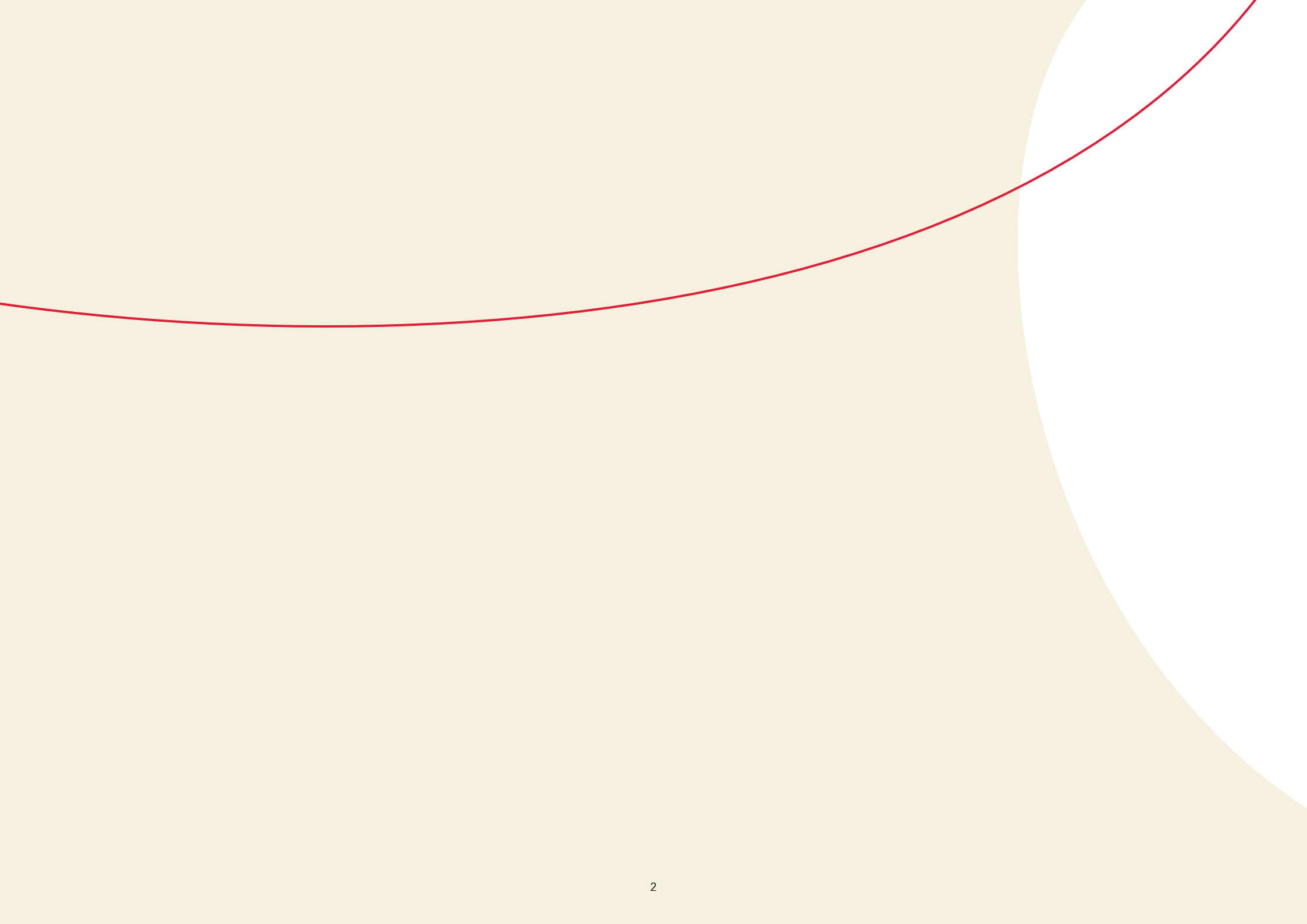




Portfolio

Ruimte, Wonen & Economie



Inhoudsopgave

Inleiding	4	4. Propositie landelijk gebied	32
1. Propositie duurzame gebiedsontwikkeling & energietransitie	6	4.1. Wierden: Reguliere gebiedsontwikkeling werkt ook op het platteland	32
1.1. Sterke samenwerking legt basis voor volgende stap in Programma Energietransitie Veenendaal	6	4.2. Businesscase Unesco Kinderdijk	34
1.2. Aansturing regionale Energietransitie (RES) in de Alblasserwaard	8	5. Propositie regionale verstedelijking en gebiedseconomie	36
2. Propositie woningbouw en transformatie	10	5.1. Regionale Stedelijke Investeringsagenda voor Twentse steden (RSIA)	36
2.1. Gemeente Voorst versnelt bouw van betaalbare woningen	10	5.2. Contourenschets Regio Stedendriehoek 2050	38
2.2. Spoorzone Hoofddorp	13	5.3. Wageningen richting een schaa sprong	40
2.3. Meer betaalbare woningen in de provincie Zuid-Holland	14	6. Expertises	42
2.4. Ontwikkeling in de Zuidplaspolder: Cortelande	16	6.1. Financieel management in gebiedsontwikkeling	43
2.5. Herontwikkeling binnenstad Terneuzen	18	6.2. Zorgvuldige beoordeling aanvragen voor Woningbouwimpuls	46
2.6. Herontwikkeling GGZ Centraal	21	6.3. Omgevingsvisie Hardinxveld-Giessendam: koersvast naar een toekomstbestendige leefomgeving	48
3. Propositie campus- & bedrijventerreinen	22	6.4. Organisatieadvies duurzaamheid Almere	50
3.1. Brainport Industries Campus: van visionaire start naar volwassen hightech-ecosysteem	22	6.5. Proces-, project- en programmamanagement in gebiedsontwikkeling	51
3.2. Transformatie ENGIE	24	6.6. Waarom ruimtelijke professionals AI nodig hebben in hun werkprocessen	54
3.3. Marktonderzoek ontwikkelmogelijkheden voor de toekomst bedrijventerrein Fujifilm	26	6.7. Incompany training gebiedsontwikkeling	56
3.4. Ruimtelijke opgaven van Nederlandse campussen in beeld: Inzicht en handelings-perspectief voor toekomstgericht campusbeleid	28		
3.5. Second opinion bedrijventerrein Oostpolder	30		

Inleiding

Ruimte, Wonen & Economie en de vijf proposities

De druk op de ruimte in Nederland is groot en de opgaven stapelen zich op. Woningbouw, energietransitie, economie en het landelijk gebied vragen om samenhang, scherpe keuzes en een aanpak die ook in de praktijk werkt. Binnen de adviesgroep Ruimte, Wonen & Economie werken we vanuit vijf proposities en expertises aan deze opgaven. Per proposities en expertise laten we zien hoe we waarde toevoegen van strategie tot uitvoering. In dit portfolioboekje laten we zien hoe we in de praktijk waarde toevoegen. Dat doen we van strategie tot uitvoering aan de hand van cases per propositie en expertise.

Actualiteit: Onzekerheid in gebiedsontwikkeling

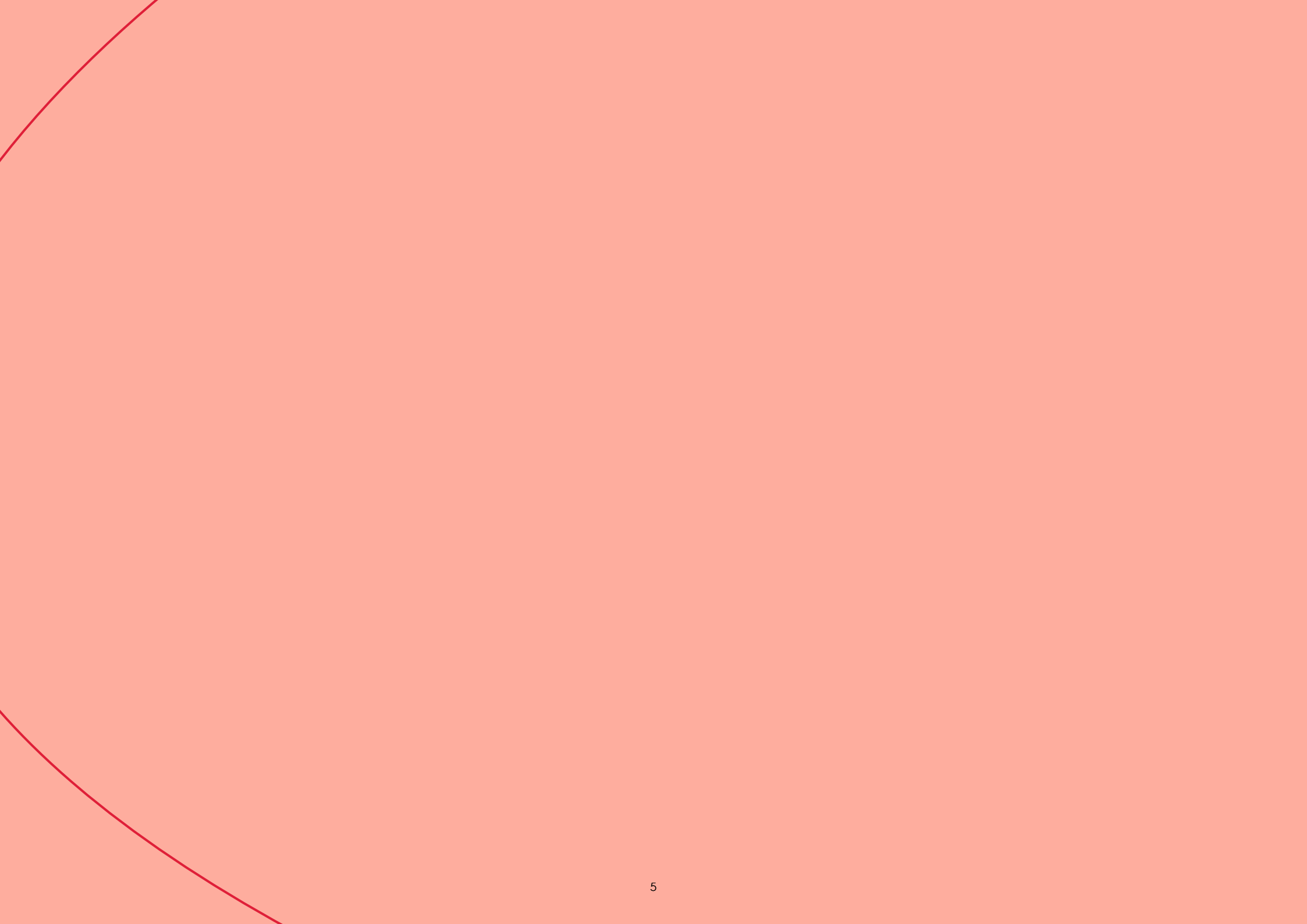
Sinds de eeuwwisseling is gebiedsontwikkeling verschoven van het realiseren van een vooraf uitgedacht plan, naar het strategisch sturen op een samenkomst van veranderende omstandigheden. Economische schommelingen, nieuwe beleidskaders, technische ontwikkelingen en maatschappelijke inzichten beïnvloeden continu de koers. Zekerheid is in gebiedsontwikkeling geen gegeven meer: onzekerheid is een structureel onderdeel van het proces. Dat levert spanning op: tussen de behoefte aan voortgang en voorspelbaarheid, en de realiteit van voortdurende verandering.

Het is daarom essentieel om voldoende houvast én flexibiliteit te organiseren zodat een ontwikkeling – ook bij

financiële, maatschappelijk of technische veranderingen – verder kan. Zekerheid ontstaat dan niet door alles inhoudelijk dicht te ontwerpen, maar door strategisch te sturen op voortgang terwijl beleid en spelregels blijven schuiven.

In onze aanpak verbinden we project-, programma-, proces- en financieel management tot één geheel. We zorgen voor een duidelijke strategie en vertalen die naar een passende structuur: duidelijke rollen, kaders en besluitmomenten die richting geven, zonder alles vast te zetten. We stellen onder andere ontwikkelstrategieën en omgevingsvisies op als middel om richting te geven, afhankelijkheden zichtbaar te maken en het gesprek over prioriteiten te voeren, juist wanneer de inhoud nog in beweging is. En als het fundament is gelegd, maken we dit concreet met uitvoeringsplannen of samenwerkingsafspraken. Tegelijk organiseren we ruimte voor adaptiviteit door expliciet te maken wat nog onzeker is en flexibiliteit in te bouwen in plannen, fasering en financiële kaders. In onze rol als procesmanagers of kwartiermakers kunnen we ook verbinding organiseren tussen partijen, de koers uitlijnen en bewaken.

Zo verbinden we inhoud, proces en besluitvorming voortdurend met elkaar. Daarmee ontstaat voldoende richting om stappen te zetten, en tegelijk de flexibiliteit om met de werkelijkheid mee te bewegen. In de projecten in dit boek laten we graag zien hoe dat er in de praktijk uitziet.



1. Propositie duurzame gebiedsontwikkeling & energietransitie

De propositie duurzame gebiedsontwikkeling & energietransitie richt zich op het toekomstbestendig maken van gebieden, waar energie en duurzaamheid samen komen. Wij brengen duurzame ambities van papier naar uitvoering. Dat doen we door ruimtelijke keuzes, financiën en samenwerking slim te verbinden. We helpen bij programma's, zoals in **Veenendaal**, voor energie maar ook voor wonen, klimaat en mobiliteit. We zorgen dat plannen ook echt werken in de praktijk en versnellen op die manier de transitie naar toekomstbestendige gebieden.

1.1. Sterke samenwerking legt basis voor volgende stap in Programma Energietransitie Veenendaal

De gemeente Veenendaal heeft al flinke stappen gezet in de energietransitie. Voor de volgende programmaperiode zocht de gemeente begeleiding bij het herijken van het programma Energieneutraal Veenendaal. Door een sterk samenspel tussen de opdrachtgever en TwynstraGudde kwamen we, samen met betrokkenen, stapsgewijs tot een nieuw, gedragen programma.

De gemeente Veenendaal is zeer actief op het gebied van energietransitie. Maar om tot een effectieve vormgeving van de volgende fase te komen, zowel op inhoud als op proces, was een herijking van het lopende programma Energietransitie Veenendaal nodig. Vragen die daarbij onder andere speelden zijn: hoe kunnen we nog effectiever samenwerken om de energietransitie echt te realiseren, wat is onze rol daarin en hoe verhoudt het programma Energietransitie zich tot het verplichte omgevingsprogramma Warmte?

Afstemming, verdieping, samenwerking

Wij geloven dat het werkend krijgen van de energietransitie vraagt om integrale afstemming, inhoudelijke verdieping en sterke samenwerking met externe partners. Programmamanagement en inhoudelijke expertise zijn daarbij cruciaal. Maar ook het vormgeven van structuur en het uitdragen van een duidelijke visie.

Eigenaarschap en regie

Wij zijn in dit proces bewust samen opgetrokken met de programmamanager en hebben mensen intern en extern nauw betrokken, met als inzet het creëren van eigenaarschap en het zelf kunnen pakken van de regie. Dat bleek de succesformule. Mooi was dat vanuit de organisatie zelf de vraag kwam om vooraf de huidige programmaperiode te evalueren, samen met de opdrachtgevers en partners, om zo te bepalen wat nodig is voor een volgende stap.



Dit hebben wij meegenomen in onze aanpak, die bestond uit drie onderdelen:

- **Evaluatie van de huidige programmaperiode:** we deden deskresearch en hielden diepte-interviews met het programmateam. Opdrachtgevers en partners gaven inzicht in doelrealisatie, samenwerking en verbeterpunten. Een sterk staaltje samenwerking met als eindresultaat een evaluatierapport met verbeterkansen voor de volgende programmaperiode. Dit gaf input voor de volgende stap.
- **Werksessies en botsproeven:** In diverse sessies (o.a. over de inhoudelijke scope en aanpak van verschillende programmaonderdelen, governance, samenwerking en intermenselijk leiderschap) werd samen met de gemeente en partners de inhoudelijke focus bepaald, met aandacht voor thema's als energiebesparing, energieopwekking, warmtetransitie, mobiliteit en het energiesysteem. Botsproefsessies brachten samenhang en mogelijke conflicten tussen ambities in beeld. In de sessies waren veel collega's betrokken waardoor veel enthousiasme ontstond, ieder zijn of haar toegevoegde waarde kon leveren, zich betrokken voelde en er samenhang ontstond tussen de verschillende inhoudelijke componenten en de verschillende aanpakken.
- **Ondersteuning** bij het schrijven van het programmaplan: TwynstraGudde begeleidde het schrijfproces, leverde feedback en bracht praktijkvoorbeelden in, zodat het plan krachtig en uitvoerbaar werd.

Onze bijdrage

Wij brachten kennis en ervaring op het gebied van energietransitie en programmatisch werken, maar zorgden ook voor een gestructureerde aanpak en een lerende evaluatie. Door de combinatie van programmamanagement en inhoudelijke expertise op het gebied van de energietransitie en het ruimtelijk domein werd de gemeente geholpen om haar strategie te herijken, doelen scherp te stellen en de samenwerking te versterken. De aanpak zorgde voor een breed gedragen en toekomstbestendig programmaplan en legde een robuust fundament voor duurzame verandering.

Maar wat dit project vooral bijzonder maakte was het sterke samenspel, waardoor het is gelukt alle betrokkenen in het programmateam én de extern betrokkenen 'aan te zetten'. Er ligt een gedragen plan dat niet alleen op papier sterk is, maar echt door iedereen doorleefd is. Mooi om te zien was dan ook dat iedereen klaar stond om, vanuit zijn/haar eigen rol van de gedragen visie een succes te maken.



Puck Brunet de Rochebrune

pbu@tg.nl
06 26 22 33 65



Arjan Raatgever

ara@tg.nl
06 82 95 07 07

‘Wij zijn heel tevreden over de begeleiding van ons team in het maken van een nieuw programmaplan. Adviseurs van TwynstraGudde weten de juiste scherppte aan te brengen en brengen kennis in, zonder de inhoud 'over te nemen'. Het product is echt van ons en we hebben het zelf gemaakt, maar zonder begeleiding was het er nooit gekomen.’

Siebe Visser,
programmamanager gemeente Veenendaal

1.2. Aansturing regionale Energietransitie (RES) in de Alblasserwaard

De Regionale Energiestrategie (RES) is een onmisbaar onderdeel van de energietransitie, voortvloeiend uit het Nationale Klimaatakkoord. Hoe kunnen provincies, gemeenten en waterschappen efficiënt samenwerken om die strategie uit te voeren? De gemeenten Gorinchem en Molenlanden vroegen TwynstraGudde om de coördinatie van de RES Alblasserwaard op zich te nemen. Wij hielpen de verschillende RES-partners om samen tot gedragen aanpakken te komen, ondersteunden bij de benodigde politieke besluitvorming en stuurde het regionale team aan dat de uitvoering begeleidde.



