

Introductie

In navolging van het advies van de commissie van Wijzen is er begin 2015 een Topteam en Kwaliteitsteam ingesteld voor de ontwikkeling van Technology Base Twente (TBT). Het Topteam richt zich op de economie van Twente en de ontwikkeling van de pré productieketens op het gebied van AMM (Advanced Materials en Manufacturing). Het Kwaliteitsteam richt zich op het voormalig vliegveld Twente en de integraliteit en samenhang van het gebied en de nieuwe ontwikkelingen.

Met het bestuurlijk vaststellen van het rapport van de commissie van Wijzen is het tot dan toe geldende ontwikkelplan 2012, waarin sprake is van de ontwikkeling van een (burger)luchthaven met luchthaven gebonden bedrijven, losgelaten. In het 'Plan van aanpak: Advies Commissie van Wijzen Luchthaven Twente' van februari 2015 staat het volgende:

“Nieuwe rollen en verantwoordelijkheden:

Het advies van de Commissie van Wijzen heeft een aantal belangrijke consequenties daar waar het gaat over de rollen, taken en verantwoordelijkheden.

In de oude situatie was ADT verantwoordelijk voor de grootschalige omvorming en ontwikkeling van het voormalige luchthaventerrein tot een burgerluchthaven met luchtvaartgebonden bedrijvigheid binnen de door Raad en Staten gestelde kaders. De provincie en gemeente zagen toe op de uitvoering hiervan.

De nieuwe situatie betreft een organische, stapsgewijze ontwikkeling van Technology Base Twente (TecBT). Het in te stellen Topteam zal hiervoor samen met het Kwaliteitsteam nieuwe spelregels, een slagvaardige werkwijze en uitgangspunten ontwikkelen, en activiteiten ondernemen die helpen om deze ambitie te realiseren en die passen bij huidige vormen van gebiedsontwikkeling. De adviezen van het Topteam en Kwaliteitsteam zullen voor gemeente en provincie leidend zijn in hun

handelen. Bestuurders zullen vanuit hun rol als collegelid opereren, meer dan als bestuurslid van ADT. Daarbij zal ADT in haar positie als uitvoeringsorganisatie de opdracht krijgen om binnen de door het Topteam en Kwaliteitsteam gestelde spelregels te ontwikkelen.”

Aan het Kwaliteitsteam is gevraagd een nieuw ontwikkelkader te formuleren, bestaande uit een Gebiedsprofiel en regels voor Beeldkwaliteit. SteenhuisMeurs heeft daarvoor een narratief ontwikkeld. De producten zijn rond de zomer 2015 door het Kwaliteitsteam opgeleverd.

Hoewel de producten nooit formeel zijn vastgesteld, zijn ze mede input geweest voor de branding van het gebied en de planologische juridische producten die de gemeente Enschede medio 2016 heeft opgesteld. Het Kwaliteitsteam heeft haar producten telkens tot uitgangspunt genomen bij haar adviezen en in de gesprekken met partijen.

In de dagelijkse praktijk blijkt dat de nieuwe rollen en verantwoordelijkheden niet zijn doorgevoerd. Het Kwaliteitsteam is toegevoegd aan de bestaande organisatie. Er is geen duidelijke knip gemaakt tussen het ‘oude’ en ‘nieuwe’ verhaal. De opdracht aan ADT is bestuurlijk nooit aangepast. Binnen de bestaande opdracht heeft ADT haar werk voortgezet, terwijl het Kwaliteitsteam aan de slag ging vanuit het nieuwe kader.

Onduidelijkheid over rollen en posities en verschillende opvattingen tussen ADT en Kwaliteitsteam, zijn aanleiding geweest voor de verantwoordelijke bestuurders van TBT om het Kwaliteitsteam advies te vragen over de vraag hoe je in de huidige tijdgeest een dergelijk gebied kunt ontwikkelen, welke organisatiestructuur daarbij hoort en hoe je integrale kwaliteit het beste kunt borgen.

