

Twynstra Gudde



**Grote én kleine ruimtelijke  
opgaven**

# Creatief, soms grensverleggend en tegelijkertijd pragmatisch

**De adviesgroep Ruimte, Wonen & Economie van Twynstra Gudde werkt aan grote én kleine ruimtelijke opgaven. Van het stationsgebied in Utrecht tot bedrijventerrein Hoeksche Waard, van de Floriade in Almere tot het dorpshart van Soesterberg en van Brainport Industries Campus in Eindhoven tot de Greenport Duin- en Bollenstreek.**

Opdrachtgevers kiezen graag voor Twynstra Gudde omdat wij expertise van verschillende kennisgebieden in huis hebben en diverse markten bedienen. Wij helpen ze om hun ambities en ideeën haalbaar te maken en concreet uit te voeren.

Zo zijn wij vaak al betrokken in de eerste fase van projecten, analyseren wij de financiële haalbaarheid (door onder andere business cases en grondexploitaties op te stellen), bedenken we ontwikkelstrategieën, brengen we

overheid en markt bij elkaar en zoeken we investeerders. Ook zorgen wij voor de uitvoering van projecten. In een steeds meer vraaggestuurde leefomgeving brengen wij de ambities van onze opdrachtgevers naar uitvoering. Wij besteden aandacht aan de harde en zachte kant van samenwerken en helpen risico's te beheersen. Wij richten passende uitvoeringsorganisaties in en bemensen deze. Doordat wij zelf projecten realiseren ervaren we dus zelf wat in de praktijk werkt en wat niet.

Creatief, soms grensverleggend en tegelijkertijd pragmatisch: Twynstra Gudde in een notendop.





# Gebieds- ontwikkeling



# Miljoenen voor her- structurering

Verloederde vakantieparken



Marco van Lente

mlt@tg.nl | 0653406428

**Ontwikkelingsmaatschappij Vitale Vakantieparken (OMVV) moet de Veluwe vakantieparken redden van de ondergang. Tien Veluwegemeenten en de provincie Gelderland tekenden in oktober 2018 een samenwerkingsovereenkomst die de basis legt voor de oprichting van de ontwikkelingsmaatschappij.**

Volgens programmamanager Vitale Vakantieparken Rob van den Hazel is het uniek dat zoveel overheden zo'n verregaande vorm van samenwerking aangaan. De Veluwe telt in totaal vijfhonderd vakantieparken en is daarmee volgens Van den Hazel het 'dichtstbeparkte' stukje Nederland. De provincie Gelderland stelt komende jaren 4 miljoen euro startkapitaal beschikbaar, nog eens 4 miljoen euro moet van de Velwegemeenten zelf komen en uit de markt.

Een deel van de Veluwe parken heeft de afgelopen decennia zijn primaire functie verloren, is uitgepand en kreeg met bewoning te maken van mensen die nergens anders terecht kunnen, zoals gescheiden mannen, arbeidsmigranten, bewoners met sociale problemen en criminelen. Sinds 2014 werken gemeenten op de Veluwe en de provincie Gelderland al samen in het Programma Vitale Vakantieparken om de situatie in beeld te krijgen en maatregelen te nemen. 'Het gaat niet alleen om revitaliseren van individuele vakantieparken, maar ook om een proces van herstructureren, samenvoegen, herverkavelen, saneren, transformeren, noem maar op. Daar heb je wel de juiste instrumenten voor nodig', zegt Van den Hazel. 'Wat je merkt is dat een ontwikkeling lokaal soms niet van de grond komt door een complexe eigendomssituatie en het niet rondkrijgen van de benodigde financiering.'

Dat is dan ook de reden dat tien van de elf gemeenten en de provincie Gelderland de wens koesterden om Ontwikkelingsmaatschappij Vitale Vakantieparken op te richten. Het sluiten van de overeenkomst vergde een jarenlange voorbereiding. Het was vooral een opgave om de besluitvorming per gemeente en binnen Provinciale Staten goed georganiseerd te krijgen. 'Ik vind het knap dat het Van den Hazel is gelukt om elf overheden op één lijn te krijgen', zegt Gregor Heemskerk van adviesbureau Twynstra Gudde, dat nauw betrokken was bij de voorbereidingen voor de totstandkoming van de OMVV.

'Met de totstandkoming van een ontwikkelingsmaatschappij ben je er nog niet', benadrukt Heemskerk. 'Sommige parken zou je in principe kunnen transformeren in

*'Wat je merkt is dat een ontwikkeling lokaal soms niet van de grond komt door een complexe eigendomssituatie en het niet rondkrijgen van de benodigde financiering.'*

een reguliere woonwijk. Dat levert veel geld op. De vraag is wie het geld krijgt dat hiermee wordt verdiend, net zoals het de vraag is wie de kosten voor het opruimen van rommel voor zijn rekening neemt. Winsten zouden moeten terugvloeien in de kas van de ontwikkelingsmaatschappij, volgens het principe van een revolverend fonds.'

De ontwikkelingsmaatschappij zal functioneren op basis van cofinanciering, waardoor in totaal 8 miljoen euro investeringsruimte vrijkomt. Niet genoeg om alle parken aan te pakken. Heemskerk: 'Als je een park koopt ben je al snel een miljoen euro kwijt. Wil je investeren in dat park om weer toeristen te trekken? Dan moet daar bovenop nog een flink bedrag worden geïnvesteerd. Herstructurering is veelal verliesgevend, anders zou de markt het wel oppakken.' •



# Financieel management

## Bedrijvenpark Hoeksche Waard



Sander Vonk

svo@tg.nl | 0651518353

**In de driehoek Rotterdam, Moerdijk en Antwerpen is Bedrijvenpark Hoeksche Waard in ontwikkeling: een hoogwaardig bedrijventerrein te midden van een Nationaal Landschap. Twynstra Gudde voert sinds 2006 het financieel management.**

Bedrijvenpark Hoeksche Waard ligt zeer strategisch tussen havens en andere bestemmingen in Rotterdam, Moerdijk en Antwerpen. Het terrein ligt echter ook midden in een Nationaal Landschap. De inpassing in de omgeving heeft bij de gebiedsontwikkeling daarom extra aandacht gekregen. Er zijn groene randen en een waterrijke zone waardoor het bedrijvenpark een groen en open karakter behoudt.

Bij aanvang van de ontwikkeling van het terrein zijn de toen nog vijf gemeenten in de Hoekse Waard betrokken.



Twynstra Gudde heeft toen bijgedragen aan de opzet en inrichting van een CV/BV-constructie, waarbij deze vijf voormalige gemeenten aandeelhouder werden. Parallel aan de ontwikkeling van het planconcept en de realisatie hiervan heeft Twynstra Gudde de administratieve organisatie opgezet. Bedrijvenpark Hoeksche Waard treedt op als zelfstandig bedrijf. Sinds 2006 verzorgt Twynstra Gudde in opdracht van de directie het financieel management.

‘Twynstra Gudde heeft vanaf het begin de ontwikkeling van Bedrijvenpark Hoeksche Waard uitstekend begeleid, vanaf de opzet tot en met de dagelijkse voortgang’, zegt Gert-Jan Metselaar, directeur van Bedrijvenpark Hoeksche Waard.

*‘Twynstra Gudde heeft vanaf het begin de ontwikkeling van Bedrijvenpark Hoeksche Waard uitstekend begeleid, vanaf de opzet tot en met de dagelijkse voortgang’*

Als financieel manager is Twynstra Gudde verantwoordelijk voor een groot aantal strategische en uitvoerende werkzaamheden zoals:

- uitwerken en realiseren van strategieën;
- opstellen, monitoren en herzien van de grondexploitatie;
- adviseren over aan- en verkoop van grond, inclusief fis-

caal advies;

- verzorgen van de administratieve organisatie en de projectadministratie;
- opstellen en uitvoeren van treasurybeleid;
- uitvoeren van de P&C-cyclus (planning en control) met onder andere het opstellen van de jaarrekening en diverse andere rapportages;
- coördineren van de accountantscontrole.

Over dat werk legt Twynstra Gudde verantwoording af aan de directie en samen met de directie aan de raad van commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Bedrijvenpark Hoeksche Waard.

Financieel management is een van de belangrijke competenties van Twynstra Gudde. De adviseurs zijn daarbij vertrouwd met ruimtelijke projecten die zich afspelen in een complexe bestuurlijke omgeving. Bovendien wordt een verbinding gemaakt tussen financieel management en risicomanagement.

De administratieve organisatie van Bedrijvenpark Hoeksche Waard functioneert sinds 2006 naar tevredenheid. Jaarlijks bevestigt de externe accountant dit in zijn rapportages. “Na het onherroepelijk worden van het bestemmingsplan is begonnen met het bouwrijp maken van het terrein”, aldus Sander Vonk van adviesbureau Twynstra Gudde. “Daarbij heeft Twynstra Gudde de organisatie effectief geholpen bij de opzet en uitvoering van het financiële beleid. Inmiddels zijn de eerste grondverkoop en leveringen gereadiseerd en raakt het bedrijvenpark steeds meer gevuld”.



# Evenwichtige deal gemeente en Jaarbeurs?

## Second opinion



Henk Hoogmoed

hhg@tg.nl | 0651068483

**De griffie van de gemeente Utrecht heeft namens de raadscommissie Twynstra Gudde gevraagd om door middel van een second opinion de financiële (en beleidsmatige) risico's en kansen van de ontwikkelovereenkomst tussen de gemeente en de Jaarbeurs-organisatie in kaart te brengen.**

Het betreft een omvangrijke grondruil tussen de Jaarbeurs en de gemeente. De vraagstelling hield onder meer in een analyse van de waarde van de gronden die de gemeente verkrijgt en de hoogte van de grondwaarde die de Jaarbeurs zal gaan betalen. De overkoepelende vraag was of Twynstra Gudde een oordeel kon geven of er voor beide partijen een evenwichtige overeenkomst was uitonderhandeld. Twynstra Gudde heeft binnen 3 weken op deze vragen antwoord gegeven. Vervolgens

is de gemeenteraad akkoord gegaan met de overeenkomst, waarmee de weg vrij was om te komen tot een herontwikkeling van de Jaarbeurs en de verdere ontwikkeling van de stationsomgeving.

In de overeenkomst tussen de gemeente en Jaarbeurs worden afspraken gemaakt over de omzetting van erfpachtrechten en het ruilen van grondposities, met als resultaat dat beide partijen hun beleidsambities kunnen nastreven. De gemeente neemt bijna 9 hectare over van de Jaarbeurs en kan hierop voor een groot deel zelf het bouwprogramma bepalen; de Jaarbeurs ontvangt enkele financiële bijdragen en krijgt de mogelijkheid te gaan intensiveren en transformeren op een kleiner terrein.

Een team bestaande uit Henk Hoogmoed, Gregor Heemskerk en Twan van der Heijden van Twynstra Gudde heeft deze second opinion uitgevoerd. Tevens zijn experts op het gebied van parkeerexploitaties en vastgoedtaxaties en een vastgoedjurist ingeschakeld. Daarbij zijn, naast inzicht in een financiële balans tussen de beide partijen, de beperkingen en risico's die deze overeenkomst de beide partijen oplegt, onderdeel van onderzoek geweest. Gelet op de korte doorlooptijd was de aanpak erop gericht snel en doeltreffend inzicht te verschaffen in de belangrijkste aspecten van de omvangrijke ontwikkelovereenkomst en in de daarbij horende overeenkomst van grondruiling respectievelijk erfpachtconversie. Hier is invulling aan gegeven door een aantal intakegesprekken met de begeleidingscommissie en gesprekken met gemeentelijke projectmanagers van het Jaarbeursterrein, en een studie van beschikbaar gestelde documenten. Door de losse onderdelen van de deal als één geïntegreerd geheel te

beschouwen heeft Twynstra Gudde inzicht gegeven in de (financiële) kansen, risico's en belemmeringen voor beide partijen. De bevindingen zijn gepresenteerd aan de raadscommissie. Op basis van de second opinion heeft de gemeenteraad met de overeenkomst ingestemd.

'De Ontwikkelovereenkomst Jaarbeurs is omvangrijk en complex. Twynstra Gudde heeft in korte tijd een second opinion uitgevoerd en in begrijpelijke taal de gemeenteraad geïnformeerd over de essentie', zegt Frank Lith, commissiegriffier van de gemeente Utrecht.

Twynstra Gudde is gevraagd deze second opinion uit te voeren, vanwege de ervaring met grond- en vastgoedrekenen, kwantitatieve en kwalitatieve risicoanalyses en het opstellen en doorrekenen van uiteenlopende financiële businesscases in politiek-bestuurlijke context. Het team van Twynstra Gudde werd zo geformeerd dat de relevante kennis werd gebundeld om alle aspecten van deze complexe analyse integraal te managen en de deadline te halen. •



# Zo houdt de Bollenstreek stad en speculant met succes op afstand



Martin Stout

mjs@tg.nl | 0613092860

**Waar verstedelijking agrarische gebieden elders opvreet, houdt de Duin- en Bollenstreek de stad met succes op afstand. Een stevig planologisch kader biedt hiervoor de juridische basis. Tegelijk vernieuwt de Greenport Ontwikkelingsmaatschappij (GOM) bijna 3.000 hectare teeltgrond.**

Er was ooit sprake van dat de stevige zandgrond een mooi fundament zou vormen voor een nieuwe woonstad ('Bollenstad'). De plannen voor grootschalige woningbouw stuiten echter op weerstand. In 2009 stelden de bollengemeenten een intergemeentelijke structuurvisie

vast die de planologische basis vormt voor de modernisering van het gebied. GOM-directeur Onno Zwart noemt de structuurvisie 'uniek', omdat ze concrete spelregels bevat. 'Een van die spelregels is dat geen meter van het teeltareaal verdwijnt. Feitelijk betekent dit dat wanneer er een fietspad door het gebied wordt getrokken, de oppervlakte die hiermee verloren gaat er op een andere plek bij komt zodat de totale hoeveelheid teeltareaal hetzelfde blijft'.

*'Een van die spelregels is dat geen meter van het teeltareaal verdwijnt'*

Door de herstructurering komen nieuwe bouwvlakken vrij die weer bruikbaar zijn als teeltgrond. Zo creëert de herstructurering volgens Zwart haar eigen inverdieneffect: een klassieke win-winsituatie. Maar dit is niet voldoende om geheel uit de kosten te komen. 'Om de herstructurering ook financieel uit te kunnen voeren hebben we 100 tot 150 miljoen euro nodig. Die middelen moeten uit het gebied zelf komen. Daarom is in de structuurvisie vastgelegd dat als uitzondering op de regel eenmalig zeshonderd vrijstaande huizen mogen worden toegevoegd aan het buitengebied: de zogeheten Greenport-woonbestemmingen. Dit zijn losstaande huizen die geclusterd op een aantal locaties in het buitengebied gerealiseerd kunnen worden. Afnemers van die bouwtitels moeten een bijdrage leveren aan het herstructureringsfonds. Door de set aan basisspelregels en vooral ook veel ruimte voor maatwerk, ontstonden zelfs in crisistijd veel particuliere initiatieven die bijdroegen aan de doelstellingen van de

GOM. 'En dat zonder een groot investeringsprogramma van de overheid', benadrukt Zwart.

De duidelijkheid die de intergemeentelijke structuurvisie biedt, werpt ook op een ander vlak haar vruchten af. 'Toen de plannen voor verstedelijking nog niet waren afgewend, kochten speculanten lukraak gronden op met een prijsopdrijving als gevolg. Door het standvastige beleid hebben de grondspeculanten afgeboekt en zich teruggetrokken uit het gebied, met als gevolg dat de grondprijzen zijn genormaliseerd en passen bij de primaire functie: de bollenteelt. Goed ruimtelijk beleid is een zegen is voor een gebied.'

Twynstra Gudde was nauw betrokken bij het opstellen van de herstructureringsvisie die de basis vormt voor het succes van de Duin- en Bollenstreek. Marco van Lente van Twynstra Gudde zette als eerste statutair directeur de Greenport Ontwikkelingsmaatschappij op de rails. Zwart: 'De adviseurs van Twynstra Gudde hebben een breed pakket ingebracht: planontwikkeling, grondexploitatie, financieel management en projectleiding. Dat doen ze uiterst kundig. De combinatie van deskundigheid en betrokkenheid die ze tonen, maakt het verschil. Het zijn bovendien multitalenten met verstand van financiële zaken, van processen en van politiek-bestuurlijke gevoelheden. Ze hebben een helicopterview, overzicht, denken drie stappen vooruit'. •



# Markt aan zet bij herontwikkelen

## Dorpshart Soesterberg



Erwin Uil

eui@tg.nl | 0620287238

**Met de sluiting van vliegveld Soesterberg wordt een langgekoesterde wens van de gemeente Soest om het Dorpshart Soesterberg te herontwikkelen werkelijkheid. De markt krijgt van de gemeente de ruimte om invulling te geven aan de herontwikkeling. De markt is aan zet.**

De gemeente Soest had de ambitie om het dorpshart van Soesterberg te herontwikkelen. De grond was in eigendom van de gemeente en zij beoogde op deze locatie twee appartementencomplexen met een nieuw openbaar plein. De gemeente heeft drie schetsontwerpen voor de locatie laten maken waarna middels een referendum de inwoners van Soesterberg hebben gekozen voor het concept 'Groene campus'. Dit concept was het uitgangspunt voor verdere uitwerking van de plannen. Het plein zou voor rekening en risico van de gemeente

worden gerealiseerd en de locaties voor de appartementencomplexen werden in de markt gezet.

*‘Het doel van de marktselectie was om de locatie aan de marktpartij met de beste bieding te verkopen.’*

De gemeente heeft op basis van het gekozen concept via een marktconsultatie de bereidheid van ontwikkelaars getoetst om de appartementen te ontwikkelen. Vier partijen hebben aangegeven zeer geïnteresseerd te zijn in de locatie en deel te willen nemen aan de marktselectie. Het doel van de marktselectie was om de locatie aan de marktpartij met de beste bieding te verkopen. Hierbij bestond de bieding uit het ontwerp dat paste binnen de gestelde kaders en het concept ‘Groene Campus’, gecombineerd met de prijs voor de aankoop van de grond. Om dit te kunnen bereiken hebben Erwin Uil en Claudia Hanemaaijer van Twynstra Gudde in nauwe samenwerking met de gemeente Soest het bidbook opgesteld en het proces van de marktselectie begeleid. Tot en met de beoordeling van de inschrijvingen door de beoordelingscommissie zijn zij bij het proces betrokken geweest.

‘Doordat de adviseurs integrale kennis hebben van het gehele gebiedsontwikkelingsproces en ook herontwikkelingsprojecten managen, zijn zij 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’, zegt Mustafa Hamurcu, projectmanager bij de gemeente Soest. ‘Daarnaast hebben zij ervaring met het vertalen van de wensen naar het juiste gebruik van een programma van eisen en criteria in het bidbook. Door kennis van de markt kunnen zij maatwerk bieden voor elke samenwerking tussen overheid en marktpartij. Herontwikkelen van een nieuw dorpshart met onder andere woningbouw, voorzieningen en een dorpsplein met heel veel wensen en ideeën van de stakeholders uit het dorp enerzijds en anderzijds de kaders en randvoorwaarden van de gemeenteraad, maakt het allemaal een stuk complexer om tot een keuze voor de marktpartij te komen. Twynstra Gudde heeft in de persoon van Erwin Uil en Claudia Hanemaaijer mij als projectmanager zeer deskundig en heel goed geadviseerd en ondersteund om het proces zo goed en zuiver mogelijk te doorlopen. Het was een prettige samenwerking met ruimte en respect voor elkaar.’ •







**Campus-  
cluster**



# Hoe Brainport Industries Campus met lef van de grond kwam



Judith van Wijk

[jvw@tg.nl](mailto:jvw@tg.nl) | 0630399865

**De eerste huurders hebben vanaf 1 augustus 2018 hun intrek in de Fabriek van de Toekomst op Brainport Industries Campus (BIC) in Eindhoven genomen. Lang bleef BIC een theoretisch verhaal, maar een economische crisis, terugtrekkende launching customers en kritische ondernemers werden overwonnen. Nu staat de campus op het punt een nieuwe Eindhovense parel van de hightechmaakindustrie te worden.**

In 2014 dreigde de ontwikkeling van Brainport Industries Campus (BIC) vast te lopen. 'Het plan bleef lang theoretisch', zegt Gregor Heemskerk, adviseur van Twynstra Gudde. 'De overheid wilde in dit plan marktgedreven ont-

wikkelen en pas in actie komen als er daadwerkelijk vraag is. KMWE, toeleverancier voor de hightechmachinebouw, pakte als launching customer de handschoen op, maar het lukte niet om alle partijen op een lijn te krijgen.' Zo sudderde de planvorming een aantal jaar door tot KMWE serieus na ging denken over een alternatieve locatie.

'Dit was een wake-upcall voor alle partijen', zegt Heemskerk. 'Toenmalig wethouder Staf Depla maakte zich hard voor de ontwikkeling van BIC en toen is er vanuit de gemeente vaart achter gezet.' Heemskerk werd benaderd door de gemeente Eindhoven om het proces te stroomlijnen. 'Maakbedrijven zijn geen ontwikkelaars. De gemeente zag dat ook en nam een veel actievere houding aan. Gemeente Eindhoven, BOM en provincie kwamen op een lijn om dit unieke concept te realiseren. Gezamenlijk werd geïnvesteerd in conceptontwikkeling, een stedenbouwkundig plan, een bestemmingsplan en procesbegeleidingskosten. Het is een forse investering die je niet van de maakbedrijven kunt verwachten in de opstartfase. Het belangrijkste is dat BIC een vraaggestuurde ontwikkeling is; de agenda van de hightechindustrie staat centraal. Het concept is dan ook samen met de industrie ontwikkeld.'

De gebiedsontwikkeling heeft zich in rap tempo voltrokken. Ook SDK Vastgoed heeft daarbij, als ontwikkelaar, een belangrijke rol gespeeld. De ontwikkeling past ook in de battle for talent die volop gaande is in de regio Eindhoven. Heemskerk: 'De maakindustrie kan zich op BIC presenteren op een wijze die de industrie aantrekkelijk maakt voor studenten, scholieren en potentiële werknemers. Het vinden van geschikt personeel is van levensbe-

lang. We wilden een campus van een nieuw kaliber ontwikkelen in een aantrekkelijke omgeving. Normaal kom je bij een productiebedrijf binnen via een kantoor en dan zit ergens achter een muur de fabriek', zegt Heemskerk. 'Daar willen we vanaf. Het geld wordt verdiend via de machines. In de Fabriek van de Toekomst kun je dus zien wat daar gebeurt. Je kijkt zo de hal in en ziet hoe producten worden gemaakt.'

*'Maakbedrijven zijn geen ontwikkelaars. De gemeente zag dat ook en nam een veel actievere houding aan.'*

Uiteindelijk worden verschillende fabrieken gebouwd op Brainport Industries Campus. Van de 200 hectare wordt zo'n 60 hectare bebouwd om de groene parkachtige omgeving te behouden. Voor de toekomst blijft de focus op het concept heel belangrijk, stelt Heemskerk. 'In het bestemmingsplan is aangewezen welke bedrijven zich er mogen vestigen. Bij elke campusontwikkeling is focus op het concept cruciaal. Zo laat je duidelijk zien waar je van bent, wat de regionale kracht is en blijf je aantrekkelijk voor nieuwe partijen.' •



# Proces- en programma- management

Economic Board The Hague



Arjan Raatgever

ara@tg.nl | 0682950707

**In maart 2017 is de Economic Board The Hague opgericht. Deze geeft gevraagd en ongevraagd economisch advies aan de gemeente, initieert projecten die de werkgelegenheid en het investeringsklimaat in de stad versterken en versterkt het profiel van Den Haag als ondernemende stad. Sinds maart 2018 ondersteunt Twynstra Gudde de board.**

De Economic Board The Hague zet zich via een programmatische aanpak in voor structurele versterking van de economie van Den Haag. De board heeft verschillende rollen: afhankelijk van de opgave functioneert de board als (project)katalysator, kritische meedenker met gemeentebestuur en ambassadeur voor Den Haag als ondernemende stad. Bij het bereiken van zijn doelen maakt de board zo goed mogelijk gebruik van de krachten die

reeds in lokale en regionale organisaties en netwerken aanwezig zijn. Om de input vanuit de boardleden goed tot uitvoering te kunnen brengen, had de Economic Board behoefte aan structurele executiekracht. Verder was behoefte aan een strategische visie op de doorontwikkeling van de board en was een professionaliseringslag van de organisatie nodig. Arjan Raatgever en Hanna Blomaard werden geselecteerd om vanuit Twynstra Gudde de uitvoeringsorganisatie van de Economic Board te bemenen.

In deze opdracht komen verschillende type werkzaamheden samen die zijn gestructureerd in de termen programmeren, profileren en organiseren. Het duiden en structureren van de werkzaamheden maakt onderdeel uit van de gevraagde strategische visie en professionaliseringslag. In de eerste maanden zijn diverse resultaten geboekt:

- Er is een jaarplan en begroting vastgesteld om de activiteiten van de board te structureren. Het jaarplan diende tevens als basis voor een exploitatiesubsidie van de gemeente Den Haag. Vervolgens zijn voor verschillende projecten van de board uitvoeringsopdrachten verstrekt, bijvoorbeeld voor haalbaarheidsstudies en businesscases.
- Rondom de gemeenteraadsverkiezingen en formatieperiode is het nieuwe stadsbestuur middels brieven en persberichten opgeroepen om een ambitieuze economische agenda op te stellen. Dit is ook gebeurd.
- In organisatorische zin is een professionaliseringslag ingezet, onder meer wat betreft de website, de financiële administratie en de inrichting (governance) van de board. Ook is een nieuwe voorzitter ingewerkt.

De tweede helft van 2018 stond in het teken van het actiever en bekender worden in Haagse economische netwerken, het goed begeleiden van de lopende projecten, het initiëren van nieuwe projecten en adviezen, het doorzetten van de professionaliseringslag en het samenstellen van een meerjarenperspectief voor de board.

De meerwaarde van Twynstra Gudde in deze opdracht is de ruime ervaring met het oprichten en managen van economic boards, waardoor inzichten van elders in het land ingebracht kunnen worden. Door andere opdrachten in de regio is Twynstra Gudde goed ingevoerd in de Haagse economische opgaven en het Haagse netwerk, waardoor de inwerktijd kort was. Ook de expertise op het gebied van proces- en programmamanagement komt in deze opdracht goed van pas, net als de pragmatische professionaliteit die Twynstra Gudde kenmerkt: een goede analyse maken van de uitdagingen, een realistisch en gedragen plan maken en dit plan vervolgens ook daadkrachtig uitvoeren, in samenwerking met partners. •



# Regisseur bij High Tech

Campus AkzoNobel



Gregor Heemskerk

ghm@tg.nl | 0651383516

**Aan de IJssel in Deventer werd in 1838 gestart met de productie van peroxiden voor het bleken van meel, want witbrood moest ook echt wit zijn en niet grijs of grauw. Bijna 200 jaar later is de productie van peroxiden naar Mexico verplaatst en sluit het 9 hectare grote fabriekscomplex van AkzoNobel.**

De AkzoNobel Research en Developmentvestiging van Speciality Chemicals met ruim driehonderd medewerkers in Deventer wordt een broedplaats voor open innovatie in chemie en technologie. Wat de High Tech Campus is voor Philips, moet S/park worden voor AkzoNobel, dat is de ambitie. In december 2017 hebben AkzoNobel Speciality Chemicals, de gemeente Deventer, de Herstructureringsmaatschappij Overijssel en de provincie Overijssel een overeenkomst getekend om samen het S/park te ontwikkelen. Zij investeren hierin samen ruim 25 miljoen euro.

Het centrum positioneert zich als the place to go in Europa voor de meest veeleisende chemie en technologie (chemtech) waar veiligheid, procesbeheersing en kennis van wet- en regelgeving van essentieel belang zijn. Op het centrum kunnen jonge bedrijven samen met AkzoNobel nieuwe toepassingen en producten in de chemie ontwikkelen en opschalen. Bedrijven, kennisinstellingen, (startende) ondernemers, investeerders en studenten krijgen toegang tot een werkomgeving die onder meer bestaat uit een groot kennis- en bedrijevnetwerk, speciale onderzoeksfaciliteiten, zoals het unieke veiligheidslaboratorium, het analytisch lab, proeffabrieken met mogelijkheden om productie op te schalen en onderwijs- en trainingsvoorzieningen.

Om het initiatief te versnellen is Gregor Heemskerk van Twynstra Gudde gevraagd om als onafhankelijke procesregisseur de publiek-private samenwerking en financiering van het Open Innovatiecentrum vast te leggen in een samenwerkingsovereenkomst. Samen met advocaat Manfred Fokkema van Infense Advocaten heeft Heemskerk de knelpunten geïnventariseerd, oplossingen verkend en compromissen gesloten.

