

Ontwikkelplan Juni 2024



Innovatie
Kwartier
Den Bosch



Innovatie Kwartier Den Bosch Ontwikkelplan

Planvorming, redactie en productie

AM / Coebax + Lister Buildings
Bossche Investerings Maatschappij (BIM)
Gemeente 's-Hertogenbosch

In samenwerking met

Akro Consult
More by Noor (illustratie)
Louder (huisstijl & graphics)

Juni 2023

Voorwoord

Beste lezer,

Dit ontwikkelplan is opgesteld door AM/Coebax, BIM en de gemeente 's-Hertogenbosch. Het vormt het sluitstuk van de gezamenlijke haalbaarheidsstudie naar de voorwaarden waaronder het Innovatie Kwartier Den Bosch (IKDB) tot ontwikkeling kan komen en hoe het op de lange termijn optimaal blijft functioneren.

De haalbaarheidsstudie richtte zich op de ruimtelijke, financiële en organisatorische haalbaarheid en wenselijkheid van het IKDB. In dit document staan de belangrijkste conclusies. Het ontwikkelplan vormt samen met het ruimtelijk raamwerk de basis voor verdere planuitwerking.

Gezamenlijke en afzonderlijke besluitvorming over de conclusies van deze fase vormen het einde van de haalbaarheidsfase. Hierna starten de betrokkenen met het ruimtelijk functioneel kader voor het gebied, en het verder formaliseren van de samenwerking. Op het moment dat besluitvorming hierover heeft plaatsgevonden, vindt de deelplanuitwerking voor de eerste fasen plaats.

Wij wensen u veel plezier met lezen, en kijken uit naar de ontwikkeling van een succesvol Innovatie Kwartier Den Bosch!

AM / Coebax + Lister Buildings
Bossche Investerings Maatschappij (BIM)
Gemeente 's-Hertogenbosch



Inhoudsopgave

INTRODUCTIE

- 1. Context 9
- 2. Doel van de haalbaarheidsfase en het ontwikkelplan 12
- 3. Conclusies en musthaves 12

WAAROM

- 4. Toekomstbeeld 16
- 5. DNA en Kernwaarden 17

WAT

- 6. Ecosysteem voor innovatie 20
- 7. Doelgroepen 21
- 8. Kruisbestuiving en samenwerking 28
- 9. Ruimtelijk programma 29
- 10. Ruimtelijk Raamwerk 37

HOE

- 11. Ontwikkelstrategie en -aanpak 40
- 12. Samenwerkingsvorm & organisatie 47
- 13. Financieel 52
- 14. Placemaking, participatie en communicatie 56

TOT SLOT

- 15. Van planvorming naar uitvoering 60

BIJLAGEN

- A. Ruimtelijk Raamwerk
- B. Profielschets
- C. Participatieverslag



Introductie

1. Context
2. Doel van de haalbaarheidsfase en het ontwikkelplan
3. Conclusies en musthaves

1. Context

Het IKDB als sleutel naar een internationaal innovatiemilieu

De Brede Binnenstad van 's-Hertogenbosch (historische binnenstad en Bossche Spoorzone) is een belangrijke vestigingslocatie voor data- en ICT-bedrijvigheid. Dit moet in de toekomst verder uitgroeien tot een internationaal innovatiemilieu. In het noordelijke deel van de Spoorzone is een sleutelpositie weggelegd voor het gebied waarin onder andere Grasso, Grenco en EKP-terrein Zuid zich bevinden. Dit is het Innovatie Kwartier Den Bosch (IKDB). Het IKDB wordt hét gebied waar innovatief werken met data en ICT, kennisuitwisseling, leren, wonen en beleven samenkomen.

Wat eraan voorafging

Er zijn al veranderingen gaande in het gebied. De eerste ontwikkeling binnen het IKDB was de verbouwing van het monumentale Grasso-kantoorpand. Dit gebouw is in 2021-2022 herbestemd tot hotspot voor data- en ICT-bedrijvigheid. Er zijn extra kantoor- en werkruimtes gecreëerd

en de gemeente 's-Hertogenbosch heeft ingestemd met de ambitie om het Grenco-terrein te ontwikkelen. Deze ambities zijn ook verankerd in het position paper Spoorzone: De brede binnenstad, motor van de koploper (2021). Ook de lopende ontwikkeling van het naastgelegen gebied EKP-terrein Noord maakt deel uit van de grotere plannen voor de Bossche Spoorzone, met een nieuw programma van wonen en werken. Samen vormen deze ontwikkelingen een goede inhoudelijke voedingsbodem voor het IKDB.

Gebundelde krachten voor een geslaagde ontwikkeling

De gemeente heeft een groot deel van de grond en opstallen in het IKDB in eigendom. Daarmee is er grip op het gebied en regie op de ontwikkelingen. Om deze eigendommen tot een succesvolle ontwikkeling te maken heeft de gemeente de keuze gemaakt om vroegtijdig samenwerking met marktpartijen te zoeken. Op die manier kunnen markt en overheid in samenwerking invulling geven aan de ontwikkeling van het IKDB.

Begin 2022 schreef de gemeente een partnerselectieprocedure uit om de meest geschikte marktpartij voor deze opgave te vinden.

Een combinatie van publieke en private partners

Uit de selectieprocedure heeft de gemeente ontwikkelcombinatie AM/Coebax gekozen als partner. Deze partij verenigt de gewenste ontwikkelkracht met kennis van data en ICT, kennis van de lokale marktsituatie en kennis over campusvorming. Daarnaast heeft AM/Coebax concrete ideeën voor de betrokkenheid in de beheer- en exploitatiefase van het IKDB. Naast de Gemeente en AM/Coebax heeft ook de BIM meegeschreven aan het ontwikkelplan. Bij de BIM zit er veel kennis over de bestaande exploitatie in het IKDB, als exploitant van de Grasso en de Grenco. Het doel is om in de komende maanden eventueel met behulp van (extern) onderzoek en advies meer invulling te geven aan de organisatie van de toekomstige exploitatie,

het beheer en het management van het ecosysteem. Hierbij wordt ook de mogelijkheid onderzocht om exploitatie/beheer door een stand-alone IKDB-organisatie te laten uitvoeren, aangezien vergelijkbare Innovatiedistricten succesvolle voorbeelden laten zien van een dergelijk type organisatie.

Haalbaarheidsfase met het oog op langjarige samenwerking

Vanaf januari 2023 heeft het samenwerkingsverband tussen gemeente, AM/Coebax en BIM onderzocht onder welke voorwaarden het IKDB tot ontwikkeling kan worden gebracht. Deze gezamenlijke haalbaarheidsfase was erop gericht om de mogelijkheden voor een langjarig partnerschap te verkennen.