Samengevat gaat het advies in op het belang van een breed samengestelde stuurgroep, die zich verantwoordelijk voelt voor het gehele gebied, inclusief de werkparken, het Leisure deel en het natuurgebied. Dat er een breed gedragen gebiedsprofiel is, gebaseerd op kernwaarden. De stuurgroep stuurt een onafhankelijke, niet ambtelijke gebiedsregisseur aan die de omgeving actief betreft en verschillende teams aanstuurt op het gebied van acquisitie, beheer en parkmanagement, ruimtelijke kwaliteit en communicatie. Belangrijk is het gebied actief in de markt te zetten, de tijd te nemen voor de ontwikkeling en nee zeggen wanneer er initiatieven komen die niet passen binnen het gebiedsprofiel. Ontwerpend onderzoek is een beproefd middel om samen met geïnteresseerde partijen te kijken naar de wijze waarop ze in het gebied een plek kunnen krijgen en hoe de gebruikers elkaar kunnen versterken en faciliteiten kunnen delen. Ze zijn dan onderdeel van een community, met gemeenschappelijke voorzieningen en activiteiten en dragen zelf bij aan het succes van Technology Base Twente.



voorbeeld mogelijke organisatiestructuur

TIEN GOUDEN REGELS VOOR EEN SUCCESVOLLE GEBIEDSONTWIKKELING

1. Organiseer een brede stuurgroep met een daadkrachtige ontwikkel- en uitvoeringsorganisatie
2. Stuur op een duidelijk profiel op basis van kernwaarden
3. Ken de (on)mogelijkheden
4. Maak geen eindplaatje maar ga voor organisch ontwikkelen
5. Zorg voor voldoende flexibiliteit binnen afgesproken kaders
6. Voer een proactieve acquisitie
7. Inspireer en enthousiasmeer (toekomstige) klanten
8. Zorg voor een eenduidige en transparante communicatie
9. Kies voor kwaliteitsregie
10. Neem de tijd

Verantwoording

Het Kwaliteitsteam is voor het formuleren van het advies te rade gegaan bij hoogleraar Geert Teisman (Erasmus Universiteit), het College van Rijksadviseurs, José van Campen/Sandra van Assen (auteurs: De Q-factor) en heeft 4 praktijkcasussen nader onderzocht: Circular Valley (SADC/Schiphol); Industrie Park Kleefse Waard (SB/gemeente Arnhem); Marine terrein (Linkeroever/gemeente Amsterdam); Brainport Industries Campus (Simon Dona/Brainport Industries/gemeente Eindhoven). In een expertmeeting op 14 september jl. getiteld: Naar een nieuwe manier van ontwikkelen, hebben verschillende experts samen met gebieds- en omgevingspartijen en het Kwaliteitsteam lessen getrokken voor de ontwikkeling van Technology Base Twente. In deze rapportage zijn deze verwerkt in het advies dat op hoofdlijnen is geformuleerd.

1

Organiseer een brede stuurgroep met een daadkrachtige ontwikkel- en uitvoeringsorganisatie

Een Stuurgroep, bestaande uit publieke en private partijen die belang hebben bij de ontwikkeling, is onontbeerlijk: Provincie Overijssel, Gemeenten, grondeigenaren, en vertegenwoordiging van de huurders/gebruikers. Mogelijk is dit uit te breiden met kennisinstellingen, bedrijfsleven en Landschap Overijssel. Deze Stuurgroep onderschrijft en gebruikt de set van kernwaarden uit het vastgestelde gebiedsprofiel. Een onafhankelijk, niet ambtelijk gebiedsregisseur met een ruim mandaat en een toereikend werkbudget zorgt voor de operationele zaken. De gebiedsregisseur stuurt een team aan met de werkvelden: acquisitie, parkmanagement en beheer, ruimtelijke kwaliteit en gebiedscommunicatie. Voor de acquisitie gaat het om gericht jagen op nieuwe klanten. Bij parkmanagement en beheer gaat het om de zorg voor het totaal, voor alle eigenaren/huurders en het stimuleren van de community. Bij ruimtelijke kwaliteit gaat het om kwaliteitsregie als stuwende kracht om de initiatieven van publieke en private partijen te koppelen aan het gebiedsprofiel. Een eenduidige en actieve gebiedscommunicatie zorgt ervoor dat de omgeving zich betrokken voelt en het gebied continue onder de aandacht blijft. De gebiedsregisseur rapporteert aan de Stuurgroep en laat zich adviseren door de omgevingspartijen (UT, Saxion, milieupartijen, bewoners, et cetera). Hiervoor moet een geschikte structuur gevonden worden. Transparantie en regelmatige informatievoorziening en consultatie zijn hierin cruciaal.

