebiedsontwikkeling met een ontwikkelstrategie en verkoopprocedure.

Handvatten voor het vervolgproces

Het resultaat is een ontwikkelstrategie met de te nemen processtappen en een aanpak voor hoe het stedenbouwkundig casco verder kan worden uitgewerkt. Het laat zien welke stappen de gemeente Zuidplas moet zetten om de ambities uit het Masterplan te realiseren. Hierin zijn alle opgaven meegenomen, waaronder klimaatadaptatie, gezonde leefomgeving, energieneutraal en bereikbaarheid.

Inmiddels zet gemeente Zuidplas aan de hand van de ontwikkelstrategie concrete vervolgstappen. Zo is er een aanbesteding gedaan voor het opstellen van het omgevingsplan en een uitvraag voor een Milieu-Effecten-Rapportage (MER).

De toegevoegde waarde van TwynstraGudde

De adviseurs van TwynstraGudde begrijpen de dynamiek en complexiteit van gebiedsontwikkelingsprojecten als geen ander. De kennis en de praktijkervaring van onze adviseurs zorgen ervoor dat zij tot een ontwikkelstrategie komen, waarmee onze opdrachtgevers direct stappen kunnen zetten en projecten tot uitvoering kunnen brengen. Met onze integrale blik helpen we gemeenten om de vertaling te maken van ambitie naar realisatie.



Erwin Uil

eui@tg.nl

06 20 28 72 38



Marco van Lente

mlt@tg.nl

06 53 40 64 28

Selectie van marktpartijen voor levensloopbestendige appartementen

Aan de Nautenaseweg ontwikkelt de gemeente Nijkerk een locatie met kavels voor vrijstaande woningen. Geen plaats voor seniorenappartementen zou je denken. Toch wel! TwynstraGudde hielp de gemeente om de beste marktpartij te vinden.

Scouting Nijkerk heeft sinds 2019 een nieuwe stek. De oude locatie aan de Nautenaseweg kwam daardoor beschikbaar. De gemeente is eigenaar van de grond en wil hier drie tot vier levensloopbestendige appartementen laten bouwen door een nader te selecteren marktpartij, passend in de omgeving met vrijstaande woningen. Hoe vind je daarvoor de juiste marktpartij? Het aantal appartementen is relatief beperkt. Toch is het vinden van de juiste marktpartij cruciaal gezien het woonconcept en bijbehorende context. Het ingediende ontwerp was daarom verrassend: een inschrijving met een ontwerp dat voorziet in geen vier maar drie appartementen in de vorm van een villa, waarbij deze inschrijving ook nog de hoogste grondbieding heeft!

Proportionaliteit als leidraad

Als je gaat voor kwaliteit als gemeente, ligt het gevaar op de loer dat je een stapeling krijgt van randvoorwaarden en eisen, die vervolgens aan een groot aantal marktpartijen wordt uitgevraagd; dan is er toch meer kans? Het tegendeel is waar. De marktconsultatie bevestigde de initiële insteek dat marktpartijen uitsluitend bereid zijn om deel te nemen als ze een aanzienlijke kans maken om te winnen; daar kan je ze geen ongelijk in geven natuurlijk. Maar ook kwam naar voren dat ze de ruimte moeten hebben en krijgen om zich te kunnen onderscheiden met hun inschrijving.

Twee marktpartijen

TwynstraGudde heeft de gemeente geholpen bij de marktconsultatie en vervolgens het opstellen van het bidbook. De keuze is gemaakt dat uiteindelijk slechts twee marktpartijen een inschrijving mochten doen. Niet veel zou je misschien denken. Maar de selectie van de juiste twee partijen én een evenwichtig bidbook heeft ervoor gezorgd dat de marktpartijen gedreven aan het werk zijn gegaan. De uiteindelijke keuze voor één van de marktpartijen was dan ook best lastig: de inschrijvingen waren allebei van hoog niveau.

Schaalbaarheid

Uiteindelijk is er één partij gekozen die 'slechts' drie levensloopbestendige appartementen toevoegt aan de woningmarkt. Een druppel op de gloeiende plaat zou je zeggen. Toch zien wij dat anders. Onze aanpak is schaalbaar en toepasbaar op vele soorten locaties: inbreidingslocaties, herontwikkeling (bijv. van schoollocaties) en uitleglocaties. Als je deze mogelijke ontwikkellocaties bij elkaar optelt en op deze wijze tot ontwikkeling brengt, dan zijn wij ervan overtuigd dat je impact gaat maken. Niet alleen ruimtelijk, maar juist voor de senioren die op zoek zijn een woonconcept dat bij hun past.

Toepasbaarheid Didam-arrest

Gedurende het selectieproces werd de vastgoedwereld opgeschud door het zogenoemde Didam-arrest. Op 26 november 2021 oordeelde de Hoge Raad namelijk over de verkoop van grond door de gemeente Montferland aan een projectontwikkelaar. De gemeente werd teruggefloten omdat het proces niet voldoende openbaar en transparant was. Volgens de Hoge Raad moet dat wel, ook al treedt de gemeente op als privaatrechtelijke partij.

De verkoopprocedure die voor de Nautenaseweg is gevolgd, is goed toepasbaar voor gemeenten die grond willen verkopen én (uiteeraard) willen voldoen aan de uitspraak van de Hoge Raad. De aanpak voorziet in een transparant proces, waarbij marktpartijen de gelegenheid krijgen op prijs én kwaliteit met elkaar te concurreren.

Martin Langerak, gemeente Nijkerk, aan het woord:

'Voor de uitgifte van het bouwperceel hadden wij ons vooraf ten doel gesteld: een hoogwaardig kwaliteitsniveau van het bouwplan en een transparante marktselectie. De verkoopbegeleiding van TwynstraGudde heeft bijgedragen dat deze twee doelen meer dan zijn behaald.'

Waarom TwynstraGudde?