De gezamenlijke conclusie is dat gemeente, AM/Coebax en BIM het IKDB als een haalbare ontwikkeling beoordelen en het vertrouwen hebben in een fasegewijze uitwerking en vertrouwen hebben in elkaar als samenwerkingspartners.





2. Doel van de haalbaarheidsfase en het ontwikkelplan

Ontwikkelplan als basis voor samenwerking

Dit ontwikkelplan zet de gezamenlijke conclusies van de haalbaarheidsfase uiteen. Het document behandelt de voorwaarden voor een succesvolle ontwikkeling en exploitatie van het IKDB vanuit het 'waarom', het 'wat' en het 'hoe': van de overkoepelende doelstellingen naar de thematische onderdelen binnen de opgave, en de aanpak als afsluiting. Het ontwikkelplan vormt, in combinatie met het Ruimtelijk Raamwerk, de basis voor het maken van vervolgspraken voor de daadwerkelijke ontwikkeling en voor langjarige sturing op het ecosysteem. Tegelijkertijd biedt het voldoende flexibiliteit om het plan de juiste invulling te geven.

3. Conclusies en musthaves

De basisvoorwaarden voor het IKDB

De uitkomst van de haalbaarheidsfase is samengevat in een aantal inhoudelijke en algemene conclusies, die zijn vertaald naar musthaves. Dat zijn de basisvoorwaarden voor het IKDB: de essentiële zaken die nodig zijn om een ecosysteem voor innovatie te laten ontstaan en die te laten doorgroeien tot een volwaardig IKDB.

De belangrijkste conclusies in dit ontwikkelplan zijn:

- Het gebied heeft de potentie om een volwaardig innovatiegebied te worden. Daarvoor is een omvangrijk en gecombineerd programma met kantoren, voorzieningen en woningen nodig.
- Voor een succesvolle ontwikkeling, een goede ruimtelijke inbedding in het gebied en aansluiting op de stad is een aantal ruimtelijke uitgangspunten nodig. Deze worden beschreven in het ruimtelijk raamwerk.
- Er is een goede basis om, fasegewijs, tot financieel haalbare plannen te komen.
- Een publiek-private samenwerking in de vorm van een gezamenlijke organisatie (CV/BV) is de beste manier om de ontwikkeling en exploitatie van het ecosysteem vorm te geven.
- Voor een succesvol innovatiekwartier zijn een aantal musthaves nodig. Het ontwikkelplan geeft invulling aan die musthaves.

De musthaves van het IKDB

De uitkomst van de haalbaarheidsfase is samengevat in een aantal inhoudelijke en algemene conclusies, die zijn vertaald naar musthaves. Dat zijn de basisvoorwaarden voor het IKDB: de essentiële zaken die nodig zijn om een ecosysteem voor innovatie te laten ontstaan en die te laten doorgroeien tot een volwaardig IKDB.

1. Het IKDB biedt ruimte voor innovatie.
2. Het IKDB is een gemengd werk-, woon- en voorzieningengebied.
3. Het IKDB voorziet in een duurzame gezonde en groene woon-werk-leeromgeving.
4. Het IKDB is een hoogstedelijk gebied met bijzondere, aansprekende architectuur.
5. Het IKDB hanteert een 'strengere' selectie van bedrijven, gebaseerd op het gebiedsprofiel.
6. Er is een divers en kwalitatief kantorenaanbod, gericht op de doelgroep.
7. Onderwijsinstellingen zijn betrokken bij en aanwezig in het IKDB.
8. Woonvoorzieningen zijn gericht op de doelgroep die hier werkt.
9. De plinten (begane grond/ooghoogte) bieden ruimte voor ondernemerschap.
10. Horeca is te vinden in de plinten (begane grond/ooghoogte) van de gebouwen, op de daarvoor aangemerkte locaties in de belangrijkste openbare ruimte.
11. Er is een (kleine) supermarkt aanwezig.
12. De inrichting van de buitenruimte is van hoogwaardige kwaliteit.
13. Een verbinding over het spoor verbindt het IKDB met de historische binnenstad.
14. De verbinding tussen station 's-Hertogenbosch en het IKDB werkt goed en is aantrekkelijk.
15. Er is een gebiedsgerichte oplossing voor mobiliteit.
16. Het IKDB is een verkeersluw gebied gericht op fietsers en voetgangers - ook de Parallelweg.
17. Mobiliteit wordt gebiedsbreed georganiseerd, met onder meer een mobiliteitshuis.
18. Het IKDB heeft een goede ontsluiting voor het mobiliteitshuis richting de Nelson Mandelalaan.
19. Er is een professionele bewaker van het ecosysteem: een gebiedsregisseur en/of kwartiermaker.
20. Er zijn voldoende financiële middelen om het ecosysteem te onderhouden.
21. Partijen blijven langjarig betrokken.
22. Het eigendom is in één hand om het DNA van het IKDB te behouden en te versterken.
23. Het IKDB is een goed ingerichte werkorganisatie met juiste expertise.
24. Samenwerking met bestaande ecosystemen in de stad/regio (zoals bijvoorbeeld de JADS) ter versterking van het totale data/ICT cluster van de stad



Waarom

- 4. Toekomstbeeld
- 5. DNA en kernwaarden

4. Toekomstbeeld

Datastad 's-Hertogenbosch

's-Hertogenbosch timmert al jaren aan de weg als Datastad. Zoals de gemeente het zelf formuleert, wil zij "...met data bijdragen aan het geluk van bewoners en bedrijven in de stad. Daarbij kijken we niet zozeer naar de technologie, maar naar wat je ermee kunt. Data dicht bij de mens brengen, op een verantwoorde manier." Inmiddels is er een snelgroeiend ICT-cluster in 's-Hertogenbosch, huisvest de stad de Data Science Universiteit (JADS) en zijn er diverse hoger onderwijsinstellingen met data en ICT-gerelateerde opleidingen. Daarnaast leeft het thema tijdens diverse thematische events gedurende het jaar.

Grasso en Grenco als ankers van het IKDB

Het IKDB heeft enkele troeven in handen om uit te groeien tot een succesvol innovatiekwartier. Grasso en Grenco vormen samen al een compact ecosysteem rondom data en ICT. Het Grasso-gebouw heeft potentie als 'anchor institution' voor het IKDB. In enkele jaren is dit complex uitgegroeid tot een levendige community van ongeveer vijftig bedrijven, van startups en scale-ups tot gevestigde namen uit de wereld van ICT en data. Ook de aangrenzende Grenco-hallen en de daar gevestigde bedrijven, onderwijsinstellingen en labs maken deel uit van de lokale community en moeten zich committeren aan het DNA van het IKDB. Het IKDB vormt daarmee een logische locatie voor een data-innovatie ecosysteem.