‘Gregor Heemskerk is een regisseur die het vertrouwen kreeg van alle partijen en actief naar oplossingen heeft gezocht. Mede daardoor is het de vier partijen gelukt om binnen de deadlines een overeenkomst te sluiten en tot besluitvorming te komen’, zegt Peter Nieuwenhuizen, corporate director RD&I and Sustainability bij AkzoNobel Speciality Chemicals.

Twynstra Gudde is expert op het gebied van campusontwikkelingen en innovatieclusters. Door het werk voor onder meer Brainport Industries Campus (Eindhoven), Social Enterprise Campus (Apeldoorn), The Hague Humanity Hub, Maintenance Value Park (Terneuzen), Green Park Aalsmeer, Greenport Duin- en Bollenstreek, Utrecht Science Park, The Hague Security Delta, Delftech Park (Delft), Flevo Campus Almere, S/park, Foodlab Hoeksche Waard, Hilversum Media Park en Innovatiecluster Lelystad Airport weet Twynstra Gudde dat elke situatie uniek is en een aanpak op maat vraagt.

*‘Gregor Heemskerk is in staat publieke en private partijen te verbinden. Wat ook helpt is de expertise van Twynstra Gudde op het gebied van innovatieclusters en campusontwikkelingen’*

Rolf Teunis, senior advisor Economic Innovation bij de provincie Overijssel: ‘Gregor Heemskerk is in staat publieke en private partijen te verbinden. Wat ook helpt is de expertise van Twynstra Gudde op het gebied van innovatieclusters en campusontwikkelingen.’ •



# Ook na de Keukenhof bloeit de economie van Duin- en Bollenstreek



Michiel Cappendijk  
mcp@tg.nl | 0618060526

**De Bollenstreek is wereldwijd bekend om haar bloemen. En zelfs tijdens de crisis bleef de bloemeneconomie groeien. Maar biedt dat garantie voor verdere groei van de regio? Nee, vinden de vijf gemeenten en de bloemenbranche. Greenport Duin- en Bollenstreek moet de concurrentiepositie van de Bollenstreek borgen.**

In Nederland – en vooral daarbuiten – kent iedereen de Keukenhof. Als de lente aanbreekt komen er 1,4 miljoen mensen naar dit bloemenpark om te genieten van de



nieuwste, mooiste en beste bloemen. Het park heeft zich ontwikkeld tot het uithangbord van de diepgewortelde bloemeneconomie waarin innovatie, vernieuwing en vakmanschap essentieel zijn. De Bollenstreek is een van de oudste nog actieve economische clusters van Nederland. 'Maar het voortbestaan ervan is niet een gegeven', zegt Michiel Cappendijk, senior adviseur bij Twynstra Gudde. 'De Bollenstreek is namelijk al decennialang vol qua gebruik van het aanwezige areaal. Meer kan er niet bij. En buiten de Bollenstreek in de Randstad is geen goede grond. Wie wilde groeien, moest daarom elders in Nederland groeiruimte zoeken.' Desalniettemin is Greenport Duin- en Bollenstreek nog altijd hét internationale centrum van de veredeling, teelt, handel, logistiek en export van bollen, bloemen en planten. 'Meer dan 60 procent van de totale wereldhandelsstromen in de bollensector loopt via deze streek. Het doel is om de internationale concurrentiepositie te versterken', zegt Cappendijk.

In opdracht van zes gemeenten en in samenwerking met brancheorganisaties als de Koninklijke Algemeene Vereniging voor Bloembollencultuur (KAVB) en kennisinstellingen als Wageningen University & Research ontwikkelt Cappendijk een ondernemersgedreven programma dat bijdraagt aan die concurrentiepositie. De inzet van het programma beperkt zich echter niet tot de regionale economie van de Bollenstreek. In Nederland bestaan zes greenportclusters. Naast Duin- en Bollenstreek zijn dit Westland-Oostland, Venlo, Aalsmeer, Boskoop en Noord-Holland Noord.

Met de recentelijk opgerichte Greenport Nederland zijn landelijk de krachten gebundeld en met de impulsagenda

Greenport 3.0 zet de Greenport bovendien stevig in op samenwerking met de andere greenports van Nederland. 'Ons cluster zoekt actief de samenwerking op met de andere greenports op bijvoorbeeld thema's als innovatie, plantinhoudstoffen arbeidsmarkt en duurzame teelt.'

Greenport Duin- en Bollenstreek zet zich daarnaast samen met onderwijsinstellingen in voor het verhogen van de instroom van jonge mensen naar deze sector. Mooi voorbeeld noemt Cappendijk de link met de Universiteit van Amsterdam. 'Al jaren investeert hoogleraar Michel Haring in contacten met bedrijven in de sierteeltsector.' Haring heeft via de Amsterdam Green Campus de groene kennis van het regionale mbo, hbo en zijn eigen universiteit gebundeld. Andere opties voor de Greenport zijn excursies met mbo'ers langs ondernemers.

Achter de schermen wordt inmiddels hard gewerkt aan de oprichting van Stichting Greenport Duin- en Bollenstreek. Volgens Cappendijk een essentiële ontwikkeling in de professionalisering van het al bestaande cluster. 'Maar zo'n stichting moet ook daadwerkelijk slagkracht hebben. Een succesvolle stichting die mandaat heeft om het programma integraal te sturen en besluiten te nemen. Een volgende stap waarmee het oudste economische cluster van Nederland ook de komende eeuwen nog kan blijven bestaan.' •



# Feyenoord City draagt bij aan ontwikkeling Rotterdam- Zuid



Edgar Wever

ewr@tg.nl | 0613844906

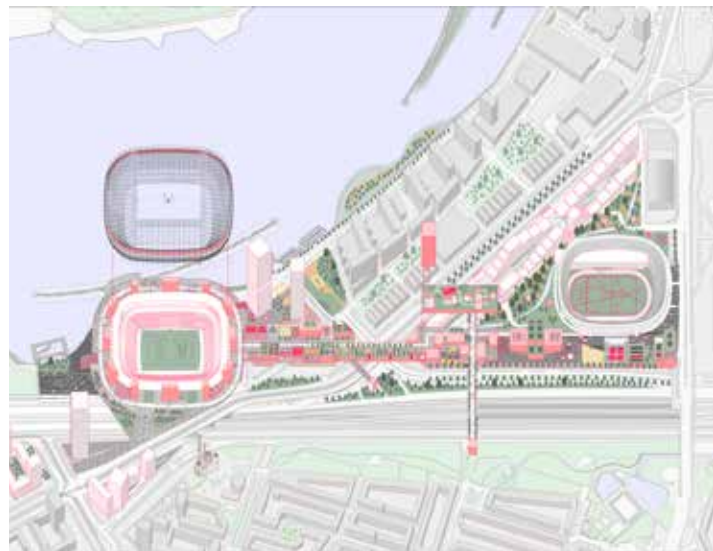
In opdracht van de gemeente Rotterdam heeft Twynstra Gudde een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) opgesteld voor het plan Feyenoord City. Uit onderzoek is gebleken dat het plan positief bijdraagt aan de ontwikkeling van (de aandachtswijken in) Rotterdam-Zuid. De MKBA is een van de beslisdokumentten ten behoeve van de gemeentelijke bestuurlijke besluitvorming rondom het plan Feyenoord City.

In maart 2016 heeft Feyenoord aangekondigd dat de voorkeur voor de locatie van Feyenoord City de locatie aan de Maas is (Veranda-West), ook wel De Strip genoemd. Feyenoord City omvat veel meer dan het nieuwe stadion. Een belangrijk onderdeel is de herontwikkeling van stadion De Kuip. Feyenoord City omvat verder plannen voor nieuwe winkels, woningen, kantoren, hotels, attracties, appartementen, parkeerplaatsen, een station, culturele ankerplaatsen, maatschappelijke voorzieningen en faciliteiten voor breedtesport.

Het project Feyenoord City is hoofdzakelijk een privaat initiatief. De gemeente zal bijdragen met een investering in de infrastructuur (circa 35 miljoen euro) en met een financiële deelname in het project. Als onderbouwing voor de besluitvorming door B en W en gemeenteraad is een MKBA noodzakelijk.

“Uit de MKBA is gebleken dat het plan leidt tot een positief saldo van bijna een half miljard euro. Voor een groot deel zit dit in de positieve businesscase van het nieuwe Feyenoord-stadion”, aldus Edgar Wever van adviesbureau Twynstra Gudde. Feyenoord zal echter nog wel een gevoeligheidsanalyse uitvoeren op deze businesscase. Verder draagt het plan maatschappelijk bij aan de ontwikkeling van Rotterdam-Zuid. De baten zitten onder meer in werkgelegenheid en de recreatieve waarde. Maar de grootste maatschappelijke baten bestaan uit de verbetering van de leefbaarheid van de wijken in Rotterdam-Zuid.

RIGO Research en Advies, een samenwerkingspartner van Twynstra Gudde, heeft deze leefbaarheidsbaten geraamd. Bovenop het positieve saldo in de MKBA is



sprake van een aantal positieve effecten die lastig zijn te kwantificeren, zoals de mogelijk toekomstige iconische waarde van Feyenoord City voor de bewoners van Rotterdam. Dit effect is vooraf zonder nader onderzoek lastig in te schatten. Onderzoek van de TU Delft (Niek Mouter et al) naar de Erasmusbrug heeft geleerd dat een dergelijk iconisch waarde-effect kan optreden en niet vergeten mag worden. •

# Twynstra Gudde

Twynstra Gudde is een onafhankelijk Nederlands organisatieadviesbureau dat al ruim 50 jaar resultaatgericht adviseert en managementfuncties vervult. Kerncompetenties van Twynstra Gudde zijn project- en programmamanagement, veranderkunde, organisatiekunde en samenwerkingskunde.

Twynstra Gudde | Brouwerstraat 3 | 3811 MC Amersfoort

[www.twynstragudde.nl](http://www.twynstragudde.nl)