Advies: Stel een brede stuurgroep op met publieke en private partijen. Zij stuurt een onafhankelijk niet ambtelijk gebiedsregisseur aan, die een ruim mandaat heeft en een werkbudget. De gebiedsregisseur stuurt een team aan voor acquisitie, parkmanagement en beheer, ruimtelijke kwaliteit en gebiedscommunicatie.



“werk vanuit de driehoek: fysieke ruimte, investeringen(gronduitgifte) en markt”

Leo Versteijlen | directeur Site-UD

“zorg voor het koppelen van zakelijke propositie aan natuurlijke kwaliteiten en lokale economie”

Leo Versteijlen | directeur Site-UD



Brainport Eindhoven

Na het faillissement van DAF en de reorganisatie van Philips in de jaren 90 en daarmee het verlies van 36.000 arbeidsplaatsen, staat de regio Eindhoven aan de rand van de afgrond. De bestuurders kiezen voor een nieuwe manier van samenwerken; een nauwe Triple Helix samenwerking tussen overheid, kennisinstellingen en bedrijfsleven .

De Brainport Industries Campus (BIC) is een samenwerking tussen de gemeente Eindhoven, Brainport Industries, VolkerWessels onderneming SDK Vastgoed, de provincie Noord-Brabant, de gemeente Eindhoven en de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij. Zij zijn dan ook vertegenwoordigd in de stuurgroep BIC.

2

Stuur op een duidelijk profiel op basis van kernwaarden

Technology Base Twente onderscheidt zich van de reguliere bedrijventerreinen in Twente door een sterk eigen profiel: Advanced Materials en Advanced Manufacturing. Binnen dit profiel gaat het om de pré productieketen tussen materialen en producten. Het Topteam heeft daarvoor een helder concept geformuleerd waarbij het accent ligt op het ontwikkelen van nieuwe productieprocessen, het faciliteren van kennis en kunde door gemeenschappelijke voorzieningen en proeffabrieken en het bieden van een onderscheidende ontwikkel-, werk- en leeromgeving met een sterke eigen ruimtelijke identiteit. Hiervoor is de samenhang van het gebied essentieel, zorg dat het één aaneengesloten terrein is met zo min mogelijk hekken en barrières en zoveel mogelijk één herkenbare sfeer. In de praktijk blijkt dat, naast Topteam, ook ADT actief acquisitie voert maar dan voor het aantrekken van luchthaven gebonden bedrijvigheid. De Safety Campus, die al in het gebied is gevestigd, ontwikkelt zich steeds verder en is recent uitgebreid met een internationale oefenlocatie en een drone centrum. In het gebied bevindt zich een evenementenlocatie (Van Eck) en het landschap is in opdracht van ADT heringericht met een eigen signatuur. Inmiddels dekt het AMM profiel onvoldoende de lading. De overkoepelende noemer: dé iconische internationale ontwikkel-, demonstratie- en productiezone en een profiel opgebouwd vanuit kernwaarden, bieden ruimte voor meerdere partijen terwijl de identiteit en samenhang van het gebied wel wordt geborgd. Het Kwaliteitsteam heeft hiervoor de basis gelegd.

Advies: Kies voor een scherp onderscheidend profiel op basis van kernwaarden van het gebied en hou daar langdurig aan vast. Borg het in publiekrechtelijke en privaatrechtelijke overeenkomsten. Daarbij past geduld, actieve en gerichte acquisitie en dus ook ‘nee’ zeggen tegen initiatieven die niet in dit profiel passen.



Kleefse Waard

Industriepark Kleefse Waard is een voormalig complex van AkzoNobel uit 1941. Het gebied is sinds 2003 door Schipper Bosch getransformeerd tot een duurzaam en innovatief terrein voor cleantech- en productiebedrijven. Schipper Bosch heeft een geolied acquisitieapparaat en een enorm netwerk. Het acquisitiebeleid is actief. Het thema van Kleefse Waard is energie en milieutechnologie (EMT) en alles wat hier niet onder valt wordt geweigerd. Op een gegeven moment is er een kritische massa ontstaan waardoor bedrijven uit die branche erbij willen horen.