EKP-terrein Noord als levendige buur(t)

Ook rondom het IKDB begint het al te bruisen. Het naastgelegen EKP-terrein Noord ontwikkelt zich op dit moment tot een gebied waar onderwijs, werken en wonen samenkomen. De verkoop van de eerste fase is in voorjaar 2024 gestart. De focus van de bedrijvigheid en het onderwijs in het EKP-terrein Noord ligt op het thema kunst. Met ruim 800 te realiseren woningen op het EKP-terrein Noord, de kunstacademie én aanvullende bedrijvigheid ontstaat er steeds meer levendigheid rondom het IKDB.

Toekomst als innovatief stadskwartier

Het IKDB moet een plek worden waar de nieuwste data-innovaties ontstaan en zich verder ontwikkelen. De innovaties die hier zullen worden ontplooid, richten zich op de maatschappelijke thema's waarin de Bossche onderwijsinstellingen uitblinken en waar de samenleving om vraagt. Bijvoorbeeld op het gebied van health & well-being, bouw & techniek, (agri)food en crime & safety (openbaar bestuur). Het IKDB wordt nadrukkelijk géén afgesloten campus, maar juist een actief onderdeel van de stad. Herkenbaar aan een eigen identiteit, maar tegelijkertijd vloeiend opgaand in de omgeving en met een duidelijke connectie met de binnenstad. Toekomstbestendigheid is een basisvoorwaarde. Het IKDB wordt duurzaam én klimaatbestendig.



5. DNA en kernwaarden

Het DNA als basis voor het IKDB

Om de identiteit van het IKDB nader te duiden, is in de haalbaarheidsfase het DNA van het gebied met kernwaarden opgesteld. Het DNA beschrijft de identiteit van het IKDB en is het kompas voor de ontwikkeling. Het DNA is opgesteld met de hulp van vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, het onderwijs, overheden en buurtbewoners. Het DNA is verweven met het ontwikkelplan en biedt houvast om het toekomstbeeld scherp in het oog te houden. Ook helpt het om de juiste gebruikers aan te trekken en deze te behouden. Het DNA is daarnaast een inhoudelijk anker voor programma's en evenementen die de IKDB-community met elkaar verbindt, en die zorgt voor de juiste ruimtelijke condities die het ecosysteem laten floreren.



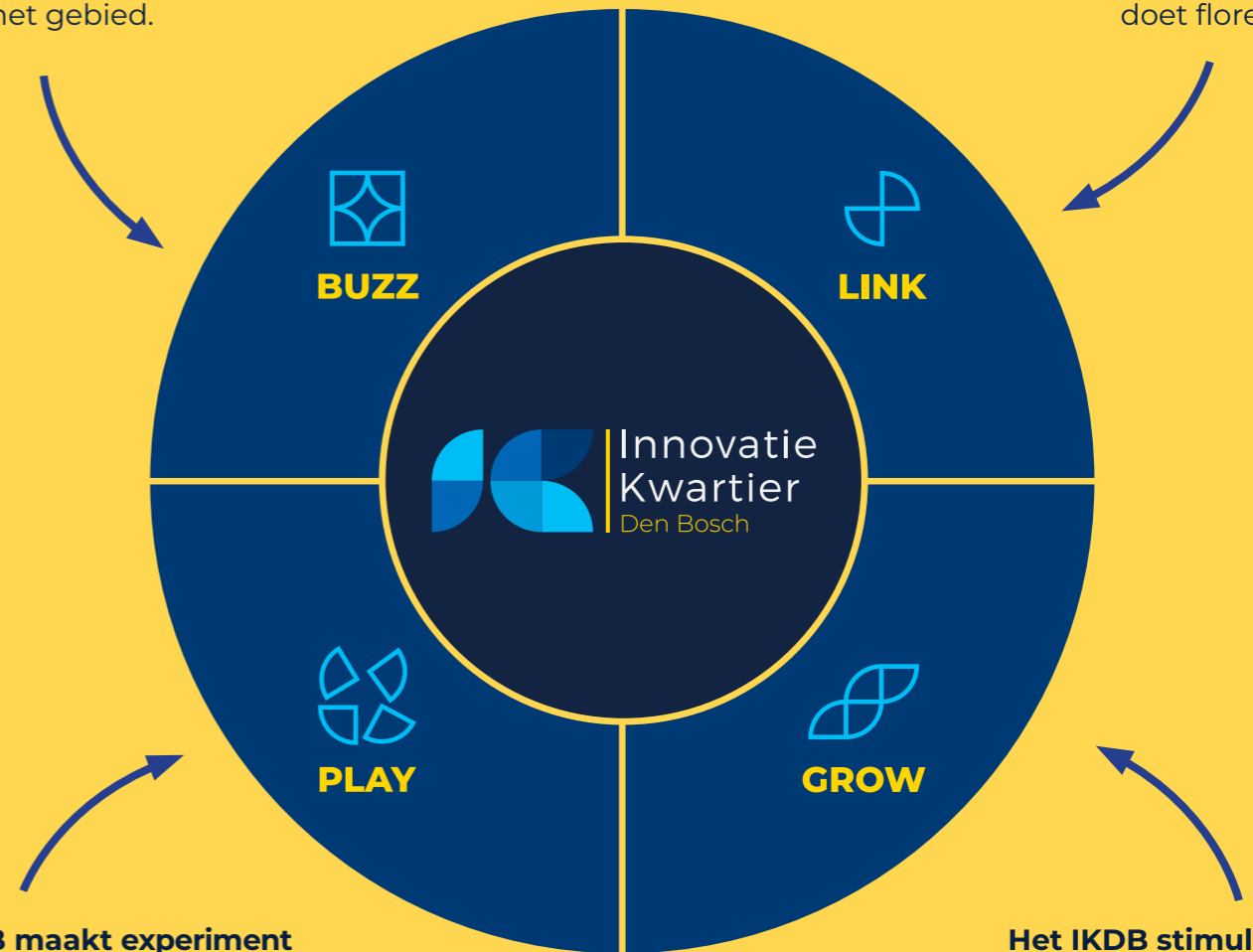
Eén DNA, vier kernwaarden: BUZZ, LINK, PLAY en GROW

In het IKDB is plek voor werken, leren, recreëren en wonen

Het IKDB is aantrekkelijk en levendig. Hier woon je in een stukje stad waar je onderdeel bent van de data- en ICT-innovatie. De gebruikers van het gebied leven mét elkaar. Het is een waardevolle, bruisende buurt, als toevoeging aan de stad met een sterk karakter en een eigen uitstraling. Het is een buurt waar men werkt, leert, woont en verblijft. Het is een plek waar bewoners bijdragen aan de levendigheid van het gebied.