Onze adviseurs hebben veel ervaring met begeleiding van tenders en verkoopprocedures, zowel bij grote als kleine projecten. Wij treden graag op als partner in het proces, waarbij wij samen met de gemeente op basis van maatwerk de vertaling maken van strategie naar uitvoering. Door onze kennis maar zeker praktijkervaring, voorzien wij tijdig de 'hobbels' die er aan komen en kunnen we daar op anticiperen waardoor het proces soepel verloopt.



Erwin Uil

eui@tg.nl

06 20 28 72 38



Grip op gebiedsontwikkeling met een uitgekiende ontwikkelstrategie en verkoopprocedure

De markt voor nieuwe woningen is gunstig. Het niveau van de huizenprijzen ligt hoog en de woningvraag groeit tot een hoogtepunt. Terreinen die jarenlang braak lagen, komen in rap tempo tot ontwikkeling.

Voor gemeenten met grondposities een goede periode om deze te verkopen en tot ontwikkeling te laten brengen. Bewust schrijven wij 'te laten brengen', omdat wij denken dat je de kennis uit de markt moet benutten om woningaanbod en –vraag bij elkaar te brengen. Maar hoe houd je als gemeente grip op je ontwikkeling? Dat kan door het toepassen van een uitgekiende ontwikkelstrategie en verkoopprocedure.

Regie voeren op ontwikkeling van gronden

Als gemeenten voornemens zijn grond te verkopen, doen zij er verstandig aan regie te houden op het proces van verkoop en ontwikkeling. Deze regie vraagt een samenspel tussen markt en overheid. Het vraagt van gemeenten strategische keuzes te maken over de invulling van eigen grondposities. Samen met ontwikkelende partijen moeten gemeenten komen tot plannen die aansluiten op de behoefte uit de markt én die aansluiten op de gemeentelijke beleidsambities. Invulling geven aan deze regierol vraagt om het vroegtijdig stellen van kaders, het uitdenken van een heldere ontwikkelstrategie en het zorgvuldig kiezen van de meest geschikte verkoopprocedure.

Strategische keuzes expliciteren

Een goed uitgedachte verkoop- en ontwikkelstrategie heeft vele voordelen. Het geeft de gemeente de regie over het gehele proces van grondverkoop tot ontwikkeling, waarbij de uiteindelijke realisatie bij de markt ligt. Door het proces vooraf te doorgronden en tijdig strategische keuzes te maken en expliciteren, worden onvoorziene omstandigheden in een later stadium voorkomen. Dat geeft comfort.

Een goede ontwikkelstrategie gaat uit van een integrale benadering die kaders stelt voor alle aspecten van het verkoop- en ontwikkelproces. Denk hierbij aan de gewenste ruimtelijke kwaliteit van het plangebied, programmering, grondrouting, financiën, inrichting van openbare werken en wijze van contracteren.

Methodiek voor grondverkoop en ontwikkeling

TwynstraGudde ontwikkelde een methodiek die gemeenten helpt bij het stapsgewijs organiseren van grondverkoop en ontwikkeling. Onze methodiek gaat uit van drie opeenvolgende stappen:

1. Opstellen ontwikkelstrategie
2. Organiseren marktconsultatie
3. Verkoopprocedure: selectie marktpartij (en contractering)

In onze methodiek is ruimte voor maatwerk. Afhankelijk van de context en opgave bekijken wij welk van de bovenstaande stappen benodigd zijn en hoe we die vormgeven.



1. Opstellen ontwikkelstrategie

De eerste stap gaat over het vooraf expliciet maken van de strategische afwegingen voor het verkoop- en ontwikkelproces. Dit helpt de gemeente bij het scherp krijgen van duidelijkheid over haar rol (wat is de gewenste rol?). Samen stellen wij de bouwstenen voor de ontwikkelstrategie vast.

Het gaat dan om vragen als:

- Wat beoogt de gemeente met de ontwikkeling?
- Welke stappen worden doorlopen in het proces?
- Welke partijen betreft de gemeente en welke verantwoordelijkheden hebben zij?
- Welke ontwerp- en ontwikkelvrijheid biedt de gemeente aan de markt?
- Hoe gaan partijen om met de aanleg van de openbare ruimte?
- Zijn de gewenste ontwikkelingen financieel geborgd?

Onze aanpak gaat uit van het vroegtijdig expliciteren van dit soort overwegingen en het maken van strategische keuzes. Hierdoor ontstaat grip op het ontwikkelproces en kan de gemeente sturing geven.

2. Organiseren marktconsultatie

In de tweede stap voeren wij het gesprek met de markt. Het doel van deze stap is tweeledig. Enerzijds is het gericht op het toetsen van de bereidheid van marktpartijen om deel te nemen aan de verkoopprocedure. Wij merken in onze praktijk dat marktpartijen in toenemende mate selectiever worden om deel te nemen aan verkoopprocedures. Daarom is het relevant tijdig inzichtelijk te hebben hoe partijen aankijken tegen de opgave. Anderzijds vragen we hen op hoofdlijnen te reflecteren op de opgave

en het marktselectieproces. Samen bepalen wij welke marktpartijen uit de gemeente of regio we hiervoor uitnodigen. Deze stap is een mooi eerste ijkmoment om de interesse in de markt te peilen, zonder ons in deze stap al te committeren aan een samenwerkingspartner.

3. Verkoopprocedure: selectie marktpartij (en contractering)

De derde stap betreft het daadwerkelijke proces van selectie en verkoop. In samenspraak stellen wij een bidbook op. In het bidbook geven wij een beschrijving van de opgave, de ontwikkelstrategie en de kaders en criteria voor selectie en beoordeling. De uitkomsten van de marktconsultatie uit stap 2 nemen wij hierin mee. Wij vragen marktpartijen een aanbieding te doen op het bidbook. Het selectieproces geven wij vorm op basis van de wijze waarop je de besluitvorming en verantwoording wilt organiseren, passend binnen de kaders voor openbaarheid en transparantie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de invulling van selectiecriteria, het aantal inschrijvers of de wijze van presentatie van plannen. Op basis van het selectieproces maak je een weloverwogen keuze voor de uiteindelijke selectie en gunning. In het selectieproces vervullen wij veelal een rol van onafhankelijk procesbegeleider.