"De eigenheid van het gebied is het 'unique selling point'. Gebruik de ruimtelijke identiteit van het gebied, anders had je het net zo goed ergens anders kunnen doen"

Simon Dona | stedenbouwkundige
en supervisor BIC



3

Ken de (on)mogelijkheden

Om partijen te enthousiasmeren voor het gebied is het verstandig om gevoel te hebben wat wel en niet kan of past binnen het gebied. Dit kan bijvoorbeeld door middel van ontwerpend onderzoek, waarbij verschillende interne scenario's voor het gebied geschetst worden. Omdat nu nog niet alle gebruikers bekend zijn, kun je werken met 'what if' scenario's. Door verschillende mogelijke toekomstige invullingen voor het gebied te schetsen krijg je zicht op wat wel en niet acceptabel is, waar je het beste kunt beginnen met de ontwikkeling, wat de ruimtelijke dragers zijn, welke ingrepen altijd goed zijn, ongeacht welke ontwikkeling gaat plaatsvinden op korte én lange termijn. Feit blijft: TBT is de meest internationale locatie van Twente vanwege haar zakelijke luchthaven, tegelijkertijd is het gebied niet of nauwelijks ontsloten voor andere modaliteiten. Er liggen daarmee ook opgaven die buiten de contouren van het gebied vallen. Voordeel van het werken met scenario's is dat je snel kunt schakelen wanneer er zich een concrete vraag voordoet en dat je kunt starten met 'no regret' maatregelen. De scenario's zijn nadrukkelijk niet bedoeld als eindbeelden.

Advies: Schets verschillende voorstelbare interne en externe toekomstige voor het gebied zodat het gebied dichter bij haar kernkwaliteiten blijft, vragen snel kunnen worden beoordeeld en inzicht verkregen wordt in 'no regret' maatregelen, die te allen tijde goed zijn voor het gebied.

Schiphol Trade Park (Circulair Valley)



Schiphol Trade Park is de nationale en internationale etalage voor de transitie naar een Circulaire economie. Schiphol Area Development Company (SADC), gemeente Haarlemmermeer en Schiphol Real Estate ontwikkelen gezamenlijk deze multifunctionele werklocatie. Veel is geïnvesteerd in het bouwen van een community, verdergaande waardestelling (w.o. duurzaamheid) en gezamenlijk gedragen verhaal (incl. Omgevingspartijen). De projectorganisatie van Schiphol Trade Park legt actief verbindingen naar uiteenlopende partijen en initiatieven, steeds met het oog op het creëren van kansen om invulling te geven aan de ambities van het project. Veel "what if scenario's" zijn ontwikkeld, zodat ingespeeld kan worden op toekomstige klanten.



"Het business model van Delta Ontwikkeling is dat ze geen gebouwen verhuren maar een service; ruimte, netwerk en faciliteiten"

Dick van der Harst | Directeur Realisatie SADC

"Je moet je propositie ook een beetje ontwikkelen; je moet ontzettend slijpen aan je randvoorwaarden. We hebben daartoe een weekend georganiseerd, waarin alle partijen vertegenwoordigd waren en waarmee feitelijk de basis voor de 'community' is gelegd. Zeer aan te bevelen!"
Dick van der Harst | Directeur Realisatie SADC

4

Maak geen eindplaatje maar ga voor organisch ontwikkelen

Om zoveel mogelijk ruimte te houden voor nieuwe initiatieven en inzichten is het belangrijk dat er niet naar een vast eindbeeld toegewerkt wordt. De ontwikkeling van TBT is geen project met een vooropgesteld programma, grondexploitatie, kavels en uitgiftetermijn. Omdat vooraf niet bekend is hoe de vraag zich gaat ontwikkelen is het belangrijk om in plaats van kavels, ijzersterke kernwaarden mee te geven. Deze vorm van organisch ontwikkelen vraagt om een hele sterke regie, gevoerd door een onafhankelijke regisseur. Iemand met een verbindend karakter en een sterk mandaat. Snel kunnen handelen en schakelen is daarbij een vereiste. Organisch ontwikkelen vereist ook een eigen financieringsstrategie, anders durven rekenen dan we gewend zijn bij reguliere gebiedsontwikkelingstrajecten en voldoende tijd nemen voor de juiste ontwikkeling.