Het IKDB is een uniek ecosysteem met een sterke, verbindende community

In het IKDB ontmoeten mensen elkaar. Er is een ecosysteem van studenten, talenten en werknemers, en partijen zoals onderwijsinstellingen en bedrijven. Het IKDB bruist dankzij de voorzieningen en ontmoetingsplekken die er zijn, en dankzij de ontmoetingsmomenten die er plaatsvinden. Een belangrijke rol is er voor de organisatie die het ecosysteem van het IKDB ontwikkelt, behoudt en doet floreren.



IKDB maakt experiment en innovatie zichtbaar.

Het IKDB richt zich op innovatieve ICT- en data-bedrijven. Hier kun je grenzeloos experimenteren en ontdekken. Er wordt écht geëxperimenteerd met nieuwe technologieën en innovaties komen tot stand. Bedrijven en onderwijs komen hier samen om nieuwe dingen uit te proberen, van elkaar te leren en elkaar uit te dagen. Er zijn plekken waar gebruikers vrij kunnen experimenteren met de nieuwste data-innovaties en experimenten kunnen uitvoeren. Het gebied ademt lef, uitdaging en jeugdige bravoure.

Het IKDB stimuleert maatschappelijke, duurzame impact

De gebruikers van het gebied leveren een positieve bijdrage aan de maatschappij en krijgen hulp om hun ondernemerschap te ontwikkelen. Binnen de data-innovatie is verduurzaming één van de onderzoeksgebieden. Ook het IKDB zelf is een toekomstbestendige, energieneutrale en gezonde leefomgeving. We streven naar het gebruik van circulaire materialen en processen. Ook mobiliteit is duurzaam: het IKDB is uitstekend te bereiken met OV en ontworpen voor fiets en voetgangers.

Wat

6. Ecosysteem voor innovatie
7. Doelgroepen
8. Kruisbestuiving en samenwerking
9. Ruimtelijk programma
10. Ruimtelijk raamwerk

6. Ecosysteem voor innovatie

Het bouwen van een ecosysteem

Het realiseren van het hiervoor geschetste toekomstbeeld en bijhorende DNA is een uitdagende opgave. Dit hoofdstuk beschrijft welke ingrediënten nodig zijn om het tot uitvoering te brengen. De eindgebruikers van het gebied zijn daarin een essentieel onderdeel: de bedrijven, studenten, overheid, bewoners en bezoekers die het IKDB gaan maken tot wat het is. Deze doelgroepen, en de interactie tussen hen onderling en met de stad, regio en breder, noemen we het ecosysteem. Dat systeem heeft bepaalde programmatische en ruimtelijke behoeftes. Al deze zaken samen – doelgroepen, ecosysteem, programma en ruimtelijk raamwerk - vormen een antwoord op het 'wat'. Hierbij volgen het gebied, de programmering en het ontwerp de vraag van het ecosysteem en de gebruikers.

Gebied in beweging, maar dankzij het DNA op koers

Het ecosysteem, het gebied, en de gebruikers samen vormen een dynamisch samenspel. Het ontwikkelplan van het IKDB is flexibel en adaptief, zodat het kan meebewegen met veranderende omstandigheden of voortschrijdend inzicht. Het hier geschetste programma is richtinggevend.

Het ruimtelijk raamwerk past bij verschillende programmatische keuzes. Steeds geldt wel: het DNA en de kernwaarden van het gebied zijn leidend bij het maken van keuzes over wat daadwerkelijk gerealiseerd wordt.

Samen komen tot de juiste mix

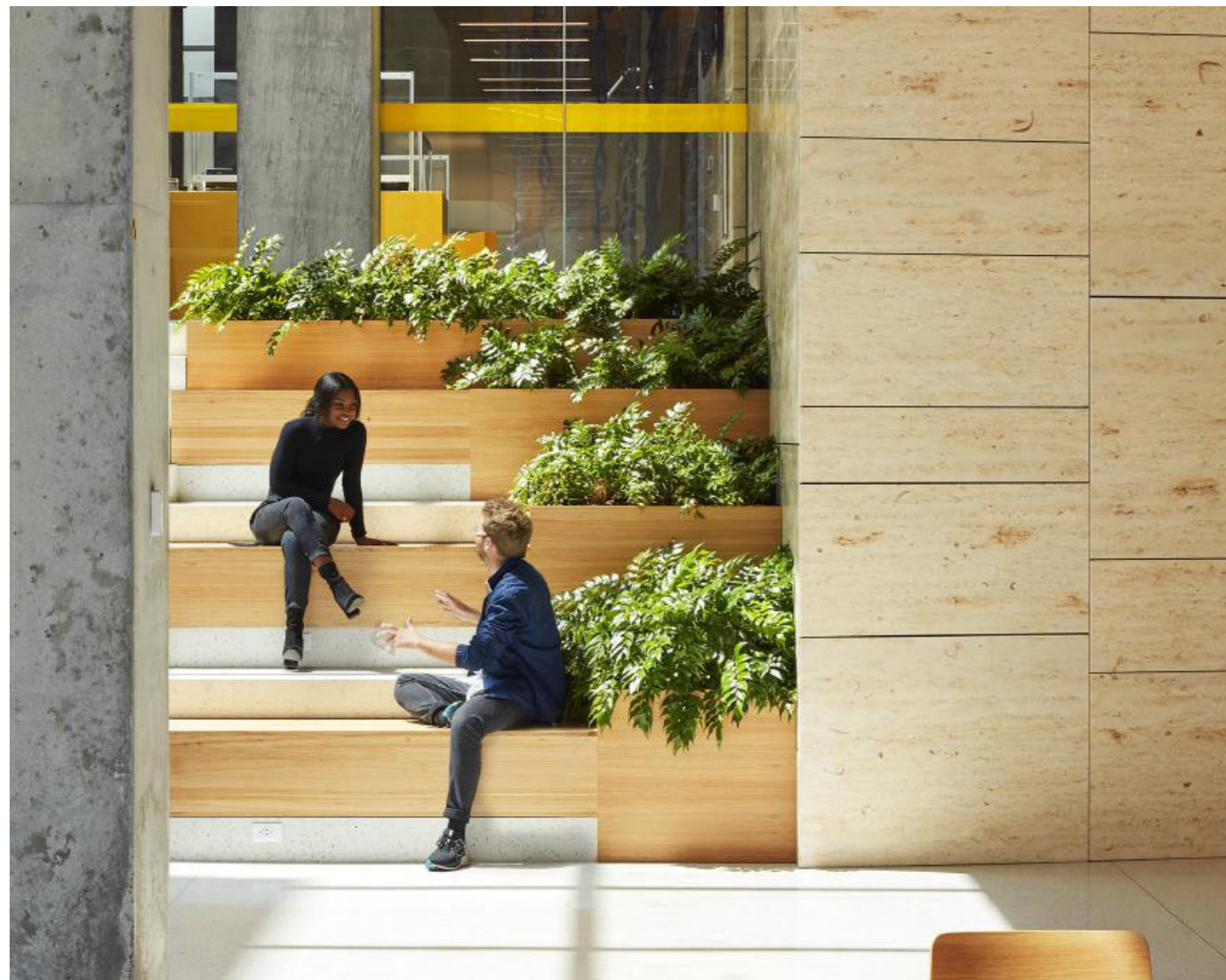
Een innovatie-ecosysteem is een netwerk waarin bedrijven, overheid, onderwijs en onderzoek elkaar ontmoeten en samenwerken om kansrijke innovaties te realiseren. In het IKDB liggen veel kansen om dit te bewerkstelligen. Om dit ecosysteem tot stand te laten komen is inspanning, medewerking en de juiste mindset van alle betrokken partijen nodig. In het IKDB moet de juiste mix van bedrijven, onderwijs en bewoners komen om het tot een interessant gebied te maken. Onderwijs en overheid krijgen geen fysieke vestiging in het gebied, maar zijn aanwezig in de vorm van onderwijs- en groeiprogramma's in combinatie met de juiste bedrijven en het gebruik van ruimtes om deze activiteiten uit te oefenen. Ditzelfde kan ook gelden voor bedrijven die elders (lokaal, regionaal, nationaal) gevestigd zijn, maar wel deel uit willen maken van en bijdragen aan het ecosysteem.