Onze stapsgewijze aanpak biedt de zekerheid van een goed doordacht ontwikkelproces, waarbij de gemeente vanuit haar publiekrechtelijke rol grip houdt op de ontwikkeling van eigen gronden. Desgewenst kunnen wij ook adviseren over de contractering en begeleiding bieden bij het sluiten van koop-, realisatie- of anterieure overeenkomsten.

Varianten van onze aanpak zijn ook goed mogelijk bij grondverkoop door semi-publieke of private partijen.

Waarom TwynstraGudde?

Onze adviseurs hebben de expertise om complexe gebiedsontwikkelingen werkend te krijgen. Zij hebben actuele ervaringen met de begeleiding van gemeenten bij de verkoop van grondposities. Vanuit hun rollen als manager en adviseur, hebben zij integrale kennis van woningmarkt, planologie, civiele techniek, planeconomie, grondrouting, besluitvorming en contractering. Zij zijn onderdeel van het netwerk van TwynstraGudde. Dit biedt mogelijkheden om waar nodig collega's met complementaire expertise te betrekken of met aanverwante werkelden projecten op te pakken.



Roy Nieuwenhuis

rni@tg.nl

06 36 30 91 59



Erwin Uil

eui@tg.nl

06 20 28 72 38

UNESCO werelderfgoed Kinderdijk

Kinderdijk is één van de meest toeristische attracties van ons land. Het bestuurlijk platform Kinderdijk heeft de ambitie om de ontwikkeling van het UNESCO werelderfgoed hand in hand te laten gaan met het verbeteren van de leefbaarheid voor omwonenden. Hiervoor is het Uitvoeringsprogramma 2020-2025 opgesteld. TwynstraGudde is gevraagd om voor de realisatie van het uitvoeringsprogramma te komen tot financiële samenwerkingsafspraken tussen Stichting Werelderfgoed Kinderdijk (SWEK) en de gemeenten Alblasserdam en Molenlanden.

Het Uitvoeringsprogramma 2020-2025 geeft een overzicht van de activiteiten en de projecten, die nodig zijn voor de ontwikkeling van het gebied. Als toeristische hotspot én als gebied waar het fijn wonen is met oog voor rust, ruimte en natuur. De financiële vertaling van het uitvoeringsprogramma en de bijbehorende financiële samenwerkingsafspraken ontbraken alleen nog.

Businesscase: inzicht in financiële stromen

Om te komen tot financiële samenwerkingsafspraken heeft TwynstraGudde eerst een financiële vertaling gemaakt van het uitvoeringsprogramma. Dit kun je zien als businesscase. Hiervoor zijn we individueel met alle partijen in gesprek gegaan. Op basis van de projecten uit het uitvoeringsprogramma hebben we per stakeholder de geldstromen in beeld gebracht en de situatie geschetst. Wat zijn de kosten en opbrengsten per partij? Welke projecten en activiteiten worden voorgesteld? En welke partij is verantwoordelijk voor welk project? Deze

inventarisatie leidde tot een overzicht van de projecten, geldstromen en verantwoordelijkheden. Tegelijkertijd zijn in deze gesprekken de belangen en financiële mogelijkheden per partij verkend.

Op basis van de inventarisatie hebben we een eerste financiële vertaling gemaakt, die inzicht gaf in de totale kosten van het uitvoeringsprogramma 2020-2025. Daarnaast maakten we de verdien capaciteit inzichtelijk. Bijvoorbeeld van de opbrengsten uit parkeren en de ticketverkoop. Zo bood de businesscase een eerste inzicht in de financiële stromen.

Oplossingen in kaart

Uit de businesscase bleek dat de kosten en opbrengsten per partij niet in evenwicht waren. Zo werden de kosten vooral gemaakt door de gemeenten en kwamen de opbrengsten (met name ticketverkoop) binnen bij de SWEK. Om het uitvoeringsprogramma mogelijk te maken moesten we daar meer balans in vinden.

Om tot een verdeelsleutel te komen, zijn we opnieuw met alle partijen individueel in gesprek gegaan en hebben we verschillende oplossingen voor financiële afspraken in kaart gebracht. Pas toen alle partijen zich individueel konden vinden in de voorgestelde financiële samenwerkingsafspraken, hebben we alle partijen samengebracht om de afspraken ook met elkaar te bespreken, de puntjes op de "i" te zetten en eventuele zorgen naar elkaar uit te spreken.

Financiële samenwerkingsafspraken

Het resultaat is een set aan financiële samenwerkingsafspraken, waar alle partijen achter staan. De financiële samenwerkingsafspraken zijn gemaakt om de plannen uit het Uitvoeringsprogramma te kunnen realiseren. Zo kan de ambitie gerealiseerd worden om de ontwikkeling en exploitatie van het UNESCO werelderfgoed Kinderdijk samen te laten gaan met het verbeteren van de leefbaarheid en het behouden van rust, ruimte en natuur.

*"TwynstraGudde bracht lekker nuchter
en rustig de financiële stromen
in kaart, daarbij goed rekening
houdend met alle gevoeligheden die
van oudsher in dit gebied leven. Zij
spraken de taal van de bestuurders
van gemeente en stichting, toonde
geduld en wisten zo beide partijen
soepel tot elkaar te brengen.."*

*Eric Spaans, Programmaregisseur Kinderdijk
bij Bestuurlijk Platform Kinderdijk - Gemeente
Molenlanden*

De toegevoegde waarde van TwynstraGudde

Financieel management is één van de expertises van TwynstraGudde. Onze adviseurs leveren maatwerk voor elk vraagstuk. We weten draagvlak te creëren, partijen samen te brengen, creatieve oplossingsrichtingen te bedenken en durven out of the box te denken. Als onafhankelijk partner vertalen we beleid en programma's naar oplossingen en samenwerkingsafspraken, waar alle partijen achter staan.