Advies: Neem de tijd om het gebied organisch te ontwikkelen. Stel daarvoor een onafhankelijke niet ambtelijke gebiedsregisseur aan met een sterk mandaat en financiële ruimte om het gebied in beweging te krijgen.

Marineterrein

De zelfstandige organisatie 'Projectbureau Marineterrein Amsterdam' met Liesbeth Jansen van bureau Linkeroever als directeur (en bekend ook van ontwikkeling Westergasfabriek en park), is door Rijk en Gemeente gevraagd om de herontwikkeling te realiseren en het terrein stap voor stap een nieuwe en openbare bestemming te geven. De organisatie is verantwoordelijk voor de regie, uitvoering en beheer. De uitvoering wordt gecontroleerd door een stuurgroep waarin zowel Rijk als gemeente zitting hebben.

"Het is een groot misverstand te denken dat organische ontwikkeling hetzelfde is als achteroverleunen en 1000 bloemen laten bloeien. Waarde ontwikkeling voor het gebied en regio vereist juist een hele sterke regie, gevoerd door een onafhankelijk regisseur, een verbindend karakter, met een sterk mandaat".

Joep de Roo | bureau Linkeroever

5

Zorg voor voldoende flexibiliteit binnen afgesproken kaders

Toekomstige klanten zijn nog niet altijd bekend. Je kunt (en zult) dus niet op voorhand een masterplan of verkavelingsplan maken. Wel is belangrijk dat er kaders komen waarin duidelijk staat wat wel/niet kan, wat verwacht wordt van nieuwe bedrijven die zich vestigen, en wat ze van de locatie zelf mogen verwachten. Grote zorg voor TBT is dat het hele gebied van het voormalige vliegveld versnipperd en de samenhang verloren gaat. Er moeten heldere kaders worden geformuleerd vanuit de kernwaarden van het gebied om dat te voorkomen. De invulling van het terrein kan vervolgens, door middel van dynamische ontwerperegels, flexibel zijn. Zolang deze tenminste past binnen de geformuleerde kwalitatieve waarden. Dit vereist een verinnerlijkt kwaliteitskader en lef om daaraan vast te houden, en eisen te stellen aan (toekomstige) gebiedspartijen, ook als dat moeilijk is. Daar horen ook niet-ruimtelijke kaders bij, zoals het delen van voorzieningen, wijze van onderhoud en beheer, privaatrechtelijke afspraken in contracten, et cetera.

Advies: Stel heldere kaders vast vanuit de kernwaarden van het gebied, waardoor de samenhang en integraliteit worden geborgd en wees flexibel naar klanten om in gesprek verdere invulling te geven aan de uitwerking en interpretatie van de afgesproken kaders zodat maatwerk kan worden geleverd, maar durf ook eisen te stellen en commitment te vragen.

"Richt je in eerste instantie op de 'no regrets' ingrepen. Heb ook de kracht om nee te zeggen tegen een huurder, investeerder of tijdelijke gebruiker"

Joep de Roo | bureau Linkeroever

"Maak je gebieds-kernwaarden stevig; de invulling van het terrein kan vervolgens flexibel zijn. Als de invulling maar past binnen de waarden! Dit vereist een verinnerlijkt kwaliteitskader en lef om daaraan vast te houden, ook als het moeilijk is"

Joep de Roo | bureau

Linkeroever

Marineterrein

Het Marineterrein Amsterdam is een historische locatie waar wordt gewerkt aan een innovatieve toekomst. Defensie verlaat geleidelijk een groot deel van het terrein. Het Rijk blijft voorlopig eigenaar en werkt samen met de gemeente Amsterdam aan de uitgangspunten voor de ontwikkeling. Op het Marineterrein is nu ruimte voor start-ups, voor nieuwe bedrijvigheid en creativiteit. De ontwikkeling van het Marineterrein kent geen vastgesteld bestemmingsplan of eindbeeld. Er zijn ook geen kavels uitgegeven. In plaats daarvan zijn kernwaarden vastgesteld waarbinnen de ontwikkeling plaatsvindt. Het doel is waardevermeerdering van het marineterrein, door het programmeren vanuit de thema's innovatielab, waterpark en maritieme kracht. Er is geen eindbeeld, de reis is belangrijker dan het einddoel. Pas als er voldoende karakter is opgebouwd, wordt het terrein in de markt gezet en worden de waarden meegegeven als uitgangspunt voor de ontwikkeling.