In de Alblasserwaard, in het zuidoosten van Zuid-Holland, is de energietransitie in volle gang. Bedrijven elektrificeren, agrariërs plaatsen zonnepanelen op hun stallen en energiecoöperaties werken aan windparken. De RES-regio Alblasserwaard bestaat uit de gemeenten Molenlanden en Gorinchem, de provincie Zuid-Holland en het waterschap Rivierenland. Geografisch bestaat de regio uit het grote landelijke gebied van Molenlanden, met twintig dorps-kernen, en de stad Gorinchem. De RES-partners hebben samen het bod gedaan om 1.150 TJ duurzame energie op te wekken in 2030 door middel van grootschalige zonnepanelen en windenergie. Daarnaast wordt gewerkt aan een toekomstbestendig energiesysteem en aan het isoleren en aardgasvrij maken van woningen en bedrijven.

Het vraagt veel politieke besluiten en ambtelijke inzet van de samenwerkende overheden om bovenstaande ambities te realiseren. Omdat er tussen de RES-partners veel afhankelijkheden bestaan, is dat een complex proces. Op onderdelen miste de organisatie van de RES Alblasserwaard nog passende strategieën, uitvoeringsplannen en executiekracht. Ook een duidelijke governance- en organisatiestructuur voor de regionale samenwerking moest worden opgebouwd en beheerd. Op het gebied van communicatie en maatschappelijke participatie was veel werk te verrichten om het maatschappelijke bewustzijn over de energietransitie te verhogen.

Combinatie van kennis en management

De coördinatie van RES Alblasserwaard vraagt enerzijds om de inbreng van kennis – van de energietransitie en van regionale samenwerking – en anderzijds om effectief team- en procesmanagement, met een dosis politiek-bestuurlijke sensitiviteit. In afstemming met het RES-team en de betrokken bestuurders formuleerde wij strategieën en aanpakken voor de verschillende pijlers in de Regionale Energiestrategie. Wij namen het voortouw bij het samenstellen en aansturen van een slagvaardig RES-team dat verantwoordelijk is voor de inrichting en uitvoering van de energiestrategie. Dit team bestaat uit een combinatie van ambtenaren van de betrokken overheden, diverse ingehuurd sectorale projectleiders, een secretaris en een omgevingsmanager. Daarnaast zorgden we voor soepele samenwerking met andere partijen, zoals regionale bedrijven en maatschappelijke organisaties, het Nationaal Programma RES en het Ministerie van Klimaat en Groene Groei (voorheen Economische Zaken en Klimaat).

Politieke innovatie: raden samen besluiten laten nemen

Besluitvorming in regio's is vaak complex, omdat de regio geen overheidslaag is in 'het huis van Thorbecke' dat we in Nederland kennen. Om op te treden in regionale opgaves moeten gemeenten, provincies en waterschappen in afstemming met elkaar eigenstandige politieke besluiten nemen om daarmee samen regionale doelen te bereiken.

In de startperiode van de RES namen de gemeenteraden van Gorinchem en Molenlanden afwijkende besluiten over de plaatsing van windturbines in de regio waardoor frustraties ontstonden die niet hielpen bij het vervolg van de regionale samenwerking en het halen van de gezamenlijke RES-doelen, met name de realisatie van meer windenergie. In overleg met het RES-team en de gemeenteraden kozen we voor een innovatieve aanpak: we nodigden de gemeenteraden uit om gezamenlijk te vergaderen om samen nieuwe windlocaties in de regio vast te stellen.

Concreet hield dat in dat de raden ieder hun eigen vergaderingen organiseerden, zoals wettelijk vereist, maar wel tegelijk, op dezelfde plek en voorzien van gelijklopende regionale raadsvoorstellen. Zo konden de twee raden argumenten uitwisselen en naar elkaar luisteren, en toch zelfstandig beslissingen nemen. De constructie is gedurende anderhalf jaar ingezet, bij meerdere opeenvolgende besluitvormingsronden. Het zorgde voor meer wederzijds begrip tussen de betrokken raden en voor beter geïnformeerde besluitvorming. Uiteindelijk werd één van de voorgestelde nieuwe windlocaties door beide raden vastgesteld.

Intensieve bewonersparticipatie

Ter ondersteuning van het besluitvormingsproces over de nieuwe windlocaties, namen wij het voortouw in de inrichting van een intensief communicatie- en participatieproces. Doel was om inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties bij de regionale windopgave te betrekken. We vroegen directe omwonenden van beoogde locaties om zich te verenigen tot bewonersadviesgroepen en organiseerden diverse gespreksavonden voor hen. We hielden uitgebreide enquêtes onder inwoners en grondeigenaren. Verder onderhielden we intensief contact met bedrijven, energiecoöperaties en andere maatschappelijke organisaties om hun input optimaal in de besluitvorming te kunnen meenemen.

Onze bijdrage

TwynstraGudde is gespecialiseerd in het coördineren van (regionale) samenwerkingen tussen verschillende partijen. We combineren onze kennis van management met een innovatieve kijk op het bestuurlijk proces. Bovendien is de energietransitie een van onze inhoudelijke focusgebieden en hebben we ruime ervaring met het acteren in en adviseren over de Regionale Energiestrategieën. Daardoor hebben onze adviseurs de kennis in huis om de uitvoering van een RES- of energieregio in goede banen te leiden.



Arjan Raatgever

ara@tg.nl

06 82 95 07 07

2. Propositie woningbouw en transformatie

De propositie woningbouw en herstructurering richt zich op het versnellen en realiseren van nieuwe woningen in een complexe ruimtelijke context, waar veel belangen samenkomen. Wij helpen overheden en partners om woningbouwopgaven concreet te maken, keuzes te prioriteren en projecten van de grond te krijgen. Dat hebben we bijvoorbeeld gedaan bij de opdracht 'Helpende Hand' voor de provincie Zuid-Holland, gericht op sociale en betaalbare woningbouw. Of bij de gemeente Waddinxveen, waar we bijdragen aan de ontwikkeling van een groot-schalige woonwijk. Zo zorgen we dat plannen niet blijven steken in ambitie, maar daadwerkelijk worden ontwikkeld en gerealiseerd.

2.1. Gemeente Voorst versnelt bouw van betaalbare woningen

Er komt een gemeentelijke grondpositie vrij voor ontwikkeling en dan is de kans groot dat je als gemeente wilt inzetten op het versneld bouwen van betaalbare woningen. Maar hoe zet je de grond in de markt om dat specifieke doel te bereiken, en tegelijkertijd er zeker van te zijn dat je ook na verkoop van de grond grip kunt houden op de ontwikkeling? Wij hielpen gemeente Voorst de verkoopprocedure in te richten voor een vrijkomende grondpositie. Met een uitgekiende ontwikkelstrategie, marktconsultatie en een transparant biedingsproces werd het gewenste resultaat bereikt.

De vraag naar betaalbare woningen is hoog in ons land. En dat is niet anders in gemeente Voorst. Op het moment dat bekend werd dat in het dorp Twello een grondpositie vrij zou komen, startte de gemeente dan ook meteen met het maken van plannen voor woningbouw. De gemeente wilde de kennis van de markt benutten om tot een goede invulling te komen en heeft de grondpositie om die reden in de markt gezet.

Niet-standaard verkoopprocedure

Grondverkoop is iets anders dan een aanbesteding. Transparantie in proces en inhoud zijn vereisten. Met het Didam-arrest in 2021 sprak de Hoge Raad immers uit dat gemeenten niet zonder meer grond mogen verkopen aan zelf gekozen ontwikkelaars. Omdat het over openbare grond gaat, moeten alle geïnteresseerde partijen in staat worden gesteld om deel te kunnen nemen aan de verkoopprocedure. Dit houdt in dat gemeenten hun verkoopprocedures inzichtelijk moeten maken en ook moeten kunnen aantonen hoe zij tot hun keuze komen van de partij aan wie zij verkopen. Ook gemeente Voorst koos voor een 'Didam-proof' benadering. Maar het werd wel een 'niet-standaard' verkoopprocedure met veel oog voor het perspectief van de marktpartijen en met veel ruimte voor kwaliteit. Wat zijn belangrijke elementen in deze aanpak?

Ontwikkelstrategie voor succesvolle gebiedsontwikkeling

Een goede ontwikkelstrategie is de basis voor een succesvolle gebiedsontwikkeling. Door het ontwikkelproces vooraf te doorgronden en tijdig strategische keuzes te maken en deze te expliciteren, worden onvoorziene omstandigheden in een later stadium voorkomen. Het stelt gemeenten in staat om vooraf goed uit te denken hoe je de grond in de markt zet. Welke rol wil je als gemeente? Wie werkt de plannen uit, de gemeente of de markt? Hoeveel ontwerp vrijheid krijgen marktpartijen? Is er al een vastgesteld omgevingsplan?



Marktconsultatie haalbaarheid uitvraag

Vanuit de gemeente kun je veel vooraf bedenken en het te verkopen gebied al tot in detail invullen. Maar je wil ook de creativiteit van marktpartijen benutten en daar niet aan voorbij gaan. Om tot een uitvraag te komen die de markt voldoende ruimte biedt voor waardevolle voorstellen, is het belangrijk om niet voor de markt te denken. Het is zoeken naar een goede balans. Marktpartijen moeten in de procedure voldoende vrijheid ervaren om tot een aantrekkelijk plan te kunnen komen, waarin zij hun eigen accenten kunnen aanbrengen. Voordat de officiële verkoopprocedure start, is het verstandig om met een marktconsultatie bij enkele marktpartijen te rade te gaan en te toetsen of de uitvraag haalbaar is. Wat hebben zij nodig om tot een goed voorstel te komen? Dit vergroot de kansen op bruikbare plannen en realistische biedingen.

Bidbook geeft duidelijkheid

Een goed bidbook is essentieel in de verkoopprocedure van gemeentelijke grond. Dit verkoopdocument beschrijft wat je verkoopt als gemeente en wat de opgave is voor dat gebied, in dit geval het versnellen van de woningbouw in Twello. Het moet duidelijkheid bieden voor de partijen die deelnemen in de verkoopprocedure, zij moeten weten wat ze kopen. Door veel aandacht te besteden aan het bidbook geef je zoveel mogelijk duidelijkheid en zekerheid over het woningbouwprogramma, de inrichting van het openbaar gebied, planologische zekerheid etc. Het doel is om marktpartijen in staat te stellen met een goed plan

te komen, inclusief een realistische financiële bieding voor aankoop van de grond. Elke partij, zowel gemeente als markt, moet weten waar zij aan toe zijn. De meeste gemeenten willen voorafgaand aan het verkoopbesluit een inschatting van de financiële haalbaarheid. In de businesscase bieden we inzicht in kosten en opbrengsten.

Het resultaat van de verkoopprocedure - start bouw begin 2026

De verkoopprocedure van gemeente Voorst leidde vanuit een eerste openbare fase, waarin iedereen zijn interesse kenbaar kon maken, tot een tweede fase met drie kwalitatief goede plannen met een financiële bieding. Uiteindelijk is hier door de gemeente één winnend plan uit gekozen. Het winnende plan maakt woningbouw op de locatie in Twello op korte termijn haalbaar. De koopovereenkomst tussen de gemeente en markt is inmiddels getekend. Naar verwachting start de bouw begin 2026.

Onze bijdrage

Wat ons onderscheidt in dit soort gemeentelijke opgaven is in de eerste plaats dat de organisatie veel kennis heeft van gebiedsontwikkeling. Dat komt doordat we veel gemeenten in vergelijkbare trajecten ondersteunen, maar ook omdat we met veel partners hands on aan de uitvoeringskant samenwerken. Daardoor weten we uit ervaring hoe een marktpartij tegen gemeentelijke verkoopprocedures aankijkt.

Daarnaast zijn we goed in het uitdenken van (ontwikkel) strategieën voor dit soort locaties. We helpen gemeenten onder andere scherp te krijgen wie welke rol moet invullen, wat de positionering moet worden ten opzichte van de markt en welke strategische keuzes je wilt vastleggen. Ook besteden we altijd veel aandacht aan samenwerking. De samenwerking tussen ons en gemeente Voorst was ronduit prettig en goed. Wat niet wil zeggen dat er geen kritische houding werd ingenomen ten aanzien van de beslissingen van de gemeente. We kijken mee, denken mee, maar we nemen het nooit over. Het is uiteindelijk altijd een gezamenlijk resultaat.'



Roy Nieuwenhuis

rni@tg.nl
06 36 30 91 59



Erwin Uil

eui@tg.nl
06 20 28 72 38



2.2. Spoorzone Hoofddorp

In Nederland staan ruim 8,2 miljoen woningen. Dat lijkt veel, maar het is niet genoeg. Ook Hoofddorp kampt met een groot tekort aan woningen. In het gebied rondom het station van Hoofddorp worden 6.500 tot 10.000 nieuwe woningen gerealiseerd. In circa 20 jaar groeit het gebied stap voor stap uit tot een plek waar je straks kunt wonen, werken, leren, ondernemen en ontspannen. Spoorzone, met de deelgebieden Stationskwartier en Graan voor Visch Zuid, wordt een echt stedelijk gebied. Het belang van deze ontwikkeling is erkend door provincie en rijk onder andere door de aanwijzing als één van de 17 groot-schalige woningbouwgebieden binnen het programma NOVEX en de status van 'doorbraaklocatie'.

De verschillende deelgebieden kennen elk hun eigen dynamiek en vragen daarom om een eigen aanpak (strategie). De gemeente werkt samen met de eigenaren in Graan voor Visch Zuid aan een gefaseerde ontwikkeling. Het gebied is niet in één keer klaar, maar verandert in de loop van de tijd. Het Stationskwartier wordt een hoogstedelijk gebied met het station als belangrijk knooppunt voor snelle verbindingen naar Schiphol, Amsterdam en verder. Zo wordt Spoorzone de nieuwe entree van Hoofddorp.

Onze bijdrage

TwynstraGudde verzorgt het programmamanagement voor de Spoorzone met daarin ontwikkel-, financiële- én samenwerkingsvraagstukken. Het gebied functioneert als één ruimtelijke ontwikkelingsopgave, waarbij het station een belangrijke functie heeft. Tegelijkertijd zijn verbeteringen in infrastructuur en de ontwikkeling van woningbouw en voorzieningen een voorwaarde voor de ontwikkeling van de rest van het gebied. Om dit voor elkaar te krijgen is een goede samenwerking essentieel. Niet alleen vanuit de financiële complexiteit van de ontwikkeling, maar ook om maatschappelijk en bestuurlijk draagvlak te creëren. Zo een stationsgebied is van iedereen: door het intensieve ruimtegebruik en de grote functiemenging zijn er veel belanghebbenden. 2026 staat in het teken van de volgende stappen in de stedenbouwkundige uitwerking van Stationskwartier en Graan voor Visch Zuid.

Deze opgave vraagt naast programmamanagement ook om inzicht in middelen en een duidelijke ontwikkelrichting. Daarom heeft de gemeente Haarlemmermeer TwynstraGudde gevraagd om ondersteuning op twee samenhangende onderdelen.



Lisette van der Kolk

lvk@tg.nl

06 44 29 84 98



2.3. Meer betaalbare woningen in de provincie Zuid-Holland

Een uitdaging waar partijen dwars door het hele land voor staan.

Veel gemeenten lopen vast in de opgave het woningtekort te verminderen, en dan met name op het toevoegen van sociale en betaalbare woningen. Om gemeenten tegemoet te komen vroeg provincie Zuid-Holland naar de meest complexe vragen die zij tegenkwamen. Aan TwynstraGudde de taak om dit via het initiatief 'Helpende hand' samen met gemeenten op te pakken. Doel is om het aandeel sociaal en betaalbaar wonen in de gemeentelijke plannen te vergroten en ervoor te zorgen dat plannen uitvoerbaar zijn en blijven. Na een periode van vijf maanden is de conclusie duidelijk: de gekozen aanpak werkt en leidt tot concreet resultaat.

In Nederland staan ruim 8,2 miljoen woningen. Dat lijkt veel, maar het is niet genoeg. Om het woningtekort op te lossen, is de opgave vanuit het Rijk dat er 900.000 woningen bij komen tot en met 2030. Het Rijk, provincies en gemeenten hebben afgesproken dat 2/3e van de nieuwe woningen in het betaalbaar segment wordt gebouwd. Dat zijn sociale huurwoningen, middenhuurwoningen en betaalbare koopwoningen. Daarnaast is het streven dat iedere gemeente toegroeit naar 30 procent sociale huurwoningen in de woningvoorraad.

TwynstraGudde biedt een helpende hand

Sommige gemeenten liggen op koers met deze opgave. Maar een groot deel van de gemeenten loopt vast. Zij zitten met vragen over de businesscase van bestaande projecten, de instrumenten die zij kunnen inzetten, de samenwerkingen met andere partijen, onderhandelingen, botsende beleidsmaatregelen, etc. De provincie Zuid-Holland omschreef het vlot trekken van deze hindernissen voor gemeenten als een 'bijzonder grote uitdaging', maar ging desondanks samen met TwynstraGudde aan de slag. Nadat de provincie het initiatief 'Helpende hand' had aangekondigd, konden gemeenten zich met hun specifieke vragen aanmelden. Duidelijk was dat iedere gemeente tegen specifieke knelpunten aanliep en vanaf het eerste begin was ook helder dat 'Helpende hand' een omvangrijk traject zou worden. Met 22 adviseurs heeft TwynstraGudde gerichte adviestrajecten begeleid bij maar liefst 19 gemeenten. Per gemeente werd gekeken naar de 'vraag achter de vraag', om vervolgens te bepalen welke analyses, interventies en maatregelen nodig waren.

Aandeel woningbouwprogramma en executiekracht

In de aanpak van deze omvangrijke uitdaging heeft TwynstraGudde zich vanaf het begin op twee belangrijke doelstellingen gericht. Enerzijds hebben we gemeenten bijgestaan bij de invulling van hun woningbouwprogramma. Dat wil zeggen dat we op alle mogelijke manieren helpen om het vereiste aandeel aan sociale en betaalbare woningen ook daadwerkelijk in alle ontwikkelplannen tot 2030 te krijgen. Een belangrijke stap om ervoor te zorgen dat ook in de toekomst aan de woningopgave wordt gewerkt.

Anderzijds richten we ons nadrukkelijk op iets waar TwynstraGudde als organisatie goed in is: het vergroten van de executiekracht. Daarmee wordt bedoeld het vermogen om plannen ook praktisch werkbaar te maken. Dus naast adviseren, analyseren en meedenken, ook daadwerkelijk tot actieplannen komen die direct uitvoerbaar zijn. Plannen waarmee de gemeenten zo aan de slag kunnen.