Martin Stout

mjs@tg.nl

06 13 09 28 60





Transformatie voormalige energiecentrales van ENGIE

ENGIE heeft twee energiecentrales in Nijmegen en Zwolle gesloten. Nadat de centrales zijn gesloopt, ontstaat er ruimte voor nieuwe gebiedsontwikkelingen. Als eigenaar van deze twee grote terreinen heeft ENGIE behoefte aan ondersteuning en advies: hoe pak je zo'n grote, complexe gebiedsontwikkeling aan?

Samen met onze partner stedenbouwkundig bureau Kuiper Compagnons adviseren wij ENGIE bij de herontwikkeling van de terreinen van Centrale Gelderland in Nijmegen en Centrale Harculo in Zwolle. Onder meer over de projectorganisatie, de publiek private samenwerking met gemeente en provincie, participatie met bewoners, stellen we gebiedsvisies en business cases op en adviseren we over de contractering en selectie van projectontwikkelaars.

Centrale Gelderland is gesitueerd op een zichtlocatie aan de zuidoever van de Waal en aan de monding van het Maas-Waal kanaal. Het terrein is circa 32 hectare groot en maakt deel uit van het grootste binnenstedelijke bedrijventerrein van Nederland. Op het terrein zelf is de sloop van de diverse onderdelen van de oude centrale in volle gang. Het proces van visievorming en herontwikkeling is inmiddels opgestart. In samenwerking met gemeente Nijmegen en provincie Gelderland is het proces gestart om een gebiedsvisie op te stellen. Hierin worden de uitgangspunten en ambities voor herontwikkeling van het hele gebied beschreven. ENGIE streeft naar de ontwikkeling van een gebied in aansluiting op bestaande en in ontwikkeling zijnde omliggende functies en met betrokkenheid van de omgeving. Bovendien moet het gebied bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke opgaves over energie, klimaat en werkgelegenheid. De insteek is om nieuwe duurzame vormen van energieopwekking op een slimme manier te combineren met nieuwe (watergebonden) bedrijvigheid. De gebiedsvisie 'Waal Energie' is unaniem door de gemeenteraad van Nijmegen vastgesteld; een resultaat waar wij trots op zijn. Deze gebiedsvisie zal doorvertaald worden in een bestemmingsplan. De gebiedsontwikkeling 'Waal Energie' zal een nationaal toonbeeld worden van innovatieve, duurzame energiesystemen, circulariteit en watergebonden smart logistics.

Centrale Harculo is gesitueerd aan de oostoever van de IJssel, bij het buurtschap Harculo, onderdeel van de wijk 'Soestweteringlanden' in Zwolle. In 1955 werden de twee kolengestookte turbines in bedrijf genomen. Tussen 1961

en 1972 werden nog drie turbines gebouwd. Het terrein is circa 70 hectare groot. Hier is de sloop van de oude centrale afgerond. Wij hebben onderzoek verricht naar de haalbaarheid van verschillende toekomstige bestemmingen en deze marktanalyse vertaald in ruimtelijke en financiële scenario's. Samen met de gemeente hebben wij een gebiedsvisie opgesteld met ruimte voor duurzame energieopwekking, woningbouw, recreatie, natuur, een nieuw park, en wandel- en fietspaden. De gemeenteraad van Zwolle heeft de gebiedsvisie vastgesteld. Momenteel werken we aan het opstellen van een ruimtelijk ontwikkelplan en – omdat de locatie grenst aan Natura2000 gebied – een natuur ontwikkelplan. Waar bij het terrein aan de Waal de nadruk ligt op nieuwe bedrijvigheid, ligt bij Harculo de nadruk op een energie-producerend woonmilieu aan de IJssel met veel ruimte voor groen, water en recreatie.



Gregor Heemskerk

ghm@tg.nl

06 51 38 35 16



Roy Nieuwenhuis

rni@tg.nl

06 36 30 91 59



Edgar Weber

ewr@tg.nl

06 13 84 49 06



Dennis Coster

dcs@tg.nl

06 51 73 30 00

Planeconomie natuurontwikkeling Rotterdam

Rotterdam realiseert aan de noordkant van de stad een uniek gebied van 350 hectare voor natuur, ecologische verbindingen en recreatieve fietsroutes. Vanuit TwynstraGudde is Sander Vonk aangesteld als planeconoom voor deze ontwikkeling. Hij leidt de complexe financiële stromen in goede banen.

Groene polder van Rotterdam

Met het project Mainport Rotterdam heeft het Rijk geld beschikbaar gesteld voor 750 hectare natuur en recreatie. Een deel hiervan, 150 hectare, komt aan de noordkant van de stad in de Schiezone, de Zuidpolder en de Schiebroekse polder. Gemeente, provincie en stadsregio hebben budget beschikbaar gesteld om ook aangrenzend 200 hectare in de polder Schieveen voor natuur en recreatie in te richten. Hiermee wordt één van de grootste open groene polders van Rotterdam ingericht. Een habitat voor bedreigde weidevogels. Wandelaars en fietsers kunnen er uitblazen en genieten van de Hollandse poldernatuur.

Belevenisboerderij

Er is al heel wat klaar. Zo zijn er nieuwe fietspaden aangelegd, wordt het waterpeil in delen van het gebied verhoogd en worden kassen opgeruimd. Natuurmonumenten beheert een deel van het gebied en werkt daarbij samen met agrariërs die er als vanouds zijn gevestigd. Natuurmonumenten exploiteert bovendien enkele voorzieningen, zoals een Belevenisboerderij met een natuurspeeltuin. In de komende tijd wordt het netwerk van fietspaden en struinpaden verder ontwikkeld en worden landgoederen geschikt gemaakt voor recreatie.