6

Voer een proactieve acquisitie

Een nieuw concept ontwikkelt zich niet vanzelf. Het vraagt om een actieve en gerichte acquisitie waarbij samen met partijen stapsgewijs gewerkt wordt aan een groei-model waarbij, door het creëren van uiteindelijk voldoende kritische massa en uniciteit, een magneetwerking zal ontstaan voor nieuwe bedrijven en activiteiten. Eenduidige en gerichte communicatie is hiervoor erg belangrijk. Het opbouwen van 'community' met (inter)nationale spelers zal helpen om het gebied een eigen trekkracht te geven. Hiervoor is een actieve organisatie nodig die zelf de boer op gaat (in het geval van TBT kan dat het Topteam zijn). Ken de vraag, werkelijke pioniers of initiatiefnemers, hun drijfveren, hun opgaven, netwerk en daarvoor benodigde ecosysteem. Vergeet daarbij niet het potentieel uit de eigen omgeving, zoals startups van Hogeschool en Universiteit en spin offs van zittende Twentse bedrijven. Dit vraagt om een 'incubator' met voorzieningen. Daarnaast zijn gerichte financiële middelen nodig om activiteiten, lezingen, demonstraties te organiseren en daarmee de naam te vestigen en verduidelijken. De kracht zit verder in de herhaling. Een jaarlijks terugkerend event draagt bij aan herkenbaarheid en netwerkopbouw. Laat daarbij ook zien wat de regio te bieden heeft aan arbeidspotentieel, kennis, woonmilieus, voorzieningen zoals recreatie en cultuur en degelijke. Tijdelijke, 'sublieme' (kunst) evenementen, hardloopevents of theatervoorstellingen kunnen zeer aandacht verhogend werken en het imago van het gebied een magie verlenen die nog jarenlang doorwerkt.

Advies: Ga actief op zoek naar partijen die passen bij de kernwaarden en het profiel van het gebied. Bouw een netwerk op van potentiële klanten door het organiseren van interessante thematische events, passend bij het profiel en zorg voor voorzieningen om deze beschermd te laten floreren.

"Zorg voor een pro actief acquisitie apparaat. Een gemeente kan dit niet, die zitten vast aan gemeentelijke afspraken over grondprijzen en dergelijke. Bovendien vindt er het overleg plaats met het college, wat tijd kost"

Leo Berrevoets | Gemeente Arnhem

"Marketing, acquisitie en het houden van events is kostbaar. Zonder een goede partner kun je een dergelijke ontwikkeling nooit als overheidspartij van de grond krijgen"

Leo Berrevoets |
Gemeente Arnhem



7

Inspireer en enthousiasmeer (toekomstige) klanten

Bedrijven of instellingen die graag activiteiten willen ontplooiën op de TBT zijn vaak gericht op hun eigen onderneming of activiteit. Door vroegtijdig, en bij voorkeur gezamenlijk, in gesprek te gaan en samen de mogelijkheden te verkennen op TBT voelt men zich sneller verbonden met het totaal en kan bekeken worden in hoeverre de ambities van de klant en van het gebied en haar 'community' elkaar kunnen versterken. Ontwerpend onderzoek en het hanteren van dynamische kaders ('design rules'), waarin samen kansen worden verkend, biedt daarvoor optimale mogelijkheden.



Advies: Zet ontwerpend onderzoek in als instrument om samen met de klant(en) te verkennen hoe ambitie van ondernemer, community en gebied elkaar versterken. Doe dit aan de voorkant en niet nadat er al afspraken zijn gemaakt.