7. Doelgroepen

Doelgroepen die het gebied maken

Essentiële doelgroepen voor het ecosysteem van het IKDB zijn bedrijven, het onderwijs, de overheid en (toekomstige) bewoners en bezoekers. Maar ook andere stakeholders, zoals omwonenden spelen een belangrijke rol. Dit hoofdstuk beschrijft de verschillende doelgroepen en voorwaarden om deel uit te maken van het ecosysteem. Dit geeft een solide basis, die naar de toekomst toe adaptief kan zijn.



Doelgroep I: Bedrijven

Een klimaat waarin bedrijven veilig kennis delen

Het IKDB richt zich op kennisgedreven, innovatieve ICT- en data-bedrijven die met behulp van data-toepassingen en -technieken impact maken in hun sector. Het is belangrijk dat de bedrijven die zich in het IKDB vestigen het belang zien van kennisdeling, samenwerking en talentontwikkeling. Er komt daarom een mix van bedrijven uit verschillende sectoren in het IKDB. Dat zorgt ervoor dat concurrentie in mindere mate een rol speelt en de organisaties eerder openstaan voor kennisbijdrage - dé voorwaarde voor innovatie. De aanwezigheid van studenten wordt benut dankzij samenwerkingsverbanden tussen bedrijven en het onderwijs (de ontwikkeling van een hybride leeromgeving), de organisatie van evenementen en de begeleiding van startups door middel van diverse programma's.

Bedrijven in verschillende groeifasen, met focus op startups

Binnen het innovatie-ecosysteem is het belangrijk dat er een goede mix is aan bedrijven in verschillende levensfasen - van startups en scale-ups en tot gevestigde bedrijven. Bedrijven in verschillende fasen kunnen van elkaar leren, ervaringen delen en elkaars kennis benutten. Het zwaartepunt in dit ecosysteem ligt op startups en scale-ups. De IKDB-organisatie monitort de samenstelling van de aanwezige bedrijven om de optimale mix te borgen en stimuleren.

Toegang tot middelen en kennis

Innovatie komt tot stand door kruisbestuiving tussen bedrijven onderling en bedrijven in samenwerking met onderwijs- en onderzoeksprogramma's. Betrokkenheid van de overheid in de vorm van de juiste beleidsvorming en subsidies versterken de mogelijkheden voor innovatie. Voor overheden is het interessant om innovatieprogramma's te stimuleren met het oog op economische ontwikkeling en versterking en uitbreiding van talen in de huidige krappe arbeidsmarkt.

En hoewel subsidiëring geen voorwaarde is voor de ontwikkeling van het IKDB, zien wij nauwe samenwerking gedurende exploitatie en in het ecosysteem als belangrijke meerwaarde. Op die manier ontstaat er een vliegwieleffect. Voor het IKDB zetten we daarom sterk in op betrokkenheid van Provincie Noord-Brabant en het Rijk en voeren we gesprekken over passende programma's en financieringstrajecten.

Selectie van innovatieve bedrijven, passend bij het gebiedsprofiel

Het IKDB heeft een uniek profiel. Daarom kan niet zomaar elke ondernemer zich in het IKDB vestigen. Bedrijven moeten zich herkennen in én committeren aan de (voor)waarden van het IKDB, om zo een bijdrage te kunnen leveren. Een 'stoplicht-model' (hoofdstuk 8) geeft houvast bij het besluiten of een ondernemer bij het gebiedsprofiel past (zie bijlage Profielschets). Daarnaast wordt er ook getoetst of het bedrijf, nadat deze bijvoorbeeld gegroeid is van startup naar scale-up, nog steeds binnen het ecosysteem past.



Doelgroep II: Onderwijs

Onderwijs én bedrijfsleven in een hybride leeromgeving

In 's-Hertogenbosch zijn meerdere ICT en data-onderwijs- en kennisinstellingen gevestigd die van meerwaarde zijn voor hun omgeving. De positie van deze instellingen wordt verder versterkt in het IKDB, dankzij de hybride leeromgeving (hyleo) die hier gecreëerd wordt: een initiatief waarbij onderwijs en bedrijfsleven samen leren en innoveren in een externe omgeving. In het IKDB werken Bossche onderwijspartijen/kennisinstellingen (KWIC, Avans, HAS en JADS) en innovatielabs (SPARK, IoT Stadslab en andere lab-omgevingen) samen met professionals uit de beroepspraktijk in multidisciplinaire, mixed level teams (MBO, HBO en WO) aan impactvolle maatschappelijke opgaven.

Hyleo: van inspireren naar innoveren

In een (externe) hybride leer- en innovatieomgeving leren studenten en professionals uit kennisinstellingen en de beroepspraktijk v^{an} elkaar en m^{ét} elkaar aan innovaties binnen gedefinieerde thema's. Dat gebeurt in een inspirerende en veilige omgeving, buiten de comfort zone van de muren van de onderwijsinstelling of het bedrijf.