Financiële stromen

Voor deze gebiedsontwikkeling is Sander Vonk namens TwynstraGudde op interim-basis planeconoom van de gemeente Rotterdam. Hij leidt alle financiële stromen in goede banen: inkomende en uitgaande subsidies, erfpachtcanon, pacht, uitgiftes, grondaankopen, civieltechnische kosten en diverse plankosten. Hij geeft strategisch advies aan de projectmanager over de inzet van middelen en de financiële inrichting van projecten, stelt de jaarlijkse exploitatie op en bewaakt de kosten en opbrengsten.

Financieel-strategisch sturen

Het beschikbare budget loopt via de gemeente Rotterdam, maar is afkomstig van verschillende subsidies van meerdere overheden. Dat maakt het project in financieel opzicht complex. Aan TwynstraGudde is daarom meer gevraagd dan alleen calculatie en het bewaken van het budget. Hij moet over de grenzen van zijn eigen vakgebied kijken en financieel-strategisch sturen op de inzet van middelen en subsidies. Daarbij is transparantie cruciaal: alle uitgaven moeten voor de verschillende subsidiënten terdege kunnen worden verantwoord.

Het resultaat voor de Rotterdammers

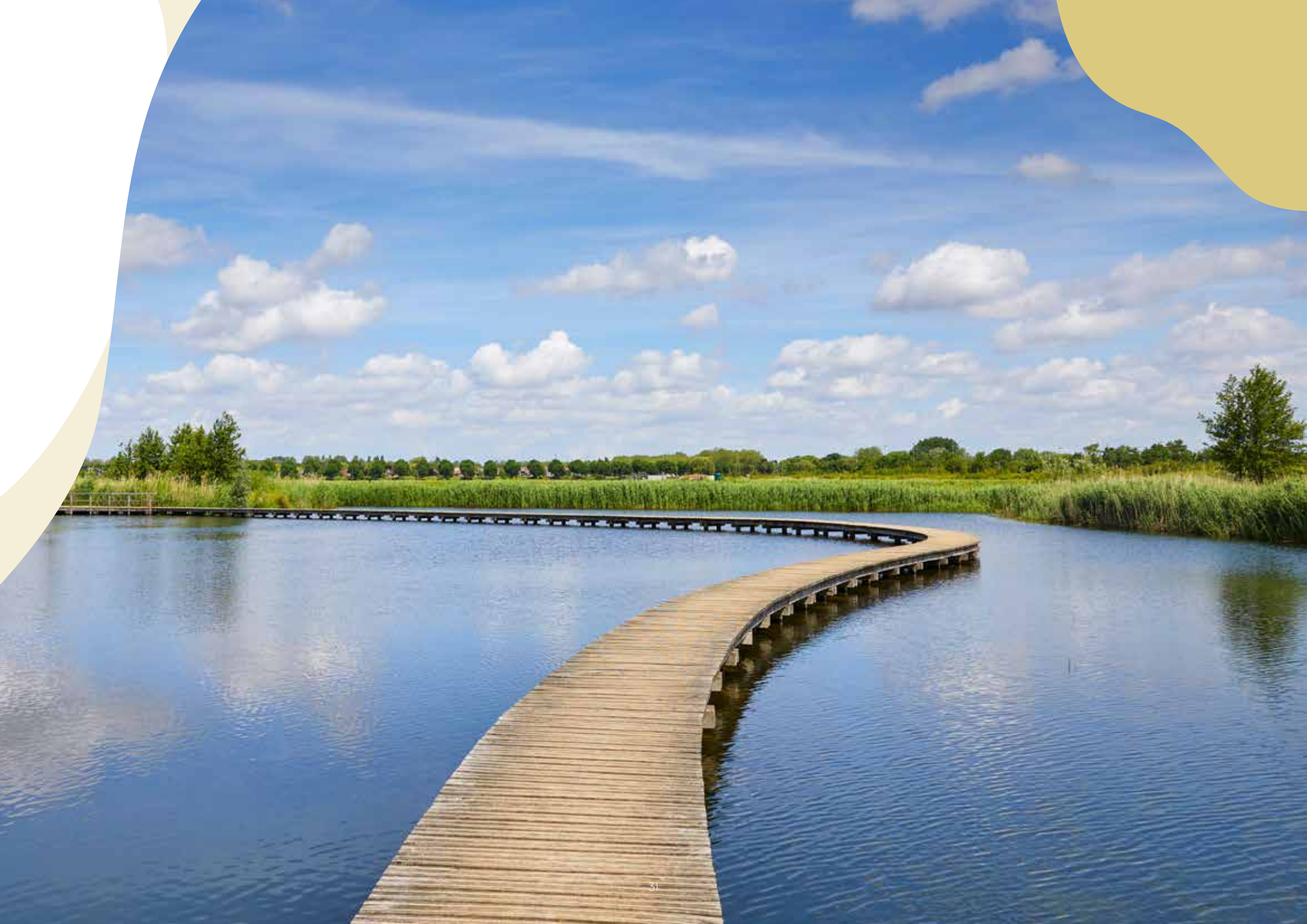
Door te sturen op kosten en te werken binnen de randvoorwaarden, wordt het budget effectief besteed en is een maximaal resultaat mogelijk. En dankzij een goede financiële verantwoording zijn alle subsidies tot nu toe voor het project veiliggesteld. Dit is een cruciale voorwaarde voor verdere ontwikkeling van het gebied. De Rotterdammers kunnen er nu al van genieten en het wordt in de komende jaren alleen maar mooier.



Sander Vonk

svo@tg.nl

06 51 51 83 53





In zeven stappen een succesvolle campus

Campussen en innovatiedistricten schieten als paddenstoelen uit de grond. Inmiddels telt Nederland zo'n 80 initiatieven, van volwassen campussen tot projecten die zich nog in de ideeën-fase bevinden. Wat maakt een campus tot een succes? Aan de hand van een reis langs vier uiteenlopende gebieden presenteren Gregor Heemskerk, partner bij TwynstraGudde, en Jan Jager, programmamanager bij ELBA\REC en redacteur van BT, zeven lessen.