Van planeconoom tot gespreksleider

Het vergroten van executiekracht vereist inbreng van gespecialiseerde adviseurs die thuis zijn in alle denkbare aspecten van de woningmarkt. Planeconomen die business cases doorrekenen, adviseurs die haalbaarheidstoetsen van programma's uitvoeren, second opinions kunnen geven op de businesscase, locatiescans uitvoeren op zoek naar meer locaties, 'onhaalbare' projecten optimaliseren om het werkend te krijgen, etc. Het team van TwynstraGudde zorgde ervoor dat uit het pallet aan mogelijke interventies de meest effectieve maatregelen worden gekozen en ingezet. Gebiedsontwikkeling gaat over wederzijdse belangen.

TwynstraGudde heeft de benodigde kennis en ervaring om zowel op proces als op inhoud resultaten te behalen - het team wist flexibel in te spelen op de diversiteit aan vragen. Wij zijn ontzorgd en er is veel bereikt in een korte tijd.

Wij zijn positief!

Provincie Zuid-Holland

Daarom wordt onze aanpak tegelijkertijd - altijd - in grote mate begeleid door mensen die over (sociale) procesvaardigheden beschikken die nodig zijn om mensen met elkaar op de juiste manier over de inhoud te laten praten. Daarbij gaat het dus om een goede gespreksleider te zijn, werksessies optimaal vorm te geven, interviews te doen, wijkbezoeken af te leggen met stakeholders, alles erop gericht om draagvlak te creëren en zorgen dat partijen dezelfde taal spreken en elkaars belangen begrijpen, met als doel gezamenlijk een stap vooruitzetten.

Vertrouwen in een goede aanpak

Doordat de provincie Zuid-Holland ook al vaker van onze diensten gebruikmaakte, was er vanaf het begin vertrouwen in onze voorgestelde aanpak. Andersom was er ook veel vertrouwen in het kunnen van betrokken partijen. In de evaluatie over het traject 'Helpende hand' drukt de provincie uit dat zij erg tevreden was over de flexibiliteit en de samenstelling van het team van TwynstraGudde. De vaardigheden op zowel de technisch-financiële kant als op de soft skills om te bouwen aan goede relaties zorgden voor een goed inhoudelijk proces. We hebben de provincie volledig kunnen ontzorgen.

Duizenden extra sociale en betaalbare woningen

De doelstelling vanuit de provincie van 'Helpende hand' was om het aandeel sociaal en betaalbaar in de woningbouwprogrammering op te hogen. Als wij - met het nodige voorbehoud en binnen bepaalde bandbreedte - na vijf maanden een berekening maken van het resultaat, komen we uit op circa 2.000 extra betaalbare woningen en ongeveer 1.000 extra sociale huurwoningen in de voorraad tot 2030. Daarmee hebben we 19 gemeenten geholpen toe te werken naar de eerdergenoemde doelstellingen van 2/3 deel betaalbare woningen en 30 procent sociale huur in gemeenten. We zijn er nog niet. Maar we geloven erin dat onze aanpak, overal in het land, tot duizenden extra sociale en betaalbare woningen kan leiden. En dat is wat de woningmarkt nodig heeft.



Lisette van der Kolk



Anouk Paris



Dennis Coster



Özge Cankurtaran



Lieve Baaijens



Twan Lucassen



Roy Nieuwenhuis



Gregor Heemskerk



Cynthia Nijhuis



Robert Siersma



Sander Vonk



Martin Stout



Marco van Lente



Edgar Wever



Henrieke Polinder



Bas van den Hurk



Sophie Hoogendijk



Erwin Uil



Henk Hoogmoed



2.4. Ontwikkeling in de Zuidplaspolder: Cortelande

Managen van het ontwikkelproces voor 8000 woningen in het nieuwe dorp Cortelande

In de Randstad is een enorme behoefte aan betaalbare en eengezinswoningen. De woningnood is groot en de gemeente Zuidplas zoekt al jaren naar een goede oplossing. Daarom wil de gemeente in de Zuidplaspolder een nieuw dorp ontwikkelen met 8.000 woningen: Cortelande. Deze grote opgave vraagt om een heldere strategie, lef en doorzettingsvermogen van het gemeentebestuur, maar ook dat het openstaat voor, en meebeweegt met, kansen die ontstaan. Cortelande is meer dan alleen woningbouw.

Een hobbelige weg, maar de aanhouder maakt het verschil

Naast woningbouw gaat de ontwikkeling van Cortelande ook over voorzieningen, twee bedrijventerreinen, mobiliteit, groenstructuren en een energielandschap. In 2021 heeft de gemeente, met hulp van TwynstraGudde, een Masterplan en Bestuurlijke afspraken opgesteld, gevolgd door een Ontwikkelstrategie. In 2023 volgden een Nota van Uitgangspunten, Deelovereenkomst Mobiliteit en een Grondexploitatie voor een eerste deelfase van de ontwikkeling. In die periode ontstond ook een geopolitiek ingewikkelde situatie met hoge inflatie die de haalbaarheid van de ontwikkeling onmogelijk maakte.

In de tussentijd is hard gewerkt aan het Bestemmingsplan voor de totale gebiedsontwikkeling. Deze is in 2024 door de gemeente Zuidplas vastgesteld, maar al snel kwamen beroepen van onder meer medeoverheden. Daardoor kwam de voortgang van 8.000 woningen stevig onder druk te staan. Samen met de Rijksoverheid onderzochten we in 2025 hoe de gebiedsontwikkeling toch kon doorgaan. Dit resulteerde in een financiële bijdrage van de ministeries van VRO en I&W, op het gebied van water, mobiliteit en financiële haalbaarheid.

Dankzij deze inspanningen kon de gemeente Zuidplas in januari 2026 een positief besluit nemen over de uitvoerbaarheid van de gebiedsontwikkeling. Hoewel het bestemmingsplan nog niet onherroepelijk is, heeft de gemeente met het raadsbesluit een grote stap voorwaarts gezet om de woningbouw mogelijk te maken. Dat deed de gemeente, met hulp van TwynstraGudde door een geactualiseerde Nota van Uitgangspunten en het Stedenbouwkundige Casco vast te stellen. Bovendien heeft TwynstraGudde geadviseerd om te komen tot het perspectief op een haalbaar Financieel Kader voor de ontwikkeling van 8.000 woningen en een Grondexploitatie voor de eerste fase. Daarmee kunnen de komende tien jaar de eerste 2.550 woningen worden gebouwd.

Integrale betrokkenheid op inhoud en proces

Vanuit de adviesgroep Ruimte, Wonen & Economie zijn we met meerdere collega's langjarig betrokken bij deze gebiedsontwikkeling. Zo zijn we als Opgavemanager verantwoordelijk voor de opgave van Cortelande, zorgen we voor het stroomlijnen van de bestuurlijke processen, stuurden we het Regieteam aan - met daarin alle beleidsafdelingen - en houden we ons als Financieel manager bezig met het haalbaar maken en houden van de ontwikkeling.

Nadat de inhoudelijke en financiële kaders zijn vastgesteld, werken we (in 2026) aan de voorbereiding van de uitvoering. Dat betekent dat we een Marktstrategie opstellen en de Ontwikkelstrategie actualiseren. In 2029 moet de bouw van de eerste woning zijn voltooid, waarna uiteindelijk rond 20.000 mensen - in 8.000 woningen - een nieuw (t) huis kunnen vinden.

Onze bijdrage

De adviseurs van TwynstraGudde begrijpen de dynamiek en complexiteit van gebiedsontwikkelingsprojecten als geen ander. Met onze kennis en praktijkervaring brengen wij complexe gebiedsontwikkelingen van visie, met strategie en financieel management, tot realisatie. Met onze integrale blik zetten onze opdrachtgevers stappen en komen projecten tot uitvoering.



Marco van Lente

mlt@tg.nl
06 53 40 64 28



Sophie Hoogendijk

sho@tg.nl
06 82 44 96 57

2.5. Herontwikkeling binnenstad Terneuzen

Het moet allemaal frisser, bruisender en groener. De binnenstad van Terneuzen moet zichzelf de komende jaren opnieuw uitvinden. Het Totaalplan Binnenstad Terneuzen is de allesomvattende toekomstvisie, waarin staat beschreven hoe de vernieuwing en ontwikkeling van de binnenstad vorm kan krijgen. TwynstraGudde is gevraagd uitvoering te geven aan het Totaalplan door de rol van kwartiermaker te vervullen en de ontwikkelstrategie op te stellen.



Het beeld van Terneuzen was onder inwoners en ondernemers niet positief. Door de grote winkelleegstand voelde het centrum vaak doods aan. Het opkrikken van het imago van de stad was dan ook één van de belangrijkste uitdagingen voor de gemeente Terneuzen en daar is het Totaalplan Binnenstad Terneuzen de leidraad voor. Een compacter winkelhart, meer woningen, meer horeca, meer cultuur én meer groen moeten de binnenstad transformeren naar een bruisend geheel. Met veel oog voor de buitenruimte en klimaatadaptatie, want Terneuzen heeft de potentie om de groenste binnenstad van Nederland te worden.

Kijken wat er leeft

In het Totaalplan staan vooral denkrichtingen. Om hier uitvoering aan te geven, is het belangrijk om te weten wat er in de binnenstad speelt, wat er leeft en welke vragen er zijn. Daarom hebben we veel gesprekken gevoerd met inwoners, ondernemers en ontwikkelaars. Onder meer door inloopbijeenkomsten en klankbordgroepen te organiseren. Dit gaf inzicht in de wensen én in de initiatieven die er al zijn.

Spelregels bieden kansen

Om uitvoering te geven aan het Totaalplan en een kader te schetsen, zijn spelregels nodig. Spelregels die bepalen wat ruimtelijk gewenst en ongewenst is. De spelregels zijn vooral bedoeld voor ondernemers en initiatiefnemers in de binnenstad. Ze zorgen voor duidelijkheid over de ambities en laten zien waar welke functies mogen komen en onder welke voorwaarden. Denk aan wonen toestaan in het winkelcentrum, maar niet in de plint want dat is voor commerciële ruimtes. Het opknappen van panden moet duurzaam en energetisch zijn én moet snelle verhuur voorkomen. Het klinkt misschien streng, omdat de spelregels aangeven wat niet mag, maar het biedt ook perspectief. Het laat duidelijk zien wat wél kan en biedt dus juist kansen.

Marktconsultatie

Om tot de spelregels te komen, hebben we veel gesproken met ondernemers en investeerders. En in een marktconsultatie hebben we 37 partijen meegenomen in de ideeën voor de binnenstad. Zo konden we de spelregels direct toetsen of die ook daadwerkelijk te realiseren zijn. Hiermee hebben we de markt meteen uitgedaagd om initiatief te nemen en opgaven op te pakken. Het resultaat is dat de spelregels houvast en perspectief bieden.

Wie niet sterk is moet slim zijn.
In een toegankelijke, verbindende
stijl en met veel creativiteit
heeft Erwin sterk bijgedragen
aan het zelfvertrouwen en
handelingsvermogen dat
Terneuzen nodig heeft om de
herontwikkeling van de binnenstad
tot een succes te maken.'

Erik van Merrienboer,
Burgemeester Terneuzen.

Inwoners, ondernemers en ontwikkelaars aan zet

Inwoners, ondernemers en ontwikkelaars zijn inmiddels helemaal bijgepraat over wat er allemaal kan en mag om de binnenstad de broodnodige boost te geven. Het is nu voor een groot deel aan hen. En dat werpt zijn vruchten af. Zo zijn de lege panden in het winkelcentrum inmiddels aardig in trek. Eén projectontwikkelaar denkt bijvoorbeeld winkelruimtes tegen schappelijke huurprijzen te kunnen aanbieden door op de bovenetages appartementen te realiseren. En op de kop van de Noordstraat – de traditionele winkelstraat – zijn in korte tijd een appartementencomplex, bibliotheek, restaurant én een parkje met terrasjes gekomen..

Vertrouwen en optimisme

Een transformatie van een binnenstad vraagt meer dan een standaardaanpak. Door het integraal en grootschalig aan te pakken, zit er weer beweging in de binnenstad van Terneuzen. Inmiddels is de tendens in Terneuzen 180 graden gedraaid. Inwoners, ondernemers, ontwikkelaars, bestuurders én raadsleden zijn heel positief. Ongeloof is omgeslagen in geloof. Waar het gras voorheen groener was aan de overkant, is er nu vertrouwen en optimisme. Er is duidelijkheid, er liggen heldere kaders, de gemeente doet wat zij belooft, er is weer verbinding én de eerste projecten worden opgepakt.

Onze bijdrage

De adviseurs van TwynstraGudde begrijpen de dynamiek en complexiteit van gebiedsontwikkelingsprojecten als geen ander. Onze adviseurs begeleiden dagelijks gebiedsontwikkelingsprojecten. Met onze integrale blik helpen we gemeenten om de vertaling te maken van ambitie of visie naar uitvoering en realisatie. Door alle partijen in een stad bij de plannen te betrekken, weten we initiatiefnemers, ondernemers en ontwikkelaars zo te enthousiasmeren dat plannen worden opgepakt en een visie uitvoering krijgt.



Erwin Uil

eui@tg.nl

06 20 28 72 38



2.6. Herontwikkeling GGz Centraal

GGz Centraal is een organisatie die specialistische geestelijke gezondheidszorg biedt. Zij is eigenaar van landgoed Veldwijk dat 118 hectare groot is. Op dit landgoed staat 64.500 m² (verouderd) zorgvastgoed waarvan, als gevolg van de veranderende zorgmarkt, 40% leegstaat. Herontwikkeling van het landgoed is daardoor onontkoombaar. Een complex vraagstuk dat ook kansen biedt: door een groot deel van het bestaande (leegstaande) zorgvastgoed te slopen komt er ruimte vrij voor woningbouw. Met de opbrengsten van deze woningbouw kan de bouw van nieuw zorgvastgoed worden betaald. Een herontwikkeling die een bijdrage levert aan duurzame zorg.

Samenwerkingsovereenkomst

De maatschappelijk impact van de herontwikkeling voor het dorp Ermelo is groot. Gezien de complexiteit en omvang van de opgave is het op voorhand maken van een uitwerkt plan niet mogelijk. Het is een proces waarbij een goede samenwerking tussen GGz Centraal en de gemeente Ermelo cruciaal is. Wij hebben GGz Centraal begeleid bij de totstandkoming van de samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeente en GGz Centraal. Een solide basis om op verder te 'bouwen'.

Structuurvisie en raamovereenkomst

De ontwikkelstrategie is erop gericht dat marktpartijen straks per fase invulling gaan geven aan de herontwikkeling. Het kader hiervoor is de structuurvisie die specifiek voor deze opgave is opgesteld. De structuurvisie is een ruimtelijk-planologisch document met een grote politiek bestuurlijke gevoeligheid. De voorwaarde van de gemeenteraad om voorafgaand aan vaststelling van de structuurvisie een ondertekende raamovereenkomst tussen de betrokken partijen te hebben vormde een extra complicerende factor. Wij hebben GGz Centraal geadviseerd over invulling van deze raamovereenkomst. Een ingewikkeld proces waarbij we de balans moesten vinden tussen het borgen van het maatschappelijke belang enerzijds en de businesscase van GGz Centraal anderzijds. De ondertekening van de raamovereenkomst en de vaststelling van de structuurvisie waren dan ook mijlpalen voor het project.

Onze bijdrage

Doordat wij integrale kennis hebben van het gehele gebiedsontwikkelingsproces en ook herontwikkelingsprojecten managen, zijn wij in staat om in een vroegtijdig stadium rekening te houden met en in te spelen op vraagstukken die zich in een dergelijk proces kunnen aandienen. Door onze onafhankelijke rol, waarbij wij scherp de verschillende belangen van de betrokken partijen in beeld kunnen brengen, kunnen wij adviseren over mogelijke oplossingen om tot onderlinge samenwerking te komen en het project realiseerbaar maken.



Erwin Uil

eui@tg.nl

06 20 28 72 38



Twan Lucassen

tlu@tg.nl

06 82 38 01 58



Roy Nieuwenhuis

rni@tg.nl

06 36 30 91 59



Daan Vegter

dve@tg.nl

06 45 97 87 88



Kars Barkmeijer

kba@tg.nl

06 45 15 00 89

'Erwin is scherp, deskundig en realistisch. Zijn adviezen hebben GGz Centraal geholpen in de besprekingen met de gemeente, en ook die met onze financiers en toezichhouders.'

Albert van Esterik, bestuurslid raad van bestuur GGz Centraal

3. Propositie campus- & bedrijventerreinen

De propositie campus- en bedrijventerreinen richt zich op het versterken en toekomstbestendig maken van werklocaties, waar economie, ruimte en innovatie samenkomen. Wij helpen overheden en partners om deze gebieden te ontwikkelen, herstructureren en beter te laten functioneren. Dat hebben we bijvoorbeeld gedaan door het uitvoeren van een marktonderzoek voor Fujifilm en door de rol van kwartiermaker aan te nemen op Brainport Industries Campus (BIC). Daarbij verbinden we inhoudelijke vraagstukken aan organisatie, samenwerking en uitvoering, zodat plannen ook echt van de grond komen. Zo dragen we bij aan sterke economische gebieden die meegroeien met veranderende behoeften en opgaven.

3.1. Brainport Industries Campus: van visionaire start naar volwassen hightech-ecosysteem

De Brainport Industries Campus (BIC) is uitgegroeid tot hét gezicht van de hightech maakindustrie in Eindhoven: een plek waar bedrijven, onderwijsinstellingen en overheid samenwerken aan innovatie, productie en talentontwikkeling onder één dak. In opdracht van de gemeente Eindhoven, de provincie Noord-Brabant en de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij heeft TwynstraGudde in de rol van kwartiermaker de basis gelegd voor deze unieke campusontwikkeling.

Een toekomstbestendige campus als fundament

De opgave was ambitieus: het creëren van een toekomstbestendige campus waar hoogwaardige productiebedrijven en onderwijsinstellingen samenkomen, elkaar versterken en de concurrentiekracht van de regio vergroten. De campus moest niet alleen ruimte bieden aan innovatieve productieomgevingen, maar ook aan samenwerking, kennisdeling en een sterke verbinding met Brainport Park. Met de eerste Fabriek van de Toekomst van 100.000 m², opgeleverd in 2019, werd die visie werkelijkheid. Hier vestigden zich gespecialiseerde hightech toeleveranciers die gebruikmaken van gedeelde faciliteiten en een hoogwaardige productieruimte.