De omgeving is open voor iedereen, en vormt daarmee ook een belangrijke basis voor 'leven lang ontwikkelen' en kennisdelen. Deze manier van werken, leren en kennisdelen is voor het IKDB een unieke aanjager van talentontwikkeling en innovatie.

Commitment uitgesproken in een convenant

De ambities en doelstellingen van de deelnemende partijen aan het gezamenlijk ontwikkelen van een hybride leeromgeving zijn vastgelegd in een convenant. Dit heeft tot doel om de partijen te verbinden, maar bovenal om partijen te committeren om samen aan de slag te gaan met concrete doelen en plannen. Enerzijds moeten de betrokkenen de randvoorwaarden voor de hybride leeromgeving verder ontwikkelen en verankeren in de plannen voor het IKDB. Anderzijds is er ook een praktische kant: het gezamenlijk uitvoeren van projecten en programma's.

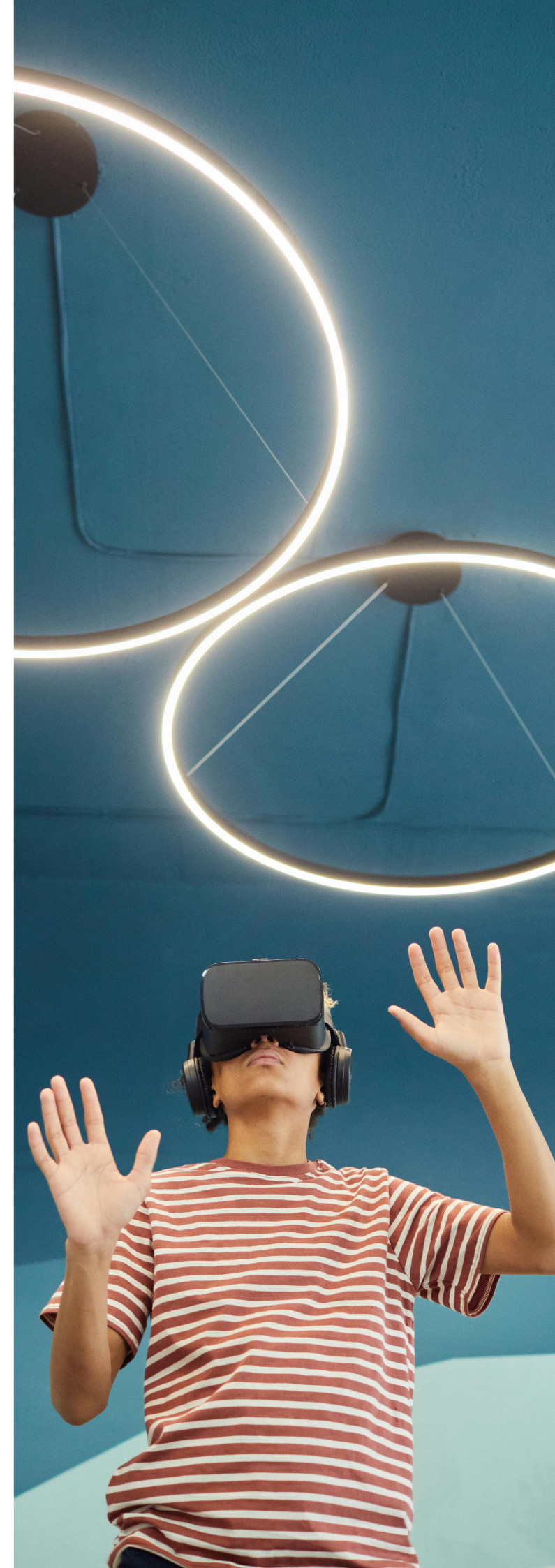
Research en development

In het IKDB ligt de focus op de research- en pilot-component van innovatie. Grootschalige development-activiteiten waar bijvoorbeeld productiefaciliteiten voor nodig zijn, worden niet ondergebracht in het IKDB. Het ontwikkelen, testen en implementeren van innovaties worden wel onderdeel van het gebied. Die komen onder andere tot uiting in Innovatielabs. SPARK en IoT Stadslab, die onderdeel uitmaken van het hyleo-samenwerkingsverband, zetten zich daarvoor in.

Opleidingen, onderwijsprogramma's en talentontwikkeling

Het doel van het hyleo-samenwerkingsverband is om een hybride leerervaring te kunnen bieden en om samen te werken met bedrijven of organisaties uit de beroepspraktijk. De betrokkenen in de hyleo-samenwerking hebben een convenant getekend waarin de ambities benoemd zijn. De betrokkenen bepalen samen hoe het ecosysteem zich verhoudt tot specifieke inhoudelijke onderwerpen en hoe die zich laten vertalen naar diverse programma's, zoals een acceleratorprogramma voor startups.

De programma's sluiten aan bij het type data- en ICT-bedrijven in het IKDB. Deze manier van hybride samenwerken binnen het IKDB vergroot de aantrekkelijk van 's-Hertogenbosch als vestigingslocatie voor bedrijven en talenten. Hiermee worden talenten van buitenaf aangetrokken en blijven zij behouden voor de regio. Dit geldt zowel voor studenten en starters op de arbeidsmarkt als voor professionals. Het IKDB biedt aan hen kansen om zich door te ontwikkelen of bij te laten scholen, in lijn met de gedachte van 'leven lang ontwikkelen'.



Doelgroep III: Bewoners

Van campus naar innovatiedistrict: de bewoners van het IKDB

Naast de aanwezigheid van ondernemers en onderwijsinstellingen zijn bewoners cruciaal voor levendigheid en reuring in het IKDB. Zij zorgen voor een grotere diversiteit in het type gebruikers van het gebied. En ze zorgen ervoor dat het gebied geen afgesloten campus is, maar een innovatiedistrict dat een wezenlijk onderdeel is van de stad.

Bewoners die werken, onderzoeken en leren

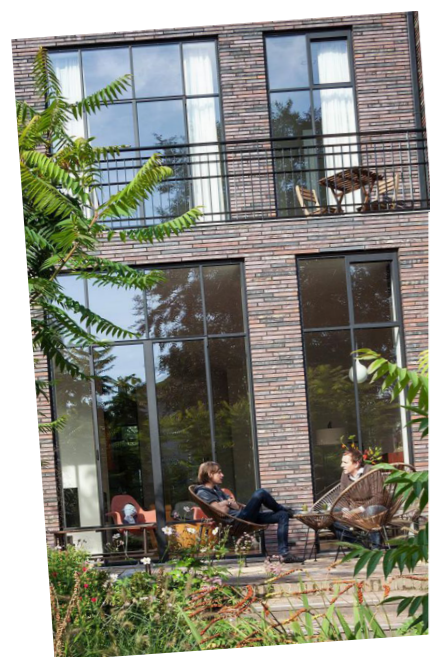
Voor de ontwikkeling en het behoud van het beoogde DNA in het IKDB is het belangrijk dat de woningen de juiste bewonersdoelgroepen aan zich weten te binden. De woningen staan in dat opzicht ten dienste aan het 'ecosysteem'. Het is geen reguliere 'woonomgeving', maar een gebied waar het wonen een directe relatie heeft met de bedrijvigheid in het gebied. De bewoners zijn onderdeel van de community. Dit betekent dat zij ook toegang hebben tot evenementen, programma's en voorzieningen. Naast gedeelde voorzieningen in de wooncomplexen kunnen bewoners, al dan niet tegen een vergoeding, ook gebruik maken van de andere voorzieningen in het gebied.