Gemeenten en regio's willen met hun campussen niet alleen een boost geven aan de regionale economie. Steeds vaker speelt arbeidsmarktkrapte ook een rol. Een campus moet talent kweken of binden aan de regio. Ook de vastgoedwereld begint zich te interesseren in de waarde die kennis kan geven aan steden, al is het nog schoorvoetend.

Tijdens de tweedaagse 'Studiereis innovatieve werklocaties en campussen' op 11 en 12 mei 2022 die BT samen met TwynstraGudde initieerde en organiseerde, leerden 26 deelnemers, veelal werkzaam voor overheden, van de ervaringen op vier bezochte locaties. De vraag die centraal stond is hoe je een campus opzet en wat daarbij komt kijken.

Zeven lessen

Een eenduidig antwoord op deze vraag is natuurlijk niet te geven. Maar er zijn wel wat generieke lessen te halen uit de vier bezochte locaties, die verder in grote mate van elkaar verschillen: Industriepark Kleefse Waard (IPKW) in Arnhem,

Zwolle Incubator (Zwinc), Campus Groningen en Watercampus Leeuwarden.

- Een campus fungeert – naast de focus op innovatie - steeds meer als troef voor het aantrekken en binden van talent.
- Heb een duidelijke visie en houd hieraan vast, maar heb ook een lange adem. Een campus moet groeien.
- De nadruk ligt, afhankelijk van de campus, meer op de community, het netwerk, talent of de faciliteiten.
- Een community ontstaat niet vanzelf en moet je proactief onderhouden. Dat vergt een grote investering.
- Een campus maakt meer kans van slagen door het hebben van een anchor tennant of user. Dit kan een kennisdrager zijn die bedrijven aantrekt of vice versa.
- Als er geen manifeste kennisdrager aanwezig is, kun je hem zelf oprichten, uiteraard mét kennispartners.
- Belangrijk is ook dat een campus inhoudelijk aansluit op een regionale DNA of ecosysteem.

IPKW: van bedrijventerrein naar campus

De reis startte bij IPKW in Arnhem. Bijna twintig jaar nadat het Amersfoortse familiebedrijf Schipper Bosch een voormalige productielocatie van Akzo Nobel kocht en transformeerde tot campus met een focus op aan duurzame energie gerelateerde bedrijven, zijn belangrijke kennispartijen op IPKW vertegenwoordigd en heeft de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) de weg naar een campus gevonden. In een vervolgstap wil IPKW samen met Connectr een innovatieve hub realiseren voor het verbinden van onderwijs en bedrijven: het Energy Innovation Lab.

Connectr is een samenwerkingsverband van bedrijven, kennisinstellingen en overheden die de regio Arnhem-Nijmegen wil neerzetten als Europese hotspot voor oplossingen in de energietransitie. De energiesector is geworteld in de regio met Kema, Tennet en Alliander. IPKW is de plek waar het allemaal moet samenkomen.

Kennisdrager, binden van talent

Wat bij campusontwikkeling altijd de vraag is, is in hoeverre erin geslaagd wordt om innovatieve bedrijven daadwerkelijk naar de campus te krijgen. Daarvoor is het nodig dat de kennis die op zo'n campus ontwikkeld wordt dermate interessant is, dat daarmee een concurrentievoordeel te behalen is waardoor bedrijven daar graag dicht tegenaan zitten. Een tweede, steeds belangrijk wordende factor is de concurrentie om personeel. Dat is, zeker in de genoemde sectoren, schaars. Bedrijven kiezen daarom steeds meer voor vestiging op bruisende, inspirerende locaties waar mensen graag willen werken.

IPKW lijkt in beide doelen te zijn geslaagd. Na een lange aanloopperiode en het vasthouden van een consistent verhaal waarvan ook in crisistijd niet werd afgeweken, is IPKW een pleisterplaats geworden voor energie-innovatie. Met Connectr in de rol als kennisdrager, wat vaak als voorwaarde wordt gezien om van een echte campus te kunnen spreken. IPKW was een van de stuwende krachten achter de oprichting van Connectr. IPKW-directeur Kevin Rijke zit in het bestuur. Hier is een parallel met de Novio Tech Campus (NTC) in Nijmegen, die tijdens de eerste campusreis (in 2020) werd aangedaan. Deze campus, die aanvankelijk geen eigen kennisdrager had, initieerde samen met de triple helix-partijen een eigen kenniscentrum. In dit CITC (Chip Integration Technology Center) werkt een aantal wetenschappelijke instellingen en bedrijven samen.

De campus van IPKW kan zeker beschouwd worden als inspirerende locatie, waarbij het erfgoed ook een rol speelt. Een

troef voor het aantrekken en binden van talent.

Teleurstelling

Campusdirecteur Rijke had ook teleurstellingen te verwerken. Zo vertelt hij dat hij aanvankelijk dacht dat de onderwijssector stond te springen om op de campus te gaan zitten, maar dat viel tegen. De HAN had een eigen campus en wilde daaromheen bedrijvigheid concentreren. De HAN moest in de praktijk overtuigd worden dat de IPKW een goede locatie is om studenten op te leiden, omdat ze in direct contact komen met bedrijven. In het nieuwe Mobility Innovation Center komen praktijkklokken van de HAN.

Tot slot is er de campusorganisatie zelf. Die is op IPKW met circa 12 FTE relatief groot. Connectr fungeert feitelijk nog als verlengstuk daarvan. Mede dankzij die campusorganisatie ontstaat er een hecht ecosysteem van in elkaar hakende activiteiten en uitwisseling onderling. Investeren in zo'n relatief grote campusorganisatie is volgens de campus-directeur een keuze, die zich op de lange termijn moet uitbetalen. Het is belangrijk dat de aandacht niet verslapt. Een community moet je onderhouden.