Sinds de oplevering van de eerste fabriek groeit de campus in een hoog tempo door. De periode na 2019 kenmerkt zich door zowel fysieke uitbreiding als versterking van het ecosysteem. De campus is inmiddels uitgegroeid tot een volwaardig innovatiedistrict waar meer dan 50 bedrijven en 3 onderwijsinstellingen actief zijn. Nieuwe vestigers zoals Anteryon, Yaskawa en Siemens hebben zich in de afgelopen jaren aangesloten, waarmee het cluster van hightech productiebedrijven steeds meer divers en krachtiger wordt. Ook onderwijsinstellingen, waaronder Fontys en Summa College, hebben hun aanwezigheid uitgebreid met paviljoens en fieldlabs, waardoor talentontwikkeling en praktijkgericht onderzoek nog centraler staan in de campusprogrammering.

Publieke regie: gemeente Eindhoven wordt eigenaar

Een belangrijke mijlpaal in 2025 is de aankoop van BIC 1 door de gemeente Eindhoven. Met deze stap kan de gemeente meer regie voeren op de verdere ontwikkeling van de campus, onderwijsfuncties steviger borgen en maatschappelijke meerwaarde voorop stellen. Deze keuze onderstreept het belang van BIC voor de regionale en nationale kennis- en maakindustrie.



Ruimtelijke uitbreiding: BIC 2 en BIC Noord

De bestemming voor BIC Cluster 2 is vastgesteld. Dit tweede cluster omvat 225.000 m2. De bouw start in 2026, oplevering wordt verwacht na de zomer van 2027. Het ontwerp versterkt het groene karakter van Brainport Park en minimaliseert impact op de omgeving. De gemeente Eindhoven en ASML hebben afspraken gemaakt over de volgende fase van de campusontwikkeling: BIC Noord. Het gaat om circa 20.000 werknemers voor ASML. Deze uitbreidingen bevestigen de strategische rol van BIC als motor van de Nederlandse maakindustrie.

De campus laat nu zien wat er mogelijk is wanneer bedrijven, onderwijsinstellingen en overheid structureel samenwerken: een ecosysteem dat innovatie versnelt, talent aantrekt en de concurrentiekracht van de Nederlandse hightech maakindustrie structureel versterkt.

Onze bijdrage

TwynstraGudde heeft als kwartiermaker de basis gelegd voor de ontwikkelstrategie van de gebiedsontwikkeling, het campusconcept, de governance, de publiek-private ontwikkeling en alle besluitvorming van fase 1. Door partijen te verbinden, belangen helder te krijgen en een gedragen ontwikkelpad te ontwerpen, is een complexe publiek-private ambitie omgezet in concrete stappen: van visie naar uitvoering, en van eerste fabriek naar een groeiend innovatie milieu.



Gregor Heemskerk

ghm@tg.nl
06 51 38 35 16



Jesse Wermelink

jwl@tg.nl
06 82 32 71 27



Vincent Buurma

vbu@tg.nl
06 22 09 24 52

3.2. Transformatie ENGIE

De voormalige energiecentrales van ENGIE in Zwolle en Nijmegen bieden een bijzondere kans voor binnenstedelijke herontwikkeling. Beide locaties liggen aan de rand van historische steden, direct aan de IJssel en de Waal, en maken deel uit van gebieden waar de druk op de ruimte groot is. Daarmee ontstaat de mogelijkheid om stedelijke functies toe te voegen zonder uit te wijken naar het omliggende landschap.

In Zwolle gaat het om een terrein van circa 70 hectare bij het buurtschap Harculo, net ten zuiden van de stad. De centrale is inmiddels gesloopt, waarbij twee industriële gebouwen behouden zijn gebleven. In Nijmegen betreft het een terrein van 32 hectare langs de Waal, dat onderdeel uitmaakt van het grootste binnenstedelijke bedrijventerrein van Nederland. Ook hier is de sloop van de centrale afgerond. Hoewel de locaties verschillen in schaal en context, kennen ze een vergelijkbare opgave: het transfor-



meren van gesloten, verouderde industriegebieden naar toekomstbestendige stedelijke gebieden met een sterke ruimtelijke kwaliteit en economische meerwaarde.

Met deze informatie heeft ENGIE TwynstraGudde gevraagd om de herontwikkeling van beide locaties te begeleiden, van visievorming tot en met uitgifte. Daarbij geven wij advies op het gebied van projectorganisatie, publiek-private samenwerking en strategische keuzes in de ontwikkeling. We organiseerden participatietrajecten met bewoners en ondernemers, voerden marktanalyses uit en hebben businesscases opgesteld. In nauwe samenwerking met de gemeenten en onze partner KuiperCompagnons werkten we toe naar gebiedsvisies die als basis dienen voor bestemmingsherzieningen.

Nijmegen – Waal Energie

In Nijmegen hebben we de gebiedsvisie ‘Waal Energie’ opgesteld. Hierin ligt het accent bij nieuwe bedrijvigheid. Dat sluit aan op ontwikkelingen in de directe omgeving en maatschappelijke opgaven over energie, klimaat, circulaire economie en werkgelegenheid. Het gebied wordt een nationaal toonbeeld van innovatieve, duurzame energiesystemen, circulariteit en watergebonden smart logistics. De gebiedsvisie is unaniem door de gemeenteraad van Nijmegen vastgesteld en vervolgens is het nieuwe bestemmingsplan vastgesteld.

Zwolle – energieproducerend woonmilieu

In Zwolle werken we samen met de gemeente aan een gebiedsvisie met ruimte voor duurzame energie, woningbouw, natuur en wandel- en fietspaden. Er komt een energieproducerend woonmilieu aan de IJssel met veel ruimte voor groen, water en recreatie. De twee overgebleven industriële gebouwen worden bestemd voor kunst, horeca en flexplekken voor bedrijven. Wij hebben de haalbaarheid hiervan onderzocht en vertaald in verschillende ruimtelijke en financiële scenario's.

Resultaat en impact

De voorheen gesloten industriegebieden worden door deze transformaties toegevoegd aan de stad. De gebieden worden er ruimtelijk, functioneel en sociaal mee verweven. Alsof het altijd zo is geweest. Dit resulteert niet alleen in meer kwaliteit en gebruikswaarde, maar ook in een aanzienlijk hogere grondwaarde voor ENGIE dan in het scenario waarin de gronden direct na sloop zouden zijn verkocht. Met andere woorden: samen met ENGIE hebben we veel waarde toegevoegd.

Een belangrijk onderdeel van het proces is de betrokkenheid van stakeholders. Bewoners, bedrijven en overheden zijn via participatie bij de planvorming betrokken. Dat past ook in de geest van de Omgevingswet. Het resultaat is dat de ontwikkelingen meer draagvlak en minder bezwaar ontmoeten.

Onze bijdrage

Wij hebben ervaring met gebiedsontwikkeling en begeleiden complexe processen in samenspraak met alle belanghebbenden: grondeigenaren, investeerders, overheden, bewoners en toekomstige gebruikers. Daarbij brengen we onze kennis in van planologie, grondexploitatie, gronduitgifte, publiek-private samenwerking, contractering en ervaring met publieke besluitvorming. In deze opdracht werkten wij samen met onze partner KuiperCompagnons, multidisciplinair advies- en ontwerp-bureau voor de fysieke leefomgeving.



Gregor Heemskerk

ghm@tg.nl
06 51 38 35 16



Roy Nieuwenhuis

rni@tg.nl
06 36 30 91 59



3.3. Marktonderzoek ontwikkelmogelijkheden voor de toekomst bedrijventerrein Fujifilm

Fujifilm vestigde in 1983 haar Europese hoofdkantoor op bedrijventerrein Vossenbergh in Tilburg. In de loop der tijd zijn de activiteiten van Fujifilm op de site in Tilburg veranderden om die reden onderzoekt Fujifilm de mogelijkheid om delen van het terrein te verkopen aan externe partijen. Dit brengt een strategische vraag met zich mee: welke toekomst past bij de delen van het terrein die niet meer nodig zijn voor eigen bedrijfsvoering? Fujifilm vroeg ons om te helpen bij een verkenning van de ontwikkelmogelijkheden en vervolgens een marktconsultatie uit te voeren.

De belangrijkste 3 resultaten:

1. Scenario's uitgewerkt

Drie economische en ruimtelijke scenario's zijn uitgewerkt tot massastudies en vertaald naar een businesscase.

2. Marktbeeld opgehaald

De marktconsultatie heeft een gedragen beeld opgeleverd van de benodigde processtappen, haalbaarheid van de ontwikkelmogelijkheden en belangrijke verkoopcondities voor potentiële kopers.

3. Stappenplan opgeleverd

Stapsgewijs plan voor het verkooptraject, met onder andere het betrekken van juiste partijen, inrichten van dataroom en transparant vormgeven van de selectieprocedure.

De locatie is groot, aantrekkelijk gelegen en biedt potentieel voor nieuwe bedrijvigheid. Tegelijkertijd is het vraagstuk complex. Een verkoop heeft niet alleen financiële gevolgen, maar raakt ook aan strategische en organisatorische keuzes. Daarom vroeg Fujifilm TwynstraGudde twee onderzoeken uit te voeren:

1. Een verkenning van de ontwikkelmogelijkheden van de vrijkomende locaties.
2. Een marktconsultatie om inzicht te krijgen in hoe de markt de locatie beoordeelt en welke condities nodig zijn voor een professioneel verkooptraject.

Verkenning ontwikkelmogelijkheden

Samen met Barcode Architecten voerden we deze verkenning uit in drie fasen:

1. Het opstellen van economische scenario's.
2. Een stedenbouwkundige en landschappelijke verkenning.
3. Een globale financiële doorrekening van de scenario's.

Er zijn drie economische scenario's uitgewerkt in massastudies en vertaald naar een financiële businesscase (vastgoed- en grondexploitatie). De scenario's bestonden uit maakindustrie, hoogwaardige productie en campusontwikkeling.

Marktconsultatie

Voor de marktconsultatie kozen we een procesmatige en transparante aanpak in drie stappen.

1. Selectie van marktpartijen

Samen met Fujifilm stelden we een brede shortlist op van ontwikkelaars, beleggers, makelaars, logistieke eindgebruikers, productiebedrijven en publieke partners. We kozen bewust voor partijen die een representatief beeld geven van de markt voor bedrijfspastgoed. Ook bepaalden we welke informatie zij nodig hadden, welke vragen betekenisvolle reflectie opleveren en welke thema's in alle gesprekken terug moesten komen.

2. Ontwikkelen van uniforme informatie en gespreksrichtlijnen

We creëerden een gelijk speelveld door alle partijen dezelfde informatiebasis en gestructureerde gespreksleidraad te bieden. Een voorafgaande schriftelijke ronde zorgde ervoor dat we in de gesprekken konden verdiepen op procescondities, ontwikkelrichtingen en verkoopstrategieën.

3. Oogst van de consultatie

De gesprekken leverden een helder, gedragen beeld op van wat een realistisch vervolgtraject vraagt: duidelijke processtappen, zorgvuldig verwachttingsmanagement en een transparante verkoopstrategie. De consultatie gaf Fujifilm bovendien inzicht in de randvoorwaarden die marktpartijen essentieel vinden, variërend van planologische en technische informatie tot fiscale leveringscondities en de rol van publieke partners.

Onze bijdrage

Met onze ervaring in marktbenadering, bedrijventerreinen en gronduitgifte hielpen we Fujifilm om zakelijke belangen, marktdynamiek en strategische overwegingen met elkaar te verbinden. Dit leidde tot een concreet stappenplan waarin het proces centraal staat: van het aanscherpen van de verkoopstrategie tot het betrekken van de juiste partijen, het inrichten van een dataroom en het transparant vormgeven van de selectieprocedure.



Dennis Coster

dcs@tg.nl
06 51 73 30 00



Cynthia Nijhuis

cnj@tg.nl
06 51 25 12 76



Gregor Heemskerk

ghm@tg.nl
06 51 38 35 16



Edgar Weber

ewr@tg.nl
06 13 84 49 06

‘Door verschillende (markt)partijen vroeg te betrekken, creëren we niet alleen helderheid in het proces, maar leggen we ook de basis voor een ontwikkeling die economisch én maatschappelijk waarde toevoegt.’

Arthur van Broekhoven,
Manager Strategic Program Office

3.4. Ruimtelijke opgaven van Nederlandse campussen in beeld: Inzicht en handelingsperspectief voor toekomstgericht campusbeleid

Campussen spelen een steeds belangrijkere rol in het Nederlandse innovatie-ecosysteem. Het zijn plekken waar kennisinstellingen, bedrijven en overheden samenkomen en waar onderzoek, innovatie en valorisatie fysiek samenkomen. Tegelijkertijd staat de ruimte voor deze activiteiten onder druk. Woningbouw, energie-infrastructuur, mobiliteit en milieuregels leggen een toenemend beslag op de beschikbare ruimte, terwijl de ambities voor onderzoek en innovatie juist groeien.



Het Ministerie van Economische Zaken (EZ) stond voor de vraag hoe deze ontwikkelingen zich tot elkaar verhouden. Welke ruimtelijke opgaven spelen er op Nederlandse campussen? In hoeverre hebben campussen de komende vijf tot tien jaar voldoende ruimte om zich te ontwikkelen? En waar ontstaan knelpunten die de innovatiekracht van Nederland onder druk zetten? Om hier grip op te krijgen vroeg EZ TwynstraGudde om een landelijk en samenhangend beeld van de ruimtelijke opgaven van campussen, als onderbouwing voor toekomstig beleid.

Aanpak

TwynstraGudde koos voor een onderzoeksaanpak die recht doet aan de diversiteit van het Nederlandse campussenlandschap. In totaal zijn negentien campussen onderzocht: alle ‘volwassen’ campussen, aangevuld met een selectie van groeiende en ontwikkelende campussen. De aanpak combineerde kwantitatieve en kwalitatieve methoden.

Allereerst is een uitgebreide vragenlijst uitgezet, gericht op thema's als ruimtegebruik, verwachte groei, governance, huisvesting voor startups en scale ups, gedeelde onderzoeksfaciliteiten en ruimtelijke randvoorwaarden zoals netcongestie en stikstof. Deze input is verdiept met interviews met vertegenwoordigers van de campussen. De resultaten zijn thematisch gecodeerd en geanalyseerd, waardoor patronen, verschillen en knelpunten scherp in beeld kwamen.

Jesse Wermelink vervulde de rol van opdrachtleider en was verantwoordelijk voor de inhoudelijke samenhang en voortgang van het onderzoek. Vincent Buurma leverde als teamlid een belangrijke bijdrage aan de analyse en duiding, met specifieke aandacht voor het vertalen van data naar beleidsrelevante inzichten.

Resultaat en impact

Het onderzoek laat een genuanceerd beeld zien. De meeste campussen beschikken op korte termijn over voldoende ruimte om te groeien, maar die ruimte is zelden ruim. Veel campussen zetten daarom al in op slimmer ruimtegebruik, bijvoorbeeld via herontwikkeling, verdichting of het benutten van satellietlocaties buiten de hoofdlocatie. Tegelijkertijd zijn er duidelijke knelpunten zichtbaar.

Met name de huisvesting van startups en de realisatie van gedeelde onderzoeks- en testfaciliteiten blijken lastig. Juist deze functies zijn cruciaal voor een goed functionerend innovatie-ecosysteem, terwijl de businesscase vaak onvoldoende sluitend is. Daarnaast vormen netcongestie, stikstofproblematiek en verouderde juridisch planologische kaders op veel locaties een reële belemmering voor verdere ontwikkeling. Ook blijkt dat woningbouw op campussen meestal als risico wordt gezien voor het ecosysteem, al zijn er situaties waarin woningbouw voor specifieke doelgroepen juist als versterkend wordt ervaren.

Het onderzoek leverde EZ een landelijk en feitelijk onderbouwd overzicht op van de ruimtelijke opgaven van Nederlandse campussen in de komende vijf tot tien jaar. Daarmee werd inzichtelijk waar ontwikkelruimte aanwezig is, waar knelpunten ontstaan en welke factoren bepalend zijn voor de toekomstbestendigheid van campussen.

De impact van het onderzoek reikt verder dan analyse alleen. In een Kamerbrief aan de Tweede Kamer verwijst de minister expliciet naar dit onderzoek als onderlegger voor rijksbeleid. De bevindingen zijn benut als input voor de Ruimtelijk Economische Visie (REV) en de Ontwerp Nota Ruimte, waarin campussen worden gepositioneerd als essentiële schakels in het nationale innovatie en verdienvermogen. Daarmee kreeg het onderzoek directe doorwerking in de beleidsvorming op rijksniveau.

Onze bijdrage

De toegevoegde waarde van TwynstraGudde ligt in het verbinden van onderzoek en beleid. Het bureau bracht niet alleen de ruimtelijke opgaven van campussen in kaart, maar vertaalde deze naar inzichten die direct bruikbaar zijn in beleidsafwegingen. Door verschillen tussen typen campussen en regio's expliciet te maken, biedt het onderzoek een realistisch fundament voor maatwerk in plaats van generieke oplossingen.

Daarnaast geeft het rapport richting aan de toekomst. De aanbevelingen benadrukken het belang van het beschermen van schaarse ruimte voor kennisintensieve functies, het doorbreken van marktfalen bij startup-huisvesting en gedeelde onderzoeksfaciliteiten, en het creëren van een flexibeler juridisch planologisch kader dat ruimte biedt aan innovatie. Juist deze aanbevelingen sluiten aan bij de keuzes waar het Rijk nu voor staat.

Het resultaat is daarmee niet alleen een degelijk onderzoeksrapport, maar een praktisch en beleidsrelevant instrument dat bijdraagt aan toekomstgericht campusbeleid in Nederland.



Jesse Wermelink

jwl@tg.nl

06 82 32 71 27



Vincent Buurma

vbu@tg.nl

06 22 09 24 52

3.5. Second opinion bedrijventerrein Oostpolder

Second opinion Oostpolder: strategisch inzicht voor een robuuste bedrijventerreinontwikkeling

De provincie Groningen werkt samen met de gemeente Het Hogeland aan een grootschalige gebiedsontwikkeling in de Oostpolder: een bedrijventerrein van circa 600 hectare als uitbreiding van de Eemshaven. Voor deze ontwikkeling ligt een ontwerp Provinciaal Inpassingsplan (PIP) en Exploitatieplan (EP) ter inzage. De provincie heeft TwynstraGudde gevraagd een second opinion uit te voeren op de bijbehorende grondexploitatie, als onderbouwing voor besluitvorming door het college van Gedeputeerde Staten.