Bewonersdoelgroepen

In lijn met het DNA van het IKDB, ligt de nadruk op de Young Urban Professionals (ongeveer 25-35 jaar, werkend, alleenstaand of stellen, zonder kinderen). De andere helft van het woonprogramma richt zich op expats – shortstay (< 4 maanden) en midstay (tussen 4 maanden en 2 jaar) - (internationale) studenten, Medior Urban Professionals (35-44 jaar) en Senior Urban Professionals (45-67 jaar).

Wonen in het IKDB

Binnen de gemeente Den Bosch kan op verschillende plekken gewoond worden. Voor het gebied IKDB moeten huurders zich bewust zijn van het levendige karakter en de wens om door ontmoeting innovaties aan te jagen. Dit vraagt bewustzijn van de huurder die in dit gebied wenst te wonen. Gesprekken met woningbouwcorporaties en andere partijen gaat in de komende periode uitwijzen hoe we ons gezamenlijk in kunnen spannen de juiste doelgroep aan te trekken.



Doelgroep IV: Bezoekers

Levendigheid en reuring dankzij (stads)bezoekers

Het IKDB staat niet op zichzelf, maar is juist onderdeel van de stad 's-Hertogenbosch en staat in verbinding met de regio. Naast zakelijke bezoekers en bewoners zijn ook omwonenden en andere bezoekers welkom in het gebied. Zij brengen de nodige levendigheid en reuring. Deze doelgroepen zullen met name gebruik maken van de gedeelde voorzieningen in het gebied en kunnen bijvoorbeeld deelnemen aan een cursus in de hybride leeromgeving, gebruik maken van de openbare ruimte, of een congres of evenement bijwonen.





8. Kruisbestuiving en samenwerking

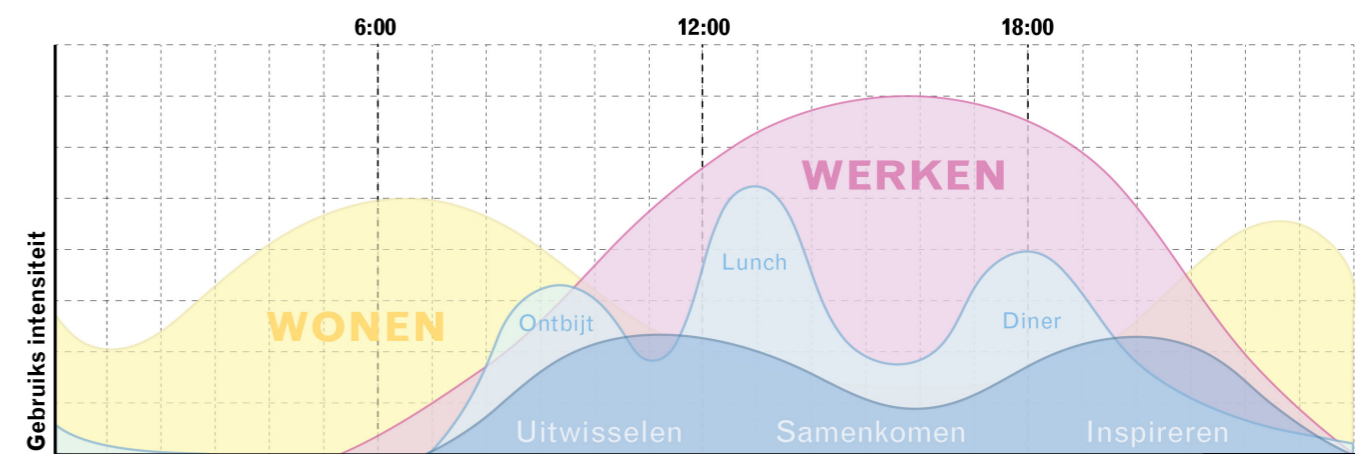
Verbinding laadt de kernwaarden van het IKDB

Wanneer de juiste bedrijven, studenten, bewoners en bezoekers in het IKDB een plek hebben, zijn zij nog niet automatisch met elkaar verbonden. En juist de verbinding is belangrijk voor het laten ontstaan van innovaties. Om te zorgen dat mensen in het gebied met elkaar in contact komen, moet het IKDB deze verbindingen bewust en actief organiseren. Daarmee ontstaat niet alleen de 'vonk' voor innovatie, maar komen ook de DNA -kernwaarden van het gebied tot uiting: LINK, PLAY, BUZZ en GROW. Een eerste stap om verbindingen tot stand te laten komen, is door de kans te vergroten dat mensen elkaar ontmoeten.