Zwinc: aanjager van het start-up en scale-up ecosysteem

Het mag bijzonder heten dat een hogeschool als Windesheim zo'n grote eigen incubator heeft en het als haar belang en verantwoordelijkheid ziet om start-ups ruimte te bieden en te begeleiden. Die kunnen niet veel huur betalen en dat betekent dat de hogeschool flink in de buidel tast. Daarnaast leveren ook de gemeente en de provincie als partner een bijdrage aan Zwinc (een verbastering van Zwolle en incubator).

Het primaire doel van de campus is het faciliteren en versterken van het start-up- en scale-up-ecosysteem in de regio Zwolle. Dat gebeurt met het (door)ontwikkelen, produceren en vermarkten

van hun innovatieve producten op het gebied van duurzame kunststoffen en in de maakindustrie. De campus heeft ook een sociale functie. Het biedt een inspirerende werkomgeving voor (afgestudeerde) studenten met ondernemersambities. Die waren voor het uitbroeden van hun plannen anders aangewezen op hun zolderkamer. Bij Zwinc zijn ze onderdeel van een community en kunnen ze gebruik maken van coaching.

Machinepark

Maar het blijft niet beperkt tot een inspirerende werkomgeving en coaching alleen. De kracht van Zwinc zit ook in het collectief. In ruil voor een bescheiden huurbedrag kunnen start-ups gebruik maken van een state-of-the-art machinepark. Windesheim neemt kapitaalintensieve investeringen in bijvoorbeeld nieuwe machines voor haar rekening. Dat kunnen beginnende ondernemers onmogelijk zelf betalen, of ze kunnen er geen lening voor krijgen. Zwinc biedt daarnaast startkapitaal aan voor het financieren van innovaties door ondernemers.

Ook mbo-instelling Deltion is op de campus vertegenwoordigd. Voordeel is dat mbo-studenten praktischer zijn. Ze helpen om de innovaties die door de hbo-start-ups worden uitgedacht tot uitvoering te brengen.

Van kunststof naar bredere maakindustrie

Zwinc is voortgekomen uit Green PAC iLab, dat vooral gericht was op kunststoftechnologie. In 2019 won Windesheim met Geen Pac iLab een Europese prijs voor 'meest creatieve en inspirerende' ondernemersinitiatief. Onder de nieuwe naam Zwinc probeert de campus zich te richten op innovatieve en creatieve maakindustrie.

Partners van Zwinc zijn naast Windesheim ook de gemeente Zwolle en provincie Overijssel. Kennispoort en het Centrum voor Ondernemerschap zorgen voor doorverwijzingen en een kwalitatieve instroom van start-ups. De campus is nog jong.

Anders dan bij IPKW was de hogeschool de drijvende kracht achter de campus. De vraag is hoe de campus de komende jaren ook meer bedrijven met investeringskracht om zich heen kan verzamelen en zich tot topinnovatiecentrum en volwaardige campus kan doorontwikkelen. Met Zwinc, Windesheim en Deltion als kennisdragers.

Campus Groningen: bundeling van talent

Het verhaal van Campus Groningen, de snelst groeiende campus van Nederland, gaat vooral over het beter benutten van al het goeds dat je al hebt. Dat was academisch ziekenhuis UMCG aan de rand van het centrum met daarbij behorende onderzoeksfaciliteiten en slimme koppen. En ook kende Groningen één van de grootste universiteits- en hogeschoolcomplexen van het land, Zernike Campus, met eveneens hoogwaardige researchcentra.

De kiem voor een megacampus werd gelegd toen beheerorganisatie Triade de opdracht kreeg het gebied van het UMCG om te vormen tot campus. Doel was het verbinden van ondernemerschap en kennis met vastgoed, faciliteiten en kapitaal, wat het later mocht herhalen op in het Zernike-gebied. Samengevoegd als Campus Groningen bieden de twee locaties plek aan meer dan 230 bedrijven, circa 20.000 werknemers en bijna 50.000 studenten.

Integrale gebiedsontwikkeling

Een heldere visie op de toekomst, op community-vorming en op integrale gebiedsontwikkeling en faciliteiten zijn de pijlers waar de campusorganisatie nu op stuurt. Vermeldenswaardig is ook het 'campus community fonds': een bundeling van afspraken met circa 20 bestaande fondsen en subsidie en fiscale regelingen die snel kunnen worden ingezet als businesscases kloppen. Ook wordt er flink geïnvesteerd in gedeelde voorzieningen voor de campusgemeenschap, van horeca-faciliteiten tot innovatielabs.

De integrale gebiedsontwikkeling en vooral de ontwikkelrichting worden bewaakt door een gezamenlijk vestigingskader. Dat is nodig, omdat de campus meerdere grondeigenaren kent die in principe over hun eigen acquisitie gaan. Het vestigingskader geeft richting.

In tegenstelling tot IPKW, Zwinc en de Watercampus kiest Campus Groningen niet voor één propositie, maar voor een breed inhoudelijk profiel rond de thema's healthy ageing, nieuwe energie en sustainable society. Onder dat laatste vallen weer deelthema's zoals agrifood, digital en chemie.





Innolabs

De aantrekkingskracht van Campus Groningen is groot. Bedrijven willen zich erg graag vestigen. De nadruk ligt op research-activiteiten en nieuwe productontwikkeling.

Net als op de High Tech Campus Eindhoven stuurt de campusorganisatie op shared facilities. Huisvestings- of uitbreidingsverzoeken worden zoveel mogelijk gebundeld. Zo kreeg de groeiende Groningse vestiging van de Enschedese technologieontwikkelaar Demcom een plek in het nieuwe Innovatiecentrum Chemie en Engineering, waar ook Symeres, CliQ, SwissTech en Ducom worden gehuisvest. Daarnaast biedt het complex ruimte aan twee open innovatielabs. Ook het nieuwe Innovatiecentrum Avebe is niet exclusief bestemd voor Avebe maar ook voor startups in het Innolab Agrifood.

Eén van de belangrijkste redenen dat Demcom op de Campus Groningen gaat zitten, is de toegang tot talent. In Delft en Enschede, waar het bedrijf ook vestigingen heeft, is de markt verzadigd. De bundeling van talent is één van de pijlers waar Campus Groningen op leunt.