Een uitdagend project

Wat deze opdracht bijzonder maakte, was vooral de schaal. De gebiedsontwikkeling van de Oostpolder omvat 600 hectare, waarvan circa 400 hectare uitgeefbaar is. Op deze oppervlakte worden ongeveer tien bedrijven gehuisvest. Dat maakt de kavels extreem groot en geschikt voor bijzondere doelgroepen die van nationaal belang zijn. Voor projecten van deze schaal bestaat in Nederland geen vergelijkbare referentie. Dat maakt een dergelijk project, inclusief het uitvoeren van een second opinion, extra uitdagend. De combinatie van schaal, strategische economische belangen, ruimtelijke complexiteit en financiële onderbouwing maakte de uitdaging nog groter. De opdracht vroeg dan ook om een zorgvuldige afstemming tussen ontwikkelstrategie en grondexploitatie, met aandacht voor uitvoeringsstrategieën.



Inzicht in financiële haalbaarheid en strategische robuustheid

De grondexploitatie vormt de financiële basis van het EP en brengt de verwachte kosten en opbrengsten van het project in beeld. TwynstraGudde heeft deze exploitatie beoordeeld op rekenkundige juistheid, realiteitsgehalte en rechtmatigheid. Daarbij hebben we onder andere gekeken naar de toepassing van de PPT-criteria (profijt, proportionaliteit en toerekenbaarheid), de gehanteerde parameters en het risicoprofiel. Omdat de looptijd van de exploitatie langer is dan tien jaar hebben we ook getoetst op de aanvullende eisen vanuit het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV).

De second opinion bestond uit drie stappen: analyse, beoordeling en advies. In de analysefase hebben we het rekenmodel gevalideerd en de onderdelen van de exploitatie uitgesplitst en onderzocht. Vervolgens hebben we beoordeeld of de uitgangspunten marktconform zijn en of de exploitatie aansluit bij de bestuurlijke realisatiestrategie van de provincie. Ons advies bevatte vervolgens concrete aanbevelingen voor aanscherping van de exploitatie en het risicobeheer.

Resultaat voor de opdrachtgever

Deze second opinion heeft geleid tot een heldere analyse van risico's en kansen binnen de grondexploitatie. Door onze aanbevelingen door te voeren, kan de provincie sturen op een financieel wendbare en weerbare gebiedsontwikkeling. Het resultaat is een grondexploitatie die - mits geoptimaliseerd - budgetneutraal kan worden uitgevoerd. Daarmee krijgt de provincie grip op de cashflows en planning en ontstaat ruimte voor een realisatie die recht doet aan omgeving, ambities én complexiteit van het project.

Onze bijdrage

TwynstraGudde constateerde dat de huidige grondexploitatie uitgaat van een scenario, waarin de provincie zelf alle gronden vooraf verwerft en de infrastructuur aanlegt. Dit wijkt af van de gewenste strategie, waarin samenwerking met grondeigenaren en exploitanten van windmolens centraal staat. Door deze mismatch worden risico's en kansen onvoldoende verdisconteerd en ontstaat een vertekend beeld van het financiële resultaat.

Onze visie is dat een robuuste exploitatie alleen mogelijk is als deze aansluit bij de realisatiestrategie. Daarom adviseerden we een alternatieve variant van de grondexploitatie, waarin samenwerking met de omgeving en fasering centraal staan. Ook was ons advies om de gebiedsontwikkeling onder te brengen in een project-BV, zodat meer flexibiliteit ontstaat in het omgaan met kosten.



Martin Stout

mjs@tg.nl

06 13 09 28 60

4. Propositie landelijk gebied

De propositie landelijk gebied richt zich op het verder brengen van ruimtelijke opgaven buiten de stad, waar landbouw, natuur, wonen en economie samen komen en soms met elkaar botsen. Wij helpen overheden grip te krijgen op de grote veranderingen in het landelijk gebied. Daarbij verbinden we inhoudelijke opgaven aan samenwerking, organisatie en uitvoerbaarheid. Zo maakten we in Wierden keuzes inzichtelijk, rekenden we ze door en zorgden we voor uitvoerbare afspraken. Zo werken we toe naar oplossingen die haalbaar zijn én breed gedragen worden.

4.1. Wierden: Reguliere gebiedsontwikkeling werkt ook op het platteland

Om ontwikkelingen in goede banen te leiden, perspectief te bieden en een aantrekkelijk landelijk gebied te realiseren, is het van belang dat gemeenten een integraal programma voor het landelijk gebied ontwikkelen. Een programma dat gemeentelijke ambities verbindt met provinciale en nationale opgaven op het gebied van stikstof, water, natuur en leefomgeving. Dit is precies wat de gemeente Wierden heeft gedaan. Ze werkte samen met het Kadaster voor grondposities, DLVAdvies voor agrarische verdienmodellen en meststromen en Eeckhof voor keukentafelgesprekken. TwynstraGudde zorgde voor de modellering en de financiële onderbouwing. De gemeente en boerencoöperatie CATB Wierden (Coöperatie van Agrarisch Terreinbeheerders Wierden) organiseerden het proces en leverden eveneens input.

Losse maatregelen, zonder integraal plan

Onze aanpak lijkt sterk op hoe een gebiedsontwikkelaar een woningbouwlocatie of industrieterrein onderbouwt. Het buitengebied is een landschap met een verscheidenheid aan functies. Agrarisch gebruik, recreatie, water, zonnepanelen, wegen en verspreid liggende woningen. Ook zijn er opgaven rondom spuitzonering, droogte, natuur, klimaatadaptatie en waterwinning. Daarvoor worden veelal losse maatregelen genomen, zonder integraal plan. In onze aanpak koppelen we ruimtelijke plannen aan financiële stromen, investeringen en opbrengsten. Zo ontstaat een helder en integraal beeld. Het model gebruiken we al langer voor reguliere gebiedsontwikkelingen, maar voor het buitengebied is dit een nieuwe aanpak.



Concrete cijfers en kaarten

Meerdere partijen kunnen een gebiedsplan maken, maar wij maken de financiële consequenties op zowel bedrijfs- als gebiedsniveau inzichtelijk. Op gebiedsniveau is dat nodig om de haalbaarheid te bepalen. Op bedrijfsniveau is het nodig om te ontdekken of de markt mee kan en gaat bewegen naar het gewenste doel. Wij kijken, samen met anderen, naar alle elementen die het buitengebied vormen en vertalen die naar concrete cijfers en kaarten. Denk aan de wens om gezinsbedrijven te continueren, het landschap te versterken en het groenblauwe netwerk uit te breiden met natuurlijke elementen als houtwallen, heggen, sloten, poelen en beken. Onze intentie is die doelen voor een belangrijk deel te financieren - en te bereiken - vanuit gebiedsontwikkeling.

Vertrouwen

Cruciaal hiervoor is een groot onderling vertrouwen. Dat bestond gelukkig al tussen de gemeente Wierden en de CATB Wierden, omdat ze al langer samenwerken. Eerst hebben we de doelen voor het gebied geformuleerd, samen met de gemeente Wierden en de CATB Wierden. Daarna hebben we de kaarten geanonimiseerd, waardoor we over het ruimtegebruik konden praten zonder over iemands erf of perceel te tekenen. Ook hebben we het ruimtegebruik verdeeld per ha.

Denk bijvoorbeeld aan blijvend of tijdelijk grasland, akkerbouwgrond, natuurgebied of bebouwing. Een combinatie van bouwstenen vormt vervolgens een standaardbedrijf. De in Wierden meest voorkomende agrarische bedrijven zijn zo zichtbaar gemaakt.

Financieel model

Met onze aanpak kunnen we alle losse opgaven op gebiedsniveau integraal bekijken, terwijl het verdienmodel van de agrarische bedrijven de drijvende kracht achter de beoogde gebiedsverandering blijft. Daardoor is duidelijk wat de kosten en opbrengsten zijn op bedrijfsniveau. Zo kunnen we ze eerlijk verdelen tussen alle betrokkenen, publiek en privaat, en gebiedsdoelen realiseren. Zo'n cijfermatige onderbouwing draagt extra bij aan het vertrouwen en voorkomt dat een beleid ontstaat met een ongedekte cheque. Op die manier kan je forse stappen voorwaarts zetten en met elkaar een doorbraak forceren. Samengevat combineren we de kracht van investeringen uit de markt met de kwaliteit van publieke besluitvorming. De volgende stap is een ontwikkelstrategie opzetten en die borgen via een uitvoeringsorganisatie.



Michiel Cappendijk

mcp@tg.nl
06 18 06 05 26



Twan Lucassen

tluc@tg.nl
06 82 38 01 58



Jouke van Campenhout

jca@tg.nl
06 50 08 84 81



Henk Hoogmoed

hhg@tg.nl
06 51 06 84 83

4.2. Businesscase Unesco 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.

Onze bijdrage

Als TwynstraGudde leveren we 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

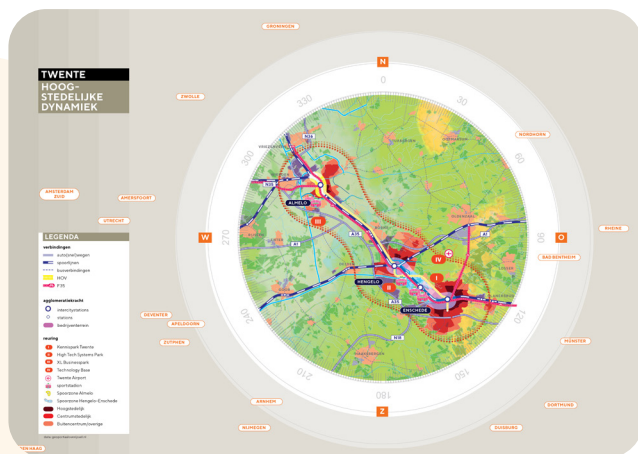
‘TwynstraGudde bracht lekker nuchter en rustig de financiële stromen in kaart, daarbij goed rekening houdend met alle gevoeligheden die van oudsher in dit gebied leven.

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

5. Propositie regionale verstedelijking en gebiedseconomie

De propositie regionale verstedelijking & gebiedseconomie richt zich op het samenbrengen van wonen, werken en voorzieningen op regionale schaal, waar ruimte schaars is en belangen samenkomen. Wij helpen regio's om over gemeentegrenzen heen te werken aan gedeelde visies, investeringsagenda's en uitvoerbare strategieën, zoals we dat hebben gedaan in de Regionale Stedelijke Investeringsagenda voor Twente en de Contourenschets Regio Stedendriehoek. Daarbij organiseren we samenwerking tussen overheden en partners en brengen we scherpte aan in inhoud, keuzes en investeringen. Zo vertalen we grote regionale ambities naar concrete stappen en een krachtig gezamenlijk verhaal richting provincie en Rijk.



5.1. Regionale Stedelijke Investeringsagenda voor Twentse steden (RSIA)

Steden die bruisen van energie. Bedrijvigheid en nieuwe kansen. Ruimte, groen en kwaliteit van leven. Welkom in de toekomst van stadsleven en innovatie! De Twentse steden Almelo, Hengelo en Enschede en de provincie Overijssel vinden elkaar in één Regionale Stedelijke Investeringsagenda. Wij hebben een visie en strategie voor het gehele proces bepaald en hiervoor het (bestuurlijk) proces begeleid, de investerings- en uitvoeringsagenda opgesteld en de financiële vertaling gemaakt.

Investeringsagenda

De steden in Twente formuleerden samen een Regionale Stedelijke Investeringsagenda 2050 die hun ambities bundelt en richting geeft aan toekomstige investeringen.

Versterkte samenwerking

Intensievere samenwerking tussen de steden Almelo, Enschede, Hengelo en Oldenzaal, met gedeelde doelen en strategieën.

Regionale profilering

Twente positioneert zich sterker als samenhangende stedelijke regio met een duidelijke investeringsstrategie richting provincie en Rijksoverheid.

Het Rijk staat voor enorme opgaven op het gebied van energie, natuur, woningbouw, landbouw, economie en infrastructuur. Met de 'Regionale Stedelijke Investeringsagenda Almelo, Hengelo en Enschede 2050' leveren de Twentse steden een gezamenlijke bijdrage aan deze opgaven. De agenda vormt een unieke propositie waarin het bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden samenwerken aan één opgave. Het gaat om een investering van meer dan 20 miljard euro, door markt en overheid op te brengen. Over die investering gaat de regio graag het gesprek aan met het Rijk.

De agenda is inmiddels opgenomen als bouwsteen in de Contourennotitie voor de Nota Ruimte. Op basis daarvan gaat de regio met het Rijk en het kabinet werken aan een verstedelijkingsstrategie voor Twente.

Groene technologische topregio

Op basis van de keuzes gemaakt in deze agenda kunnen de Twentse steden compleet en verantwoord met circa 100.000 inwoners doorgroeien naar een stedelijke regio met 420.000 inwoners. Anders dan in veel andere delen van Nederland, heeft Twente de ruimte om aan de groeisporg invulling te geven. De regio levert niet alleen in kwantiteit, maar juist in kwaliteit een bijdrage aan een nog beter Nederland. Als groene technologische topregio wil Twente haar rol in het netwerk van Europese economische regio's verder versterken. Economische kracht, (inter)nationale bereikbaarheid, hoogstedelijke dynamiek en ruimte, groen en kwaliteit van leven komen samen.

Samenwerking is een must

In onze visie is een gezamenlijke investeringsagenda een goed middel om tot een gedeeld en gedragen beeld van de toekomst te komen en om opgaven en ambities voor middellange termijn vast te leggen. Samenwerking is daarvoor een must. Als gemeente alléén red je het niet. Goede samenwerking maakt de regio bovendien sterker in gesprekken met het Rijk, bedrijfsleven, medeoverheden en internationaal.

Om tot een gezamenlijke agenda te komen, hebben wij geholpen om alle belangen een plek te geven. Omdat de belangen tussen partijen kunnen verschillen hebben we vier coalitevormen onderscheiden. Hierin komen overheid, bedrijfsleven, onderwijs, de culturele sector, de vervoerssector en de bouwsector elkaar tegen. In de coalities hebben we telkens de opgave centraal gesteld; de wijze van samenwerking is volgend. En daarbij gaat het uiteraard niet alleen om een goed gesprek. Het gaat om actie, samenwerken, gezamenlijk tot een product komen, opschalen van ambtelijk naar bestuurlijk niveau en een financiële vertaling maken. Dit heeft geleid tot het maken van scherpe keuzes.

Het proces voor een gebiedsvisie faciliteren

We hebben het proces ontworpen en gefaciliteerd. Centrale elementen waren een project-startup, een stakeholders- en beleidsanalyse, diverse ontwerp sessies en ambtelijke en bestuurlijke voorbereidingen en terugkoppeling. In achtereenvolgende sessies is stap voor stap één beeld ontstaan. We hebben ook inhoudelijk waarde aan het proces toegevoegd, onder andere op het gebied van ruimtelijke inrichting, woningbouw, natuur, economie, infrastructuur en mobiliteit.

Samen met stedenbouwkundig bureau MUST hebben we de ambities ruimtelijk vertaald in tekeningen en kaartbeelden. Daarnaast hebben we data geanalyseerd en de uitvoeringsagenda op gebied van bovengenoemde thema's financieel vertaald. Voor het woonprogramma hebben wij daartoe ons regionale GREX-model ingezet. Ook hebben we een strategie ontworpen voor de lobby richting de Rijksoverheid.

Een gezamenlijk bod als onderdeel van strategie

Het resultaat is een Regionale Stedelijke Investeringsagenda die door de gemeenten Almelo, Hengelo en Enschede en de provincie Overijssel is omarmd als een gezamenlijk bod aan de Rijksoverheid. Het doel is de potentie van Twente optimaal te benutten en daarmee een bijdrage te leveren aan de nationale opgaven. De regio levert met deze agenda bovendien een significante bijdrage aan de internationale concurrentiekracht van Nederland.

Onze bijdrage

Onze adviseurs combineren inhoudelijke kennis van diverse sectoren in het ruimtelijke domein, proceskennis en bekendheid met het werkkterrein van de overheid. Het opbouwen van coalities is één van onze kerncompetenties. We hebben oog voor de verschillende belangen in het proces. We hebben de kennis om een investeringsagenda op te stellen en om communicatie en strategie richting het Rijk vorm te geven.



Bas van den Hurk

bhu@tg.nl

06 28 70 92 74



Anouk Paris

apa@tg.nl

06 29 50 60 39

5.2. Contourenschets Regio Stedendriehoek 2050:

Grensontkennend samenwerken leidt tot startsein Verstedelijkingsstrategie Regio Stedendriehoek.

De grote ruimtelijke opgaven zijn op lokale schaal vaak niet meer binnen de gemeentegrens op te lossen. Dit vraagt een nieuw niveau voor oplossingen. Gemeenten zoeken daarom regionale samenwerking, met elkaar, provincies, waterschappen en het Rijk. Zolang een samenhangende en gedragen ruimtelijke strategie ontbreekt, moeten partijen zelfstandig investeren in oplossingen voor bijvoorbeeld netcongestie, woningnood, landbouwtransitie, natuurherstel of de circulaire economie. Resultaat is een lappendeken van onsaamenhangende plannen. TwynstraGudde heeft als kwartiermaker de partijen samengebracht en inhoudelijk verdiept om toekomstschetsen te maken in de vorm van de Contourenschets 2050. We hebben gewerkt aan procesregie, samenwerking, besluitvorming en sturing.