Sociaaleconomisch programma om verbinding stimuleren

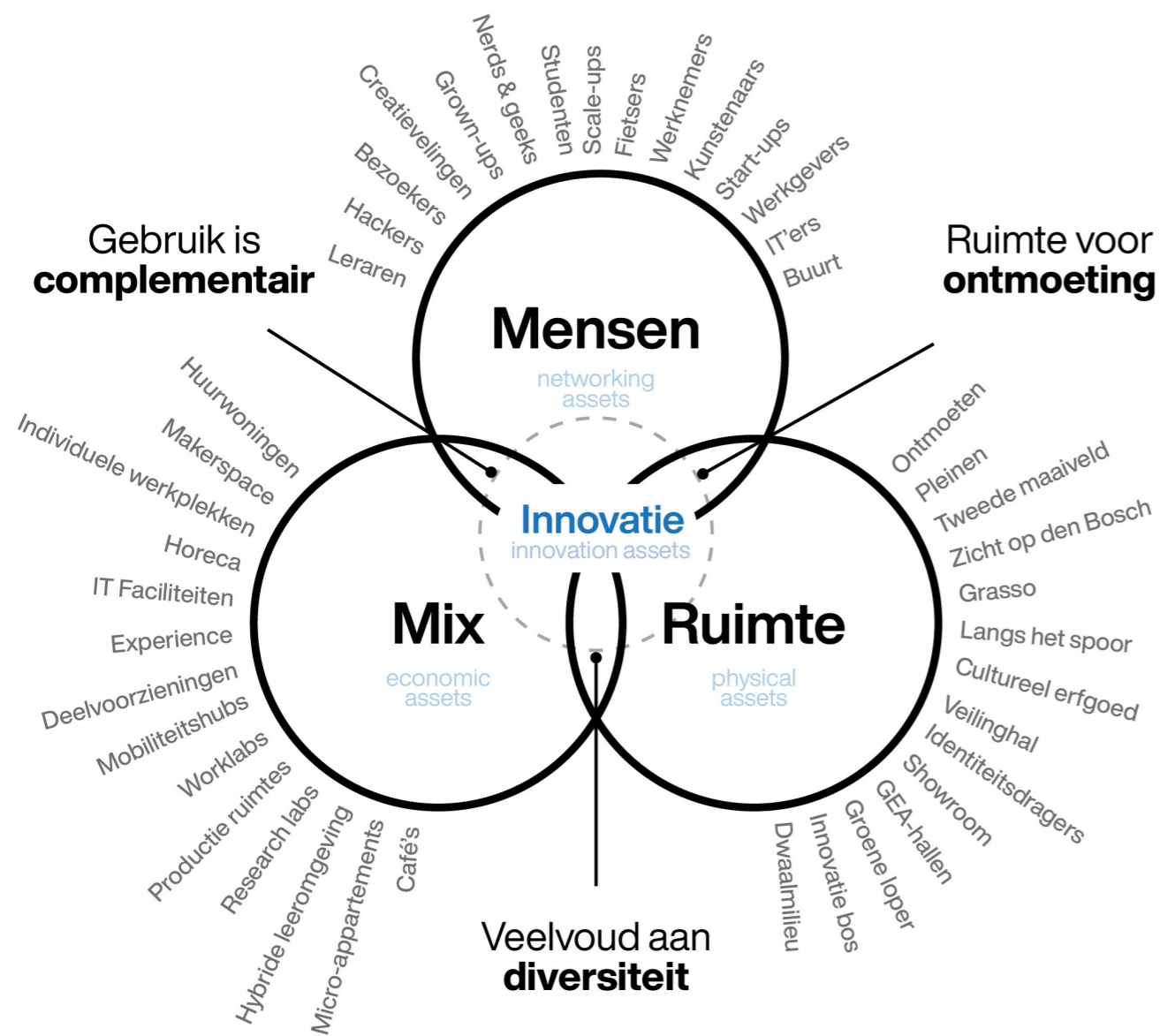
In het IKDB bieden we kansen voor drie verschillende soorten ontmoetingen: de LINKs van en binnen het gebied (interne ontmoetingen) en die met de omgeving (externe ontmoetingen). Spontane, ongedwongen ontmoetingen zijn belangrijk voor het laten ontstaan van laagdrempelige, heterogene sociale netwerken. Ze verbinden gesloten, homogene netwerken met elkaar kunnen verbinden, waardoor er een mix ontstaat. En juist die gemixte netwerken staan aan de basis van innovaties.



9. Ruimtelijk programma

Maatwerk en een mix van functies

Het creëren van een ecosysteem voor innovatie vraagt ruimte. Het ruimtelijke programma van het IKDB komt voort uit onderzoek naar het ruimtegebruik van andere innovatiedistricten en -campussen. Gezien het unieke karakter van het IKDB kan dit niet één-op-één vertaald worden. Het is maatwerk, gericht en afgestemd op de lokale situatie. Wel is duidelijk dat de mix van verschillende functies essentieel is voor de ontwikkeling van een volwaardig IKDB.



Een totaalprogramma van 100.000 m²

Verbinding laadt de kernwaarden van het IKDB

Het totale ruimtelijke programma is verkend op maximaal 100.000 m² BVO. Deze totale omvang is onderverdeeld in :

- Ruimte voor werken en leren (circa 50.000 m² BVO)
- Wonen (circa 30.000 m² BVO)
- Parkeren (circa 15.000 m² BVO)
- Gedeelde voorzieningen (circa 5.000 m² BVO) bestaand uit:
 - Nader te bepalen hoeveelheid gedeelde voorzieningen voor ontmoeten, presenteren, overleggen ten behoeve van het werken en leren
 - Zelfstandige horeca ca. 1500 m²
 - Nader te bepalen hoeveelheid overige dienstverlening waarvoor binnen Noordelijke Spoorzone in totaal ca. 1000 m² is gepland
 - Detailhandel, waaronder een to-go supermarkt van ca. 300 m² en daarnaast een nader te bepalen hoeveelheid ruimte voor een initiatief passend binnen het concept IKDB en passend binnen het lokale detailhandelsbeleid.

Hooge Donken, Grasso en GEA

In deze oppervlakte van 100.000 m² is ook de Hooge Donken opgenomen. De andere bestaande gebouwen (Grasso en GEA) vallen hier niet onder. De GEA-hallen behouden voorlopig hun huidige functie, maar zijn meegenomen in dit ontwikkelplan als een studiegebied, zodat het in haar huidige vorm en in de toekomst aansluiting vindt in het IKDB.





Flexibele programmering

De in dit hoofdstuk geschetste programmering is tot stand gekomen met de kennis van nu. Maar de huidige marktsituatie kan natuurlijk wijzigen. Ook zal het IKDB zelf een eigen markt vraag creëren. Omdat de ontwikkeling een lange looptijd kent, moet het programma daarom per (deel)fase worden uitontwikkeld. Hierbij is een voorwaarde dat elke deelontwikkeling en fase een goede ontwikkeling in zichzelf moet zijn én een versterking voor het functioneren van het IKDB.

(Flex)werkplekken voor verschillende doelgroepen

De thema's werken en leren beslaan het grootste deel van het programma, zo'n 50.000 m² BVO. Deze ruimte is bedoeld voor bedrijven, onderwijs en onderzoek en vertaalt zich hoofdzakelijk naar (flex) werkplekken. Het marktonderzoek van CBRE (november 2023) geeft aan dat er de komende tien jaar een verwachte nieuwbouwbehoefte is van bijna 100.000 m² BVO, gebaseerd op een stabiliserende werkgelegenheid in 's-Hertogenbosch met een dalend kwalitatief kantorenaanbod. Daarnaast is de verwachting dat het IKDB een aanzuigende werking heeft op bedrijven van buiten 's-Hertogenbosch. Dit is niet gekwantificeerd door CBRE en is dus niet opgenomen in de verwachte nieuwbouwbehoefte van 100.000 m² (zie bijlage A).

Voorzieningen voor werken, leren, (be)leven

Vergaderruimtes, presentatieruimtes