Watercampus Leeuwarden: netwerk- en innovatiegedreven

Watercampus Leeuwarden (officieel WaterCampus Leeuwarden) is het brandpunt van de internationale watertechnologiesector. De gemeente en de provincie investeren jaarlijks vier miljoen euro in de campus, dat een totaalbudget heeft voor innovatie en faciliteiten van 20 miljoen. Met de keuze voor watertechnologie maakte de regio rond het jaar 2000 een duidelijke keuze voor een sector die al in de regio verankerd was. De omzet van de watertechnologiesector in Friesland bedraagt circa 510 miljoen euro. Naast de inhoudelijke focus, zit de kracht van de campus in haar netwerk. De campus is de spil van een aantal in elkaar hakende netwerken waar inmiddels zo'n 300 bedrijven en kennisinstellingen in binnen- en buitenland zijn aangesloten. Indrukwekkend is het getal van ruim 130 promovendi die hun doctorstitel in de Wetsus-onderzoeksfaciliteit op de campus behaalden.

Wetsus

Wetsus is één van de founding partners van de Watercampus. Het is een kennisinstituut voor toepassingsgericht wetenschappelijk onderzoek op het gebied van watertechnologie, dat is opgezet met behulp van EU- en FES-middelen en dat later is gefinancierd met compensatiegelden voor het destijds niet doorgaan van de Flevolijn. In Wetsus participeren 115 internationale bedrijven en 25 Europese universiteiten.

Andere founding partners van Watercampus zijn het Centre of Expertise Water Technology (CEW), een kennis- en innovatiecentrum voor toegepast onderzoek en productontwikkeling op het gebied van watertechnologie en Water Alliance, een op business development en export gericht samenwerkingsverband tussen de overheid, kennisinstellingen én het bedrijfsleven.

Netwerkgedreven

De fysieke campus bestaat uit drie onderdelen: het Wetsus-gebouw wat feitelijk een universitair onderzoekscentrum is en beperkt kantoorruimte biedt aan partnerorganisaties, een startup-incubator in de naastgelegen Johannes de Doperkerk en het lab van hogeschool Van Hall Larenstein (VHL). Sinds de opstart van de campus in 2003 hebben zich op en in de regio rond de Watercampus meer dan 80 watertechnologiebedrijven gevestigd.

Waar IPKW begon met een 'gebouwen op zoek naar een nieuwe functie' waar uiteindelijk een kenniscluster uit is voortgekomen, leunt de Watercampus op een indrukwekkend watertechnologie-netwerk. Wat beide campussen gemeen hebben is een sterke verbondenheid met het regionale DNA. Dat geldt zeker voor de campus in Leeuwarden.

Campussen en bedrijventerreinen

TwynstraGudde is specialist in (her)ontwikkeling van leerwerklocaties. Ons team heeft aan meer dan 20 campussen gewerkt waaronder herontwikkeling van de energiecentrales van ENGIE in Nijmegen en Zwolle, maar ook de doorontwikkeling van Horti Science Park (Lansingerland), de doorontwikkeling van Novio Tech Campus Nijmegen, Brainport Industries Campus (Eindhoven), de Polymer Science Campus, Utrecht Science Park en Leerpark Dordrecht. Elke situatie is uniek en vraagt een aanpak op maat.



Gregor Heemskerk

ghm@tg.nl
06 51 38 35 16



Daniëlle van Steeg

dvs@tg.nl
06 12 17 32 74



Jesse Wermelink

jwl@tg.nl
06 82 32 71 27

Adviseurs Ruimte, wonen & economie



Arjan Raatgever

ara@tg.nl
06 82 95 07 07



Erwin van Doorn

evd@tg.nl
06 82 21 72 74



Jesse Wermelink

jwl@tg.nl
06 82 32 71 27



Bas van den Hurk

bhu@tg.nl
06 28 70 92 74



Erwin Uil

eui@tg.nl
06 20 28 72 38



Jonathan van den Heuvel

jhu@tg.nl
06 13 25 42 61



Daniëlle van Steeg

dvs@tg.nl
06 12 17 32 74



Gregor Heemskerk

ghm@tg.nl
06 51 38 35 16



Judith van Wijk

jvw@tg.nl
06 30 39 98 65



Dennis Coster

dcs@tg.nl
06 51 73 30 00



Henk Hoogmoed

hhg@tg.nl
06 51 06 84 83



Lisette van der Kolk

lvk@tg.nl
06 44 29 84 98



Edgar Wever

ewr@tg.nl
06 13 84 49 06



Henrieke Polinder

hpo@tg.nl
06 20 23 78 95



Marcel Veenendaal

mvl@tg.nl
06 57 03 95 87



Marco van Lente

mlt@tg.nl
06 53 40 64 28



Roy Nieuwenhuis

rni@tg.nl
06 36 30 91 59



Twan Lucassen

tlu@tg.nl
06 82 38 01 58



Martin Stout

mjs@tg.nl
06 13 09 28 60



Ruben Cales

rca@tg.nl
06 46 54 36 57



Twan Massen

tmz@tg.nl
06 82 51 58 69



Michiel Cappendijk

mcp@tg.nl
06 18 06 05 26



Sander Vonk

svo@tg.nl
06 51 51 83 53



Özge Cankurtaran

oca@tg.nl
06 57 60 10 93



Sophie Hoogendijk

sho@tg.nl
06 82 44 96 57



Robert Siersma

rss@tg.nl
06 24 85 60 83



Sterre Casier

sco@tg.nl
06 15 11 78 65



Wil jij weten hoe onze werkdag eruit ziet? Bekijk dat hier!



En heb je interesse om collega's te worden? Scan deze code en bekijk direct of er passende vacatures zijn.

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, digitalisering, mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. Iets creëren van blijvende waarde, daar gaan we voor. Daardoor hebben we een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.