"Schipper Bosch is sterk in het bouwen van een community van energie en milieutechnologie gerichte bedrijven en kennisinstellingen. De eerste paar keer was het onwennig, maar nu is er een vaste groep ontstaan waar anderen graag bij willen horen"
Leo Berrevoets | Gemeente Anhem



Brainport Industries Campus

Brainport Industries is een stichting met ongeveer 200 bedrijven, die zorgt voor het gezicht en de regie van de campus. De bedrijven associëren zich sterk met Brainport. Dat is de kracht, dat de veelal kleine toeleveranciers zonder gezicht zich naar de buitenwereld kunnen profileren als één cluster.

"Ontwerpkraacht? In het geval van BIC bestond dit voor 80 procent uit motiveren van partijen"
Simon Dona | stedenbouwkundige en supervisor BIC

"Een campus is geen vastgoedopgave; een campus moet de toekomststrategie van bedrijven mogelijk maken, liefst versnellen. Dat betekent dat je eerst moet inzetten op het ontwikkelen van een 'cultuur' van samenwerken voordat je een vaste structuur van gebouwen ontwerpt. "
Simon Dona | stedenbouwkundige en supervisor BIC



8

Zorg voor een eenduidige en transparante communicatie

Een open en transparante, meer eenduidige communicatie over het gebied is randvoorwaarde voor het verkrijgen van vertrouwen en draagvlak. Iedereen moet op de hoogte zijn wat er allemaal gebeurt en regelmatig moet de omgeving daarin worden betrokken en bijgepraat over de stand van zaken. Ook moet helder zijn wie het adres is van TBT, ongeacht de eigendomssituatie. Eén loket waar mensen terecht kunnen met alle vragen en van waaruit de communicatie over het gebied wordt georganiseerd.



Advies: Zorg voor een open en heldere communicatie over het gebied en één herkenbaar adres.

"De communicatieadviseur van Kleefse Waard en de gemeente hebben regelmatig overleg zodat er altijd vanuit 1 mond wordt gecommuniceerd en goed wordt uitgewisseld wat er speelt"

Leo Berrevoets | Gemeente Arnhem

Kleefse Waard

A photograph showing an outdoor seating area with several wooden picnic tables and benches. People are sitting at the tables, and a brick building is visible in the background.

Entiteit Industrie Park Kleefse waard is in handen van zowel de ontwikkelaar als van de gemeente. Oorspronkelijk heeft Schipper Bosch 43 ha. en de Gemeente 100 ha aan gronden in bezit. Schipper Bosch koopt op dit moment meer gronden aan, daarmee heeft de gemeente minder zorgen en kan Schipper Bosch zijn concept verder uitrollen. Ongeacht het eigenaarschap, wordt Industrie Park Kleefsewaard in de markt gezet als één gebied. Naar buiten toe is het immers niet belangrijk wie waar eigenaar van is.



Marineterrein

Het Marineterrein organiseert regelmatig open dagen voor bewoners.

9

Kies voor kwaliteitsregie

Kwaliteitsteams zijn er in verschillende soorten en maten. Bij een dergelijke ontwikkeling is vrijheid van denken erg belangrijk. Een team dat niet alleen plannen en initiatieven beoordeelt maar zoekt naar optimalisaties en innovaties. Wanneer het profiel en de kernwaarden zijn vastgesteld kan een Kwaliteitsteam een stuwende kracht zijn tussen het gebiedsprofiel met de kernwaarden en de uiteenlopende geplande en spontane initiatieven van private en publieke partijen. Het team heeft dan een brede taak van agenderen, stimuleren, onderzoeken begeleiden, beoordelen en evalueren. Voorwaarde is dat de adviezen van het Kwaliteitsteam openbaar zijn en er een goede (ambtelijke) secretaris is die de adviesvragen ophaalt, de procedures kent, de adviezen verspreidt, uitleg geeft, helpt vaststellen, enzovoort. Aan de voorkant moet duidelijk zijn welke rol het advies speelt in besluitvormingssituaties. Wellicht is het beter te spreken over kwaliteitsregie.