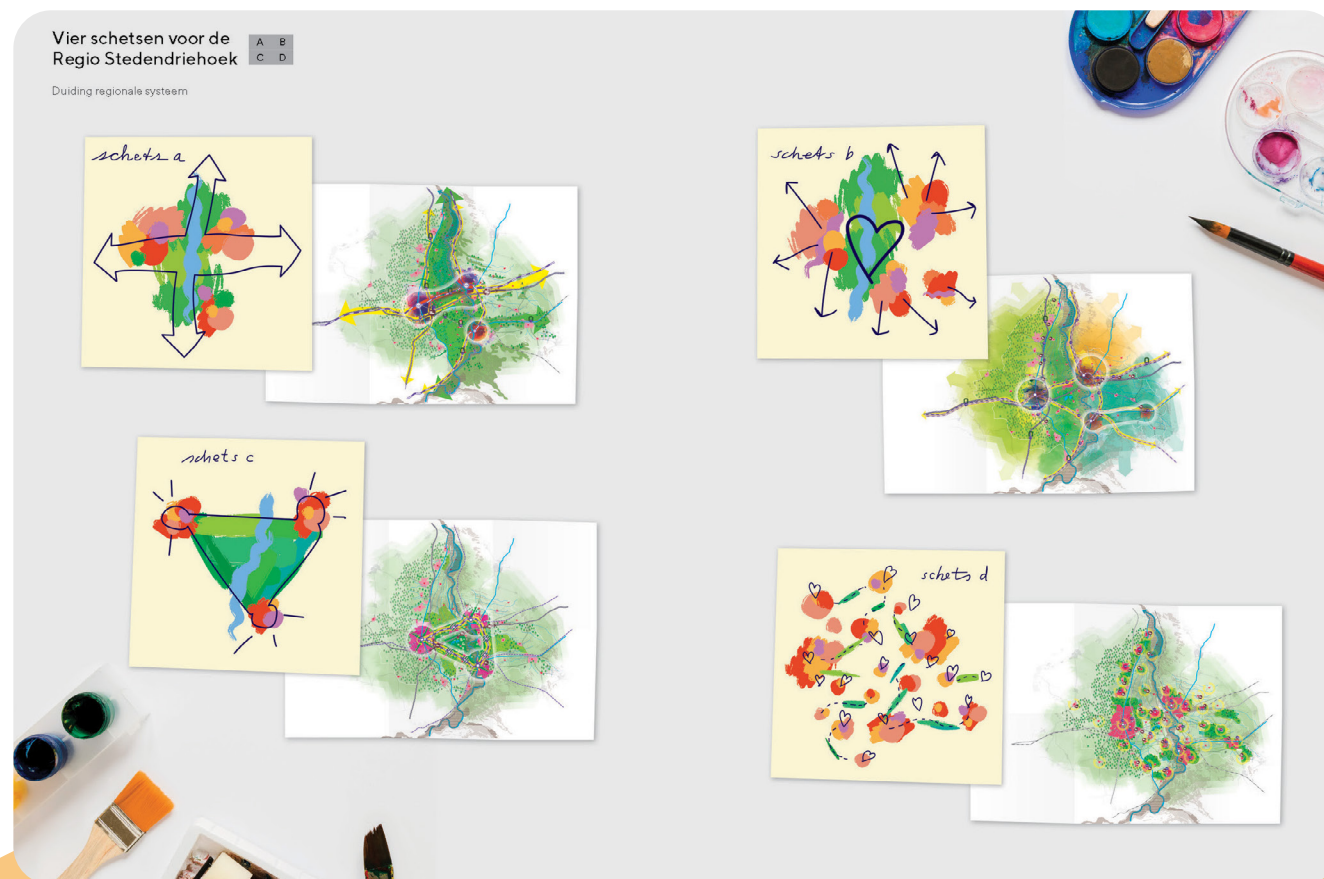
De partijen binnen de Stedendriehoek hebben geleerd grensontkennend samen te werken. Daarmee zijn ze op nationaal niveau een gelijkwaardige gesprekspartner geworden. Bovendien creëerde de Ontwerp-Nota Ruimte momentum voor de Regio Stedendriehoek om een schaa sprong te verkennen op het gebied van verstedelijking in balans, zoals wonen, klimaat, energie, water, bereikbaarheid en economie, om een bijdrage te leveren aan nationale opgaven. Met dat doel vroeg de regio TwynstraGudde om integrale en gedragen ruimtelijke (gemeentegrens-overstijgende) plannen te maken op het gebied van wonen, werken, voorzieningen en mobiliteit en hierover besluitvorming te organiseren. Daarop hebben we samen met de regio de Contourenschets 2050 gemaakt,

waarmee het Rijk is verleid zich meerjarig te committeren aan de uitwerking ervan in een Verstedelijkingsstrategie.

Regioarrangement

Voordat we met deze opdracht begonnen, was in deze regio al sprake van enige samenwerking. In 2023 sloot de Regio Stedendriehoek, een samenwerkingsverband van de acht gemeenten Apeldoorn, Brummen, Deventer, Epe, Heerde, Lochem, Voorst en Zutphen, met de pro-

vincies Gelderland en Overijssel en de waterschappen Vallei en Veluwe, Rijn & IJssel en Drents Overijsselse Delta, het Regioarrangement. Het is een gezamenlijk, ruimtelijk perspectief voor de komende twintig tot dertig jaar, maar een concrete invulling daarvan ontbrak nog. Met de nieuwe Contourenschets laten de partijen zien dat ze ruimtelijk gezien verder kijken dan hun eigen, bestuurlijke belang en dat ze gezamenlijk willen schetsen aan de toekomst.



Schetsoefening

De grootste uitdaging was dat partijen bereid moesten zijn om grensontkennend samen te werken. Daarom zijn we begonnen met een schetsoefening, met als doel een Contourenschets te produceren. Deze moest duidelijk maken waar de verstedelijkingsopgave in de regio over zou kunnen gaan. Diverse vragen moesten ze daarbij beantwoorden, zoals ‘waarom doen we dit, waarom in deze regio, welke keuzes vraagt dit van ons en wat moeten we daarvoor nog verder met elkaar verkennen?’

Ontwerpend onderzoek

Om een kwalitatief en open gesprek te voeren, zowel op inhoudelijk als bestuurlijk vlak, hebben we een gezamenlijk proces ingericht. Samen met stedenbouwkundig bureau MUST, en experts van alle betrokken partijen, hebben we mogelijke toekomstvarianten verkend. Deze verkenning kreeg vorm via ontwerpend onderzoek. Door letterlijk te schetsen, werd de samenhang tussen verschillende thema's zichtbaar. Deze schetsen zijn geen kant-en-klare bouwplannen, maar een eerste verkenning van de mogelijke richtingen. Doel was dan ook niet om meteen al uit deze varianten te kiezen. De gewenste ontwikkeling ontstaat juist door de slimste elementen uit de verschillende plannen te combineren. De schetsen dienen dan ook als onze ‘praatplaten’. Ze vormen het startpunt voor het gezamenlijke gesprek en leggen de kansen en uitdagingen voor de toekomst bloot.

Vier denkrichtingen

Resultaat is de ‘Contourenschets 2050 – verstedelijking in balans’, de eerste stap in een langjarig proces. De schets borduurt voort op het Regioarrangement en de ruimtelijke principes hierin: identiteit als basis, zorgvuldig en meer-

voudig ruimtegebruik, bodem- en watersturend en brede welvaart. De schets toont vier denkrichtingen voor hoe de regio eruit kan zien in 2050. Zichtbaar is hoe de regio meer ruimte maakt voor woningbouw, bereikbaarheid, voorzieningen en ondernemen. Ze houdt daarbij rekening met het natuurlijk systeem (bodem en water), de cultuurhistorische en landschappelijke kwaliteiten en een gezonde en veilige leefomgeving.

Geven en nemen

De productie was voor alle stakeholders een vuurproef voor hoe ze met elkaar zouden omgaan als het spannend wordt. Het ging niet alleen om goede argumenten, maar ook om geven en nemen en elkaar iets gunnen. Cruciaal was dat partijen moesten leren tweebenig te zijn en soms strijdig met hun eigen belangen te denken, in het regionale belang. Dat zorgde niet alleen voor concreetheid, maar ook voor vertrouwen en comfort in de besluiten. De conceptschets hebben we vervolgens aan elke afzonderlijke partijen gepresenteerd en uitgelegd. Uiteindelijk vond een unaniem bestuurlijk besluit plaats en is de Contourenschets 2050 op 13 november 2024 aan minister Mona Keijzer aangeboden. Daarna gaf de Tweede Kamer het startsein voor het vervolg, de Verstedelijkingsstrategie Regio Stedendriehoek.

Regio voor verstedelijkingsstrategie

De Contourenschets is een praatplaat, waarmee de Regio Stedendriehoek de Verstedelijkingsstrategie 2050 gaat opstellen. Daarover gaan Rijk, provincies, waterschappen, gemeenten en de regio-organisatie, en alle maatschappelijke partners, met elkaar in gesprek over de gezamenlijke opgave verstedelijking in balans richting 2050. Dit gebeurt onder leiding van TwynstraGudde.

‘Ruimtelijke ontwikkeling vraagt tijd, niet alleen in de plannen, maar ook in de uitvoering. We zijn verheugd dat het startsein voor de langjarige samenwerking nu echt officieel gegeven is om onze regio verder te ontwikkelen met aandacht voor onze kernwaarden en in balans. We gaan in de regio met inwoners, bedrijven, instellingen en vele anderen nog verder in gesprek over de toekomstige inrichting van onze prachtige regio.’

Peter Messerschmidt, wethouder Gemeente Apeldoorn,
Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening



Bas van den Hurk

bhu@tg.nl
06 28 70 92 74

5.3. Wageningen richting een schaa sprong

De gemeente Wageningen wil tot 2040 ruim 3.500 woningen en 34 hectare aan nieuwe werklocaties realiseren. Deze ambitie stond al in bestaande visies, maar een integraal beeld van de benodigde investeringen die gepaard gaan met deze schaa sprong ontbrak. De gemeente had behoefte aan inzicht: wat is het kostenplaatje van de schaa sprong, wat betekent dit voor de begroting en wanneer doen we wat? TwynstraGudde werd gevraagd om dit in kaart te brengen en op basis hiervan een investeringsstrategie op te stellen.



Een complexe opgave vraagt om samenhang

Om de schaa sprong in wonen en werken te realiseren, zijn er investeringen nodig op het gebied van infrastructuur, energie, groen en voorzieningen. Allereerst is de totale schaa sprongopgave in kaart gebracht. Later zijn hier ook de onderhoud- en vervangingsinvesteringen aan toegevoegd, om zo de totale opgave voor het fysieke domein te bepalen. Hiermee kwam er zicht op de financiële gevolgen voor de lange termijn.

Inzicht ontstaat door integraal te kijken

We werkten vanuit de gedachte dat deze ruimtelijke groei haalbaar wordt wanneer ambitie, strategisch inzicht en draagvlak samenkomen. Daarbij hoort ook het inzoomen op onzekerheden en kansen. Door te werken met scenario's ontstond geen vast eindbeeld, maar een instrument dat ruimte biedt om te sturen op kwaliteit, tempo en rolverdeling. Hierbij gingen wij in gesprek met de regionale partners over hun rol en hoe zij hun bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de schaa sprong.

Financieel inzicht, strategie bepalen en bestuurlijk draagvlak creëren.

Om de totale ruimtelijke opgave tot 2040 in kaart te brengen hebben we een dynamisch rekenmodel ontwikkeld, met een dashboard dat scenario's financieel inzichtelijk maakt. Het model laat het financiële effect zien van de verschillende scenario's, wat hiervan de impact op de begroting is en hoe bepaalde keuzes financieel doorwerken. Dit overzichtelijke dashboard hielp in de gesprekken zowel ambtelijk als bestuurlijk, over het maken van strategische keuzes en scenario's. Daarnaast hielp dit ook in de verschillende ateliers en thematische sessies die werden

gehouden. Met beleidsafdelingen werd informatie aangescherpt, werden afhankelijkheden besproken en werd er uiteindelijk geprioriteerd voor de komende 4 jaar. In externe ateliers met regionale partners is gekeken naar gedeelde belangen, om in de toekomst ook mogelijke cofinanciering te regelen. Vervolgens zijn in sessies met het college en de raad scenario's besproken en zijn deze gekoppeld aan de bestuurlijke prioriteiten.

'Dankzij de expertise en inzet van TwynstraGudde hebben wij belangrijke stappen kunnen zetten om meer inzicht te verkrijgen in het financiële plaatje van de ontwikkeling van onze stad. Hun aanpak was zowel professioneel als pragmatisch, waardoor we samen tot een waardevol resultaat zijn gekomen. Hiermee kunnen we vanuit een stevige basis verder bouwen aan de groei van Wageningen!'

Tineke de Bruijn – gemeente Wageningen

Een strategie die richting geeft

De gemeente heeft nu een integraal overzicht van de investeringsopgave tot 2040 en een model waarmee scenario's en verschillende ambitieniveaus blijvend kunnen worden doorgerekend. We hebben hiermee structuur gebracht in de complexe ruimtelijke en financiële opgave, en een werkwijze ontwikkeld die de gemeente in de komende jaren kan blijven gebruiken. Daarnaast biedt de bestuurlijk gedragen investeringsstrategie richting om de schaa sprong (financieel gezien) te realiseren, prioritering aan te brengen, (strategisch) keuzes te maken in het ambitieniveau. Concreet heeft onze aanpak geleid tot de vaststelling van de begroting 2026-2029, waarin er prioriteit is gegeven aan bepaalde projecten en investeringen op basis van de Investeringsstrategie. Zo zijn de complexe ambities vertaald in haalbare stappen om de schaa sprong te realiseren, met helderheid voor de organisatie, bestuur, regionale partners én bewoners.



Edgar Weber

ewr@tg.nl

06 13 84 49 06



Lieve Baaijens

lbi@tg.nl

06 45 90 68 52



6. Expertises

In ons werk combineren we verschillende expertises om complexe ruimtelijke opgaven verder te brengen. Denk aan financieel management, visie en strategie, governance en organisatieadvies en project-, proces- en programmamanagement. We helpen opdrachtgevers om richting te bepalen, keuzes te maken en vooral ook om die keuzes in de praktijk te brengen. Daarbij kijken we niet alleen naar de inhoud, maar ook naar hoe samenwerking is georganiseerd en hoe besluitvorming tot stand komt.

We zetten daarnaast steeds vaker A.I. in om beter inzicht te krijgen en sneller te kunnen werken, bijvoorbeeld bij analyses en scenario's. Tegelijk blijft de rol van de adviseur belangrijk om af te wegen, te verbinden en het proces te begeleiden. Zo zorgen we dat plannen niet op papier blijven staan, maar ook echt uitgevoerd worden en werken in de praktijk. Tot slot geven we incompany trainingen om projectmanagers meer kennis, inzicht en handvatten te geven rondom gebiedsontwikkeling.

6.1. Financieel management in gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkeling is vandaag de dag complex. Dat vraagt om creativiteit, strategisch meedenken en samen met partners te zoeken naar slimme oplossingen. Daarbij kijken wij als financieel managers gebiedsontwikkeling verder dan de cijfers alleen. Wij adviseren over de haalbaarheid van publieke doelstellingen zoals betaalbare woningbouw, duurzaamheid en toekomstbestendige mobiliteit. En wij denken strategisch mee, signaleren kansen en zorgen voor optimalisaties die plannen daadwerkelijk haalbaar maken. Onze focus ligt op het financieel rond én van de grond krijgen van projecten, zodat wij bijdragen aan nieuwe gebiedsontwikkelingen.

Wij zorgen als planeconomen en financieel managers dat ruimtelijke ambities financieel uitvoerbaar en verantwoord zijn. Vanaf de eerste verkenning tot en met de uitvoering brengen wij helderheid in haalbaarheid, betaalbaarheid en risico's. Wij vertalen ruimtelijke plannen en beleidsdoelen naar concrete financiële kaders. Dat doen wij door grondexploitaties, businesscases en scenario's op te stellen en te actualiseren. Zo ondersteunen wij bestuurders en projectteams bij het nemen van goed onderbouwde beslissingen. Wij analyseren kosten, opbrengsten, fasering en risico's. Zo beoordelen wij of plannen realistisch en toekomstbestendig zijn. Wij adviseren over kostenverhaal, marktconformiteit en de financiële randvoorwaarden die nodig zijn voor succesvolle projecten. Wij onderhandelen en maken afspraken met ontwikkelaars en corporaties om te komen tot goede plannen in gezamenlijkheid. In projectteams bewaken wij de balans tussen publieke doelen en financiële haalbaarheid, signaleren wij knelpunten en brengen wij alternatieven in beeld. Onze expertise in planeconomie, risicoanalyse, ontwikkelstrategieën en het maken van businesscases stelt ons in staat om complexe gebiedsontwikkelingen financieel te sturen. Zo dragen wij bij aan projecten die niet alleen wenselijk zijn vanuit ruimtelijke en maatschappelijke opgaven, maar ook robuust, uitvoerbaar en financieel verantwoord. Hieronder staan een paar voorbeelden waar onze expertise bijdraagt aan de realisatie van die projecten.

Gemeente Dordrecht

Spuiboulevard – binnenstedelijke woningbouwontwikkeling
De Spuiboulevard in Dordrecht, de poort naar de oude binnenstad, transformeert de komende jaren. De huidige locatie van het Stadskantoor maakt plaats voor woningbouw. Hier komen 350 appartementen, met levendige plinten en openbaar toegankelijke hoven. Begin 2024 stelden wij de grondexploitatie op en lieten deze vaststellen door de gemeenteraad. In 2025 vormde dit het kader voor de verkoop van het eerste deelproject De Hellingen, met 140 woningen. Wij toetsten het plan op marktconformiteit en vertaalden beleidswensen financieel. Dit vormde input voor de minimale grondwaarde en integrale afwegingen. Ook onderhandelden wij namens de gemeente met de corporatie over hun eisen en wensen. Inmiddels is een partij geselecteerd die het plan uitwerkt en realiseert. Momenteel werken wij aan de uitgifte van het tweede deelgebied, waar de overige 200 woningen komen.

Middenzone – woningbouw versus ziekenhuis

Het project Gezondheidspark Middenzone kent een lange historie. Eerder gaf de gemeente de grond uit aan een ontwikkelaar, waar 720 woningen, maatschappelijke- en commerciële voorzieningen, een parkeergarage en groene openbare ruimte gerealiseerd zou worden. Toen de ontwikkelaar de gronden niet afnam, ontbond de gemeente de overeenkomst, waarna de ontwikkelaar een

rechtszaak heeft aangespannen die nog steeds loopt. In 2025 besloot de gemeente herziene plannen te maken voor het gebied. Wij stelden de grondexploitatie hiervoor op en werkten aan de voorbereiding van de ontwikkeling van de eerste fase. In de loop van 2025 toonde het ziekenhuis interesse in de grond voor haar nieuwbouw. Gezien het belang van deze voorziening voor de stad vond er een ruimtelijke verkenning plaats. Wij dachten mee over de financiële consequenties van het alternatieve plan en namen deel aan ruimtelijke ateliersessies. Ook dachten wij strategisch mee over de financiële voorwaarden voor de volgende fase. Komend jaar werken wij dit scenario uit in een haalbaarheidsstudie, waarbij de locatie die het ziekenhuis achterlaat als woningbouwlocatie wordt ontwikkeld.

Amstelwijk – uitleggebied woningbouw

Amstelwijk is een belangrijke woningbouwlocatie in Dordrecht. De gemeente zet in op een toekomstbestendige, ruim opgezette woonwijk met aandacht voor flora, fauna, water, duurzame energie en mobiliteit. Dit is de laatste uitleglocatie in de gemeente voor grondgebonden wonen. De vraag naar dit type woningen is groot. Vanuit het team Grondzaken sturen wij als planeconomen op de financiële haalbaarheid. De grootste uitdaging is de balans tussen gemeentelijke ambities en een aantrekkelijke ontwikkelopgave voor marktpartijen. Wij vertalen eisen financieel, zodat de gemeente weloverwogen keuzes maakt over beleidsdoelstellingen. Onze bijdrage zorgt dat de gemeente stuurt op kwaliteit, maatschappelijke doelen en uitvoerbaarheid.

Distripark – bedrijventerrein

Distripark ligt aan de zuidwestelijke entree van Dordrecht en is een belangrijke uitbreidingslocatie voor regionale en bovenregionale logistieke bedrijvigheid. Het terrein is circa 100 hectare groot, tussen de A16 en de Dordtsche Kil. Het richt zich op versterking van economie, werkgelegenheid en bereikbaarheid. Als planeconomen bewaken wij de financiële kaders, stellen wij verwervings- en uitgiftestrategieën op, beheersen wij risico's en adviseren wij strategisch over civiele werkzaamheden, stedenbouwkundige opzet en programmatische invulling. Zo realiseren wij een toekomstbestendige en marktconforme ontwikkeling van dit bedrijventerrein.

Nieuw Legmeer – herontwikkeling bedrijventerrein

De gemeente Amstelveen wil bedrijventerrein Legmeer transformeren tot een gemengd woon- en werkgebied met 4.400 woningen en bijbehorende voorzieningen. TwynstraGudde vervult sinds 2022 de rol van planeconoom en maakt de ontwikkeling financieel haalbaar en uitvoerbaar. De herontwikkeling van een bestaand bedrijventerrein is complex, zeker bij Nieuw Legmeer door de omvang van 29 hectare, het grote aantal eigenaren met mogelijkheid tot zelfrealisatie en milieucirkels. Dit vraagt om strategisch en uitvoerend werk van ons als planeconomen. Wij stellen de businesscase op en actualiseren deze voor zowel actieve als facilitaire deelgebieden. Wij dragen bij aan de ontwikkelstrategie, bepalen exploitatiebijdragen, stellen risicoanalyses op en voeren gesprekken met eigenaren en ontwikkelaars. Het is gelukt om een businesscase te realiseren waarmee de ontwikkeling verder kan.

Onze rol lag bij de optimalisatie van het plan, het berekenen van de haalbaarheid en het werken aan de ontwikkelstrategie. Een externe partij valideerde de onderliggende berekening. Eind 2024 stelde de gemeenteraad de businesscase en het stedenbouwkundig plan vast. Nu werken wij toe naar de uitvoering van dit grote herontwikkelingsproject.



Sander Vonk

svo@tg.nl

06 51 51 83 53



Lieve Baaijens

lbi@tg.nl

06 45 90 68 52



Dennis Coster

dcs@tg.nl

06 51 73 30 00

Expertise financieel management



6.2. Zorgvuldige beoordeling aanvragen voor Woningbouwimpuls

Het ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening werkt aan één van de grootste maatschappelijke opgaven van dit moment: voldoende betaalbare woningen. Gemeenten willen bouwen, maar lopen tegen financiële grenzen aan. Grondprijzen stijgen, kosten voor gebiedsontwikkeling nemen toe en veel locaties vragen om forse investeringen voordat daar gebouwd kan worden. Als de businesscase niet sluit, dreigt uitstel of zelfs afstel, terwijl de nood hoog is. Om projectuitstel of -afstel te voorkomen, draagt het ministerie via de Woningbouwimpuls bij aan het verlagen van het publieke tekort. Een onafhankelijke toetsingscommissie adviseert de minister over het al dan niet toekennen van middelen.

Wij helpen het ministerie door aanvragen voor de Woningbouwimpuls (WBI) zorgvuldig te analyseren en de toetsingscommissie te adviseren over de projectaanvragen. Met onze analyses krijgt het ministerie inzicht in het onderbouwde tekort van een locatie. Zo draagt het Rijk financieel bij aan projecten die betaalbare woningen mogelijk maken.

Klantvraag

Het ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening wil de woningbouw versnellen. Hiervoor kunnen gemeenten de Woningbouwimpuls subsidie aanvragen. De aanvragen worden beoordeeld door een onafhankelijke toetsingscommissie. Het ministerie vroeg ons om de toetsingscommissie te adviseren over de financiële haalbaarheid.

Resultaten

- Het ministerie heeft de afgelopen jaren goed onderbouwde besluiten genomen over honderden woningbouwprojecten.
- Veel projecten met een tekort dat eigenlijk onoverbrugbaar was, werden door de Woningbouwimpuls toch haalbaar.
- Verspreid over het hele land zijn duizenden betaalbare woningen mogelijk gemaakt.

De opgave: duidelijkheid in een complexe financiële werkelijkheid

De woningbouwopgave is urgent. De financiële haalbaarheid staat onder druk, onder meer door schaarse ruimte (grondprijzen) en noodzakelijke investeringen in infrastructuur en voorbereidingskosten. Gemeenten kunnen die kosten niet altijd opvangen.

Voor betrouwbare besluitvorming zijn goede financiële onderbouwingen essentieel. Daarom vraagt het ministerie van VRO aan gemeenten om de businesscase met het financiële tekort aan te leveren. Vervolgens beoordelen wij of het gepresenteerde tekort, de kosten en de opbrengsten realistisch en marktconform zijn. We analyseren de gemeentelijke aannames, de onderbouwing en de logica van de gehele grondexploitatie en adviseren daarover aan de toetsingscommissie.



Onze aanpak: precies weten wat werkt

Sinds 2020 hebben we tientallen aanvragen in meerdere tranches beoordeeld. Elke beoordeling vraagt tempo, zorgvuldigheid en kennis van gebiedsontwikkeling. Onze analyses richten we onder meer op de volgende onderdelen:

- **Inbrengwaarden:** we toetsen of taxaties en grondwaardebepalingen passen bij de locatie en of ze volgens de regels zijn opgesteld. Ook kijken we of de gemeente voldoende rekening heeft gehouden met actuele en toekomstige ontwikkelingen op de vastgoedmarkt.
- **Exploitatiebijdragen:** we kijken naar het kostenverhaal en in hoeverre dat (op een juiste manier) is meegenomen.
- **Profijt, proportionaliteit en toerekenbaarheid:** we beoordelen of kosten logisch en toerekenbaar zijn aan het project.
- **Kostenramingen:** we toetsen civiele budgetten op realiteit, volledigheid en onderbouwing.
- **Opbrengsten:** we gaan na of grondopbrengsten marktconform zijn.

We gebruiken hiervoor een vast format. Daarmee kunnen we elke aanvraag consistent en op dezelfde manier beoordelen. Onze analyses leveren we op in een overzichtelijke en begrijpelijke rapportage.

Wat wij toevoegen

Onze kracht ligt in de combinatie van financieel inzicht, kennis van gebiedsontwikkeling en ervaring met publieke besluitvorming. We herkennen patronen, weten welke aannames gebruikelijk zijn en zien waar bijsturing nodig is. Daardoor kunnen we binnen korte tijd een scherpe financiële analyse van het project opleveren.

Het resultaat: plannen die door kunnen

Mede door onze inzet heeft het ministerie de afgelopen jaren goed onderbouwde besluiten over honderden woningbouwprojecten genomen. Veel projecten met een tekort dat eigenlijk onoverbrugbaar was, zijn door de Woningbouwimpuls toch haalbaar geworden. Daarmee zijn cruciale stappen gezet voor de bouw van duizenden betaalbare woningen, verspreid over het land.

Als TwynstraGudde blijven we bijdragen aan de versnelling van de woningbouwopgave met een aanpak die werkt: duidelijk, inhoudelijk sterk en gericht op realisatie. Pas als een plan werkelijk doorgaat, ontstaat maatschappelijke waarde.

Ook gemeenten helpen we met aanvraag WBI-subsidie. Op basis van onze kennis en ervaring helpen we ook gemeenten bij het aanvragen van een WBI-subsidie. Zo'n aanvraag kan complex zijn en kan veel capaciteit van de gemeente vragen. Wij helpen je graag. Wil je bovendien sparren over de financiële haalbaarheid van jouw gebiedsontwikkeling? We denken vanzelfsprekend met je mee.



Sander Vonk

svo@tg.nl
06 51 51 83 53



Martin Stout

mjs@tg.nl
06 13 09 28 60



Robert Siersma

rss@tg.nl
06 24 85 60 83



Dennis Coster

dcs@tg.nl
06 51 73 30 00



Lieve Baaijens

lbi@tg.nl
06 45 90 68 52

6.3. Omgevingsvisie Hardinxveld-Giessendam: koersvast naar een toekomstbestendige leefomgeving

De gemeente Hardinxveld-Giessendam staat bekend om haar maritieme traditie, sterke gemeenschapszin en strategische ligging aan de Merwede. Tegelijkertijd heeft de gemeente te maken met uitdagingen: de druk op de woningmarkt, de verduurzaming, het versterken van de economie en het behouden van het dorpse karakter. De centrale vraag waarmee de gemeente worstelde, was: 'hoe brengen we alle opgaven in de fysieke leefomgeving samen in één gedragen visie voor de fysieke leefomgeving tot 2050?'

De omgevingsvisie vormt een instrument waarmee gemeenten samenhang brengen in beleid en uitvoering. De Omgevingswet verplicht alle gemeenten in Nederland uiterlijk 1 januari 2027 een omgevingsvisie vast te stellen voor het hele grondgebied. De visie geeft richting aan maatschappelijke opgaven die verder reiken dan de bestuursperiode van een college. Met de omgevingsvisie biedt de raad een kader voor integraal en toekomstgericht werken aan de kwaliteit, ontwikkeling, het gebruik en het beheer van de leefomgeving. De omgevingsvisie benoemt alle ruimtelijke keuzes en ambities op het gebied van wonen, werken, mobiliteit, natuur, water, gezondheid en duurzaamheid.

Met een combinatie van ontwerpkracht en procesregie komen tot de omgevingsvisie

Buro SRO heeft TwynstraGudde gevraagd samen te werken in de opdracht. Aanvullend op de inhoudelijke en ontwerpexpertise van Buro SRO heeft TwynstraGudde het proces begeleid om tot deze omgevingsvisie te komen. Onze gezamenlijke aanpak was erop gericht niet alleen een inhoudelijk sterk document op te leveren. We hebben in samenwerking met de gemeente een visie opgesteld die breed wordt gedragen en uitvoerbaar is. We zijn gestart met een grondige analyse van het gebied en het bestaande beleid, aangevuld met interviews en een stakeholdersanalyse. In nauwe samenwerking hebben we de uitgangspunten uitgewerkt en met de gemeenteraad besproken.

Wat dit traject bijzonder maakte, was de intensieve participatie. Inwoners, ondernemers, maatschappelijke partners en met name jongeren zijn op verschillende manieren betrokken: via bijeenkomsten, straatinterviews en een online enquête. De respons was representatief en divers, en leverde waardevolle inzichten op. Zo bleek het behoud van het dorpse gevoel, meer groen en betaalbare woningen belangrijke thema's. Ook de wens voor een levendiger centrum en betere bereikbaarheid kwam duidelijk naar voren.

In de ontwerpessies hebben we samen met de ambtelijke organisatie, het college en de raad scenario's en richtinggevende keuzes verkend. Deze zijn getoetst en aangescherpt in gesprekken met de samenleving. Het resultaat is een integrale visie, opgebouwd rond vijf samenhangende ontwikkelopgaven:

- het versterken van het groene en waterrijke karakter;
- het verbeteren van duurzame mobiliteit;
- het realiseren van voldoende en passende woningen;
- het stimuleren van een veerkrachtige economie;
- het toekomstbestendig maken van het centrum.

Door te investeren in een zorgvuldig participatieproces en heldere communicatie, ontstond er vertrouwen en eigenaarschap bij alle betrokkenen. Vraag was de gemeente maximaal te ontzorgen, zonder de verbinding met de organisatie te verliezen. Dit was een uitdaging. Het tempo lag hoog en de kwaliteitsvraag ook. Het succes van deze aanpak zit in de combinatie van ontwerpkracht, strakke procesregie en tussentijdse (bestuurlijke) besluitvorming.

Fysieke opgaven voor lange termijn richting geven

De omgevingsvisie van Hardinxveld-Giessendam biedt nu een kompas voor de toekomst. Dat is het resultaat van een proces waarin we ons verdiept hebben in de lokale opgave. Enerzijds door de ontwerpkracht van Buro SRO, anderzijds door de doorlopen procesaanpak (TwynstraGudde) met de samenleving en gemeente Hardinxveld-Giessendam. Het document is geen eindpunt, maar een uitnodiging om samen te blijven werken aan een leefomgeving die past bij de identiteit en ambities van het dorp. De visie is onderdeel van de beleidscyclus van de gemeente, met ruimte voor monitoring, evaluatie en bijstelling. Daarmee blijft de koers flexibel en toekomstgericht.



Anouk Paris

apa@tg.nl

06 29 50 60 39



Cynthia Nijhuis

cnj@tg.nl

06 51 25 12 76

6.4. Organisatieadvies duurzaamheid Almere

De gemeente Almere heeft hoge duurzaamheidsambities. Door middel van het programma 'Groene en Gezonde Stad' geeft Almere hier uitvoering aan. TwynstraGudde heeft advies gegeven over het organisatiemodel van het programma, vooral over de aansturing en de rol van de lijnafdelingen in de uitvoering.

De gemeente Almere heeft het programma 'Groene en Gezonde Stad' ingericht als een coördinatieprogramma. Dat houdt in dat het programmateam zelf relatief weinig mensen, budget en doorzettingsmacht tot haar beschikking heeft. De uitvoering van het programma ligt voornamelijk bij de gemeentelijke lijnafdelingen, zoals openbare ruimte, stadsontwikkeling en economie. De programmacoördinator houdt met zijn team het overzicht over de verschillende programmadoelen. Daarnaast zorgt hij voor coaching, monitoring en afstemming tussen de betrokken afdelingen. Zo schept hij de randvoorwaarden voor een succesvol programma en een goede samenwerking.



Draagvlak en helderheid

Bij governance- en organisatievraagstukken is helderheid over de strategie leidend voor het inrichten van de organisatie. Om inzicht te krijgen in de huidige strategie hebben wij de structuur, de inhoud en de organisatiewijze van het programma geanalyseerd. De analyses bestonden uit combinaties van deskresearch en gesprekken en sessies met betrokkenen op verschillende niveaus.

Het uitgangspunt van het coördinatiemodel is dat de betrokken afdelingshoofden verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Daarom is draagvlak voor het programma en voor het coördinatiemodel cruciaal. Om de verschillende gemeentelijke afdelingen bij het proces te betrekken hebben we drie presentaties gegeven aan de 'Duurzaamheidstafel'. Een periodiek overleg, waarin de betrokken afdelingshoofden bij elkaar komen. Tijdens deze presentaties zijn de bevindingen gepresenteerd en teruggelaid bij de betrokkenen. Door alle partijen continu op de hoogte te houden, konden wij uiteindelijk een breed gedragen advies uitbrengen.

Onze bijdrage

Het coördinatiemodel is voor het programma 'Groene en Gezonde Stad' een goed aansturingsmodel. Door de praktijk en de theorie van programmasturing te verbinden, hebben we concrete handvatten gegeven om de aansturingsvorm effectief te laten functioneren. In een uitgebreid rapport hebben we geadviseerd om de monitoring van het programma versneld in te richten en hebben aangestuurd op een strategische inrichting van het opdrachtgeversoverleg.

Daarnaast hebben we laten zien hoe de opdrachtgever proactief kan sturen op de voortgang en kwaliteit van het programma, terwijl hij wel in zijn rol blijft.

'We zijn echt een stap verder gekomen in het vormgeven van het organisatiemodel. De rapportage helpt enorm om dit scherper in beeld te hebben en hier vasthoudender op aan te sturen.'

Jaap Meindersma,
Concerndirecteur gemeente Almere



Arjan Raatgever

ara@tg.nl
06 82 95 07 07



Puck Brunet de Rochebrune

pbu@tg.nl
06 26 22 33 65



Henrieke Polinder

hpo@tg.nl
06 20 23 78 95



6.5. Proces-, project- en programmamanagement in gebiedsontwikkeling

Binnen ruimtelijke opgaven zien wij dagelijks hoe groot de behoefte is aan structuur, samenwerking en koersvastheid. Niet omdat projecten, processen of programma's van zichzelf ingewikkeld zijn, maar omdat ze plaatsvinden in omgevingen waarin veel belangen, dynamiek en veranderlijkheid samenkomen. Het is precies in die context dat wij als project-, proces- en programmamanagers het verschil maken.

Case 1: Procesmanagement: structuur creëren in een landschap vol belangen

Als procesmanagers werken wij in omgevingen waar veel belangen samenkomen en waar stappen pas gezet kunnen worden als partijen elkaar weten te vinden. Onze toegevoegde waarde ligt in het brengen van structuur in trajecten die vaak diffuus starten: met uiteenlopende perspectieven, onduidelijke rollen en een gedeeld gevoel van urgentie, maar zonder eenduidige route ernaartoe.

Procesmanagement gaat voor ons over het bouwen van een route in situaties waarin het einddoel nog niet scherp is, of waarin meerdere partijen samen moeten ontdekken hoe de weg ernaartoe eruitziet. Wij brengen orde in complexiteit door te beginnen bij het proces zelf: welke stappen zijn logisch, welke partijen spelen welke rol en hoe zorgen we dat alle perspectieven op tafel komen op het juiste moment?

Het begeleiden van deze processen vraagt naast analytisch vermogen ook gevoel voor menselijke én bestuurlijke dynamiek. We zien wanneer er meer duiding nodig is, wanneer we moeten vertragen en wanneer juist versneld kan worden. Zo ontstaat een proces waarin partijen zich gehoord voelen en waarin besluitvorming logisch voortvloeit uit een zorgvuldig opgebouwd traject.

Case 2: Bedrijventerrein Laarberg - Groenlo

Een van onze opdrachten waar we de rol van procesmanager vervullen is op het bedrijventerrein de Laarberg in Groenlo. Op dit regionale bedrijventerrein, gelegen in de gemeente Oost-Gelre en Berkelland, worden bedrijfskavels uitgegeven aan (lokale) ondernemers van minimaal 5.000 m². Vanuit TwynstraGudde begeleiden we ondernemers bij het uitgifteproces van eerste idee tot aan het sluiten van de erfpachtovereenkomsten. Gedurende het proces signaleren we kansen en bespreken we knelpunten vroegtijdig. Daarmee sturen we actief op een vloeiend proces.

Case 3: Projectmanagement: sturen op resultaten, voortgang en samenwerking

Waar procesmanagement draait om het organiseren van de route op weg naar gezamenlijke overeenstemming, gaat projectmanagement over het concreet realiseren van resultaten binnen afgesproken kaders, zoals tijd, geld en kwaliteit. In projecten zorgen wij voor structuur, samenhang en een haalbare planning. Maar bovenal creëren we een werkend geheel: inhoud, organisatie, mensen en besluitvorming komen bij elkaar en bewegen in dezelfde richting.

In de rol van projectmanager zijn wij scherp op besluiten die genomen moeten worden, risico's die zich aandienen en afhankelijkheden die het geheel kunnen beïnvloeden. We maken keuzes inzichtelijk, schetsen scenario's en begeleiden onderhandelingen wanneer belangen botsen. Dat doen we in omgevingen waar veel tegelijk gebeurt. Opgaven zijn zelden eendimensionaal: voortdurend lopen belangen uiteen, informatie en omgeving veranderen continu en verwachtingen vanuit bestuur, partners en omgeving liggen vaak hoog. Dat hebben we onder andere ervaren in onze opdrachten bij onder meer de gemeenten Waddinxveen, Oost Gelre en Aalsmeer.

Onze expertise zit niet alleen in het plannen en organiseren, maar in het creëren van beweging. In het bouwen van processen die functioneren, ook wanneer druk en complexiteit toenemen. Daar maken wij als projectmanagers het verschil. Ons doel is steeds hetzelfde: een project laten floreren zodat iedereen weet waar we staan, wat er nodig is en hoe we samen vooruitkomen.



Case 4: Park Triangel - gemeente Waddinxveen

Een van de projecten waar we deze expertise toe passen is in Park Triangel in Waddinxveen. Deze publiek-private samenwerking tussen de gemeente Waddinxveen en BPD Gebiedsontwikkeling heeft als doel de ontwikkeling van een woonwijk van circa 3000 woningen in Engelse landhuisstijl. TwynstraGudde levert de projectmanager gebiedsontwikkeling die als locatiemanager binnen het ontwikkelbedrijf zowel strategisch als operationeel stuurt op de voortgang van de wijk. Concreet betekent dit het verzorgen van afstemming met het college van de gemeente Waddinxveen, het begeleiden van verkoop van grond aan ontwikkelende partijen, en het sturen op de ontwikkeling van publieke voorzieningen en de openbare ruimte.

Case 5: Green Park Aalsmeer – gemeente Aalsmeer

Ook binnen Green Park Aalsmeer pakt TwynstraGudde het projectmanagement op. Green Park Aalsmeer Gebiedsontwikkeling B.V. werkt aan de transformatie van een voormalig kassengebied rond de Aalsmeerse bloemenveiling tot een hoogwaardig en duurzaam bedrijvenpark voor ondernemingen in de sierteelt- en logistieke sector. Het gebied beslaat meer dan 100 hectare bedrijventerrein (bruto) en vormt een belangrijk schakelpunt in het internationale greenportcluster. Hierin zijn we verantwoordelijk voor het organiseren en coördineren van alle activiteiten rondom de productie van bouwrijpe grond, het opstellen van diverse overeenkomsten en planvorming met potentiële afnemers binnen de gebiedsontwikkeling.

Case 6: Programmamanagement: in samenhang sturen op doelen

Programmamanagement is voor ons het doelgericht werken aan een veranderopgave. Een programma is een tijdelijke manier van samenwerken waarmee een organisatie of samenwerkingsverband in staat wordt gesteld om concrete baten (gewenste effecten van de verandering) te realiseren en zo één of meer strategische organisatiedoelen te verwezenlijken. Het gaat om opgaven die te groot, te complex of te verweven zijn om als los project te benaderen, en die vragen om een aanpak waarin visie, koers en uitvoering continu met elkaar verbonden worden.

Als programmamanagers richten wij die samenwerking zo in dat projecten, activiteiten en thema's elkaar versterken en bijdragen aan de gestelde doelen. We vertalen strategische ambities naar een programmatische structuur, bewaken de samenhang tussen alle onderdelen en zorgen dat keuzes op beleids-, bestuurlijk en uitvoeringsniveau met elkaar in lijn blijven.

Programmamanagement vraagt om doelgerichtheid én wendbaarheid. In onze opdrachten houden we actief zicht op politieke en maatschappelijke dynamiek, beschikbare middelen, uitvoeringscapaciteit en de impact van veranderingen. Wanneer omstandigheden verschuiven, sturen we bij, herprioriteren we of scherpen we het programma aan, zodat de realisatie van baten en doelen geloofwaardig en haalbaar blijft. De veranderstrategie geeft daarbij richting. Door richting te geven, helderheid te creëren en de voortgang op effecten te bewaken, zorgen wij dat een programma niet alleen wordt uitgevoerd, maar daad-

werkelijk waarde oplevert. Zo ontstaat een beweging die verder gaat dan individuele projecten: een gezamenlijke veranderopgave die zichtbaar en voelbaar landt in beleid, organisatie en praktijk. Op het gebied van programmamanagement doen we verschillende type opdrachten: we helpen opdrachtgevers (voornamelijk gemeenten) bij het opzetten of herijken van hun programma's in het fysieke domein. Daarnaast vervullen we ad-interim rollen als bijvoorbeeld programmamanager of programmasecretaris en geven we ook trainingen op dit vlak.

Case 7: Herijking programma energietransitie – gemeente Veenendaal

Een voorbeeld van een opdracht op het gebied van programmamanagement is de herijking van het programma energietransitie voor de gemeente Veenendaal. De gemeente Veenendaal is zeer actief op het gebied van energietransitie. Maar om tot een effectieve vormgeving van de volgende fase te komen, zowel op inhoud als op proces, was een herijking van het lopende programma Energietransitie Veenendaal nodig. Wij brachten kennis en ervaring op het gebied van energietransitie en programmatisch werken, maar zorgde ook voor een gestructureerde aanpak en een lerende evaluatie. Door de combinatie van programmamanagement en inhoudelijke expertise op het gebied van de energietransitie en het ruimtelijk domein werd de gemeente geholpen om haar strategie te herijken, doelen scherp te stellen en de samenwerking te versterken.

De aanpak zorgde voor een breed gedragen en toekomstbestendig programmaplan en legde een robuust fundament voor duurzame verandering.



Twan Lucassen

tlu@tg.nl
06 82 38 01 58



Cynthia Nijhuis

cnj@tg.nl
06 51 25 12 76



Martin Stout

mjs@tg.nl
06 13 09 28 60



Marcel Veenendaal

mvl@tg.nl
06 57 03 95 87



Daan Vegter

dve@tg.nl
06 45 97 87 88



Puck Brunet de Rochebrune

pbu@tg.nl
06 26 22 33 65

6.6. Waarom ruimtelijke professionals AI nodig hebben in hun werkprocessen

Toenemende druk in complexe ruimte

Werken aan ruimtelijke beleidsopgaven wordt steeds veelzijdiger en veeleisender. Publieke, semipublieke en private partijen werken samen aan vraagstukken die elkaar voortdurend raken: woningbouw, energietransitie, mobiliteit, klimaatadaptatie en economische ontwikkeling. Deze opgaven brengen grote bestuurlijke belangen met zich mee, vereisen samenwerking over domeinen heen en zorgen voor een groeiende stroom aan input, documenten, onderzoeken en participatie-inbreng.



In recente publicaties laat het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) zien dat ruimtelijke besluitvorming ingewikkelder wordt, dat sectorale ruimteclaims elkaar versterken en dat beleidsprofessionals daardoor moeite hebben om overzicht en samenhang te bewaren. De hoeveelheid informatie groeit sneller dan teams kunnen verwerken, terwijl de verwachtingen wel stijgen.

Manusje van alles

Die druk herkennen wij ook binnen TwynstraGudde: we werken aan opgaven die inhoudelijk breed, bestuurlijk gevoelig en organisatorisch veeleisend zijn. We merken dat onze adviseurs in opdrachten vaak achter elkaar aan heel verschillende inhoudelijke lagen werken. Zo kan het bijvoorbeeld voorkomen dat je voor de haalbaarheid van een nieuwe woningbouwlocatie een milieueffectrapportage doorgrondt, daarna een energievisie analyseert om de impact van netcongestie te bepalen en vervolgens de juridische onderbouwing van het omgevingsplan toetst. Al die informatie moet uiteindelijk samenkomen in een goed geschreven bestuurlijk voorstel.

AI als hulpmiddel

Het is daarom logisch dat veel professionals in het ruimtelijk domein momenteel naar AI kijken als hulpmiddel voor het oplossen van ruimtelijke problematiek. Voor TwynstraGudde begint de inzet van AI daarin niet bij het filosoferen over wat de technologie allemaal kan, maar bij een fundamentele constatering: je kunt je werk alleen goed ondersteunen als je eerst begrijpt hoe dat werk daadwerkelijk verloopt. Dat maakt digitale transformatie automatisch ook een organisatievraagstuk.

Waar in het proces ontstaat vertraging? Welke stappen doen we telkens opnieuw? Waar gaat informatie verloren? En welke onderdelen vragen echt om inhoudelijke duiding, terwijl andere vooral repeterend en foutgevoelig zijn? In onze praktijk constateren we al dat AI kan helpen om sneller grip te krijgen op veel van de werkprocessen. AI geeft binnen enkele minuten een eerste richting voor een plan van aanpak, ordent grote documenten tot een logisch geheel en laat zien waar informatie ontbreekt, overlapt of elkaar tegenspreekt. Het haalt relevante stukken uit eerdere projecten naar voren en helpt verbanden leggen tussen beleidsdocumenten. Bovendien fungeert AI ook als kritische tegenlezer, spelling- en stijlcontrole en kan het stukken in een handomdraai in de schrijfstijl zetten die het best bij de lezer past. Daardoor versnelt het niet alleen ons werk, maar wordt ook de kwaliteit van de onderdelen waar AI nu goed inzetbaar is beter.

Belang van professionaliteit en vakmanschap

Tegelijkertijd brengt het gebruik van AI in werkprocessen duidelijke risico's met zich mee. Wanneer AI-uitkomsten te snel worden overgenomen, kan schijnzekerheid ontstaan: een analyse die overtuigend oogt, maar gebaseerd is op onvolledige bronnen of ontbrekende context. AI kan verbanden suggereren die er inhoudelijk niet zijn, of juist nuances missen omdat die niet expliciet in de prompt stonden. Ook is er het risico dat AI-output wordt verward met een advies, terwijl AI nooit de politieke logica, bestuurlijke gevoeligheid of informele dynamiek van een dossier kan doorgronden.

Juist omdat AI het voorbereidende werk versnelt, wordt menselijk vakmanschap dus belangrijker. Het echte werk zit meer en meer in het controleren, duiden en begrenzen van AI-output: wat klopt er inhoudelijk? Welke context ontbreekt? Welke belangen staan hier op scherp? En welke afweging hoort er in deze situatie echt bij? Daarnaast creëert AI ruimte voor werk dat je niet kunt automatiseren: gesprekken waarin zorgen en belangen pas echt boven tafel komen, het herkennen van dynamieken die de koers van een opgave bepalen en het scherp maken van keuzes die op papier logisch lijken maar in uitvoering ingewikkeld worden. Daarbij zijn er zorgen dat AI-output creativiteit kan begrenzen, terwijl AI ook de ruimte kan bieden om juist meer tijd en focus te hebben op creatieve oplossingen.

AI kan sleutel voor de toekomst zijn

AI verandert daarmee het werkproces, maar niet de verantwoordelijkheid. Door AI slim en gericht in te zetten, worden informatiestromen behapbaarder, wordt het werk consistent en ontstaat er meer ruimte voor professioneel oordeel. Zo kan AI een sleutelrol spelen bij wendbaarheid en ons beter voorbereiden op de complexe ruimtelijke uitdagingen van de toekomst.



Arjan Raatgever

ara@tg.nl

06 82 95 07 07



Vincent Buurma

vbu@tg.nl

06 22 09 24 52

6.7. Incompany training gebiedsontwikkeling

Nederlandse gemeenten moeten voor 2030 de bouw van zo'n 900.000 woningen realiseren. Een enorme inhaalslag. De ambities op het gebied van gebiedsontwikkeling zijn groot. Maar misschien loop je ertegenaan dat in jouw organisatie niet voldoende kennis en kunde aanwezig is om complexe gebiedsontwikkelingstrajecten effectief aan te pakken. Om projectmanagers meer kennis, inzicht en handvatten te geven rondom gebiedsontwikkeling, heeft TwynstraGudde een incompany training ontwikkeld.

Een training op maat

Gebiedsontwikkeling vraagt niet alleen om harde vaardigheden zoals projectmatig werken, financiële sturing en contracteren, maar ook om zachte kanten: samenwerken, communicatie en het creëren van draagvlak. Vaak is er behoefte aan een gemeenschappelijke taal en een gedeelde werkwijze, zodat teams effectief kunnen samenwerken en sneller tot resultaat komen. Bovendien is elke gebiedsontwikkeling uniek. Dat vraagt om een aanpak die recht doet aan de complexiteit van de opgave én aan de specifieke context van jouw gemeente. Maatwerk dus.

Combinatie van kennis en eigen praktijk

De op maat gemaakte incompany training 'gebiedsontwikkeling' biedt een mix aan handreikingen om gebiedsontwikkeling werkend te krijgen, theorie en praktijk. De training is modulair en adaptief opgebouwd en sluit volledig aan op de werkwijze en uitdagingen van jouw organisatie. In deze training brengen we onze expertise samen met de kennis en ervaring die al aanwezig is. We starten het gezamenlijke traject met een kennismaking, intake en interviews met een aantal deelnemers. Zo brengen we de leerbehoefte en praktijkvoorbeelden scherp in beeld. Met de informatie die we uit deze stap halen, ontwerpen we de training op maat. We combineren de bewezen methodiek van projectmatig werken van

TwynstraGudde met de praktische kennis en ervaring met gebiedsontwikkeling vanuit de adviesgroep Ruimte, Wonen en Economie in de training.

Wat levert de training op?

Wij helpen medewerkers om zelf aan het roer te staan, zodat ze niet (volledig) afhankelijk zijn van externe expertise. Deelnemers krijgen inzicht in het hele proces van gebiedsontwikkeling, leren strategisch te sturen en krijgen praktische handvatten om direct toe te passen in hun eigen projecten. Zo maken we gebiedsontwikkeling beter beheersbaar en effectiever – van strategie tot uitvoering. En bouwen we aan een organisatie die bewust en gericht kan bepalen welke aanpak het beste past bij elke opgave.



De modules

De training bestaat uit meerdere modules met elk een eigen thema. We werken met praktijkvoorbeelden van de deelnemers en de leerprincipes reflectie, theorie, casus en toepassing:

- Projectmatig werken in gebiedsontwikkeling: methodiek, valkuilen en het faseren van projecten.
- Grip op je project en strategische sturing: ontwikkelstrategieën, routekaarten en het maken van bewuste keuzes.
- Samenwerken en contracteren: interne en externe samenwerking, rollen en het verankeren van afspraken.
- Proces van rekenen en tekenen: financiële haalbaarheid, sturen op cijfers en communiceren over projectfinanciën.

Optioneel: De onderdelen hierboven gaan vooral in op het werk dat de projectleider verricht, maar ook het samenspel met de opdrachtgever is relevant voor het slagen van gebiedsontwikkelingen. In overleg bepalen we welke behoeften er zijn bij de opdrachtgevers van de gebiedsontwikkelingen. Ook hier hebben we een module voor.

- Het opdrachtgevend systeem: Wie neemt welke besluiten? Hoe zijn verantwoordelijkheden verdeeld? En hoe zorg je voor een heldere opdracht en effectieve samenwerking tussen opdrachtgever en projectleider?

Resultaat

Na afloop van de training:

- Hebben deelnemers een gemeenschappelijke taal en begrippenkader rond gebiedsontwikkeling.
- Hebben zij handvatten hoe zij zelfstandig sturing kunnen geven aan complexe gebiedsontwikkelingsprojecten.
- Zijn ze in staat om theorie en praktijk te verbinden en direct toe te passen in hun werk.
- Is er meer inzicht in het opdrachtgevend systeem en de samenwerking tussen opdrachtgever en projectleider.

Duur van de training

De training wordt in overleg op maat gemaakt. De basisopzet is verdeeld over vier dagdelen met elk ongeveer twee weken daartussen.



Puck Brunet de Rochebrune

pbu@tg.nl
06 26 22 33 65



Erwin Uil

eui@tg.nl
06 20 28 72 38

Adviseurs Ruimte, wonen & economie



Anouk Paris
apa@tg.nl
06 29 50 60 39



Dennis Coster
dcs@tg.nl
06 51 73 30 00



Gregor Heemskerk
ghm@tg.nl
06 51 38 35 16



Kars Barkmeijer
kba@tg.nl
06 45 15 00 89



Arjan Raatgever
ara@tg.nl
06 82 95 07 07



Daan Vegter
dve@tg.nl
06 45 97 87 88



Henk Hoogmoed
hhg@tg.nl
06 51 06 84 83



Lieve Baaijens
lbi@tg.nl
06 45 90 68 52



Babette Besselink
bbs@tg.nl
06 10 72 47 71



Dirk Weulen Kranenberg
dwk@tg.nl
06 10 04 07 98



Henrieke Polinder
hpo@tg.nl
06 20 23 78 95



Lisette van der Kolk
lvk@tg.nl
06 44 29 84 98



Bas van den Hurk
bhu@tg.nl
06 28 70 92 74



Erwin Uil
eui@tg.nl
06 20 28 72 38



Jouke van Campenhout
jca@tg.nl
06 50 08 84 81



Michiel Cappendijk
mcp@tg.nl
06 18 06 05 26



Cynthia Nijhuis
cnj@tg.nl
06 51 25 12 76



Edgar Wever
ewr@tg.nl
06 13 84 49 06



Jesse Wermelink
jwl@tg.nl
06 82 32 71 27



Martin Stout
mjs@tg.nl
06 13 09 28 60



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



Marcel Veenendaal
mvl@tg.nl
06 57 03 95 87



Robert Siersma
rss@tg.nl
06 24 85 60 83



Vincent Buurma
vbu@tg.nl
06 22 09 24 52



Micky Westerbeek
mws@tg.nl
06 44 23 27 67



Sterre Casier
sco@tg.nl
06 15 11 78 65



Özge Cankurtaran
oca@tg.nl
06 57 60 10 93



Sophie Hoogendijk
sho@tg.nl
06 82 44 96 57



Puck Brunet de Rochebrune
pbu@tg.nl
06 26 22 33 65



Sander Vonk
svo@tg.nl
06 51 51 83 53



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.

Werken met TwynstraGudde betekent samen maatschappelijke transitie werkend krijgen. Met advies, management, onderzoek en opleidingen helpen we mensen en organisaties bij duurzame veranderingen. Onze kracht ligt in daadkracht. In het creëren van oplossingen die werkbaar zijn én werkbaar blijven. Samen met onze opdrachtgevers werken we aan een samenleving die schoon, veilig, gezond en weerbaar is. Zo maken we blijvend impact op morgen.