Advies: Stel pas een nieuw Kwaliteitsteam in wanneer er een verinnerlijkt en eenduidig gebiedsprofiel ligt en zorg ervoor dat dit vooraf vastgesteld is. Geef het team voldoende mandaat en ruimte om kritisch te mogen zijn en maak de adviezen openbaar en onderwerp van het maatschappelijke debat.

uit de "Q-factor, ruimtelijke
kwaliteitsteams in Nederland"
Sandra van Assen en José van Campen

*"maak afspraken over visie,
kader en aanpak en zorg
dat die opgeschreven
en onderschreven
worden... wees
uitnodigend, werk
zo openbaar
mogelijk, zoek
verbinding met
de mensen die
zich eigenaar
voelen van
je gebied of
project.. een
kwaliteitsteam
kan het niet
alleen: voor-en
nawerk door alle
betrokken partijen
is minstens zo
belangrijk"*

*"Openbaarheid is juist essentieel
voor een gezaghebbend team,
omdat openbare adviezen een
reactie behoeven en niet in de la
geschoven kunnen worden"*

*"De Q-factor is de mate
waarin een team met
gezag, souplesse en
effectiviteit opereert in
krachtenveld van
opdracht, omgeving en
ontwerp"*




10

Neem de tijd

Om iets blijvend moois op te bouwen in dit unieke gebied mag snelheid geen reden zijn om onomkeerbare beslissingen te nemen die niet passen in het profiel en bij de kernwaarden van het gebied. Vaak wordt de druk financieel bepaald, echter bij Technology Base Twente lijkt de druk vooral vanuit de politiek te komen. De landelijke voorbeelden laten zien dat het ontwikkelen van een dergelijk gebied vertrouwen en een lange adem vraagt. Er is tijd nodig om een heel nieuw ecosysteem op te bouwen van partijen die bij het profiel passen. Er is een periode nodig dat er vooral gewerkt gaat worden aan 'placemaking' met ruimte voor tijdelijke programmering, gebruik en activiteiten. Om deze rust te kunnen houden moet pas geïnvesteerd worden in het gebied wanneer een ontwikkeling zeker is. Het advies is wel te investeren in het maken van plannen, placemaking, bouwen van de community maar niet te snel in hardware zoals gebouwen, infrastructuur en ondergrondse voorzieningen. De ontwikkeling heeft tijd nodig.

Advies: neem tijd voor de ontwikkeling en laat je niet verleiden tot korte termijn winsten waar je later spijt van krijgt.



"heb geduld, doe geen zware investeringen vooraf. Investeer niet zolang er geen klant is in het gebied. Maar zorg wel dat je snel kunt schakelen"

Dick van der Harst | Directeur
Realisatie SADC

"Het besef begint te groeien dat de bedrijven elkaar nodig hebben. Dit heeft tijd gekost"

Simon Dona |
stedenbouwkundige
en supervisor BIC

"Hoe kan geduld hier je vriend worden om iets moois op te bouwen zonder de politieke druk en druk vanuit de grondexploitatie"

College van Rijksadviseurs



Colofon

Technology Base Twente
naar een nieuwe manier van ontwikkelen

Dit advies is gemaakt door het Kwaliteitsteam, bestaande uit voorzitter en stedenbouwkundige Hilde Blank, hoogleraar Arjan van Timmeren, cultuurhistorica Marinke Steenhuis en architect Marc Ibelings.

Met dank aan de deelnemers van de expertmeeting op 14 september 2016 en alle geïnterviewden; hoogleraar Geert Teisman (Erasmus Universiteit), Floris Alkemade, Eric Luiten Rients Dijkstra (College van Rijksadviseurs), José van Campen/Sandra van Assen (auteurs: De Q-factor), Simon Dona (stedenbouwkundige/supervisor BIC), Dick van der Harst (Directeur Realisatie SADC), Peter Joustra (projectleider SADC), Leo Versteijlen (directeur Site UD), Joep de Roo (bureau Linkeroever), Leo Berrevoets (Gemeente Arnhem)

vormgeving door BVR adviseurs, Josephine de Boer

Alles uit deze rapportage mag worden overgenomen mits de bron wordt vermeld. Aan de inhoud van deze rapportage kunnen geen rechten worden ontleend. Eventueel rechthebbenden op gebruikt materiaal dienen contact op te nemen met de uitgever.

Rotterdam, oktober 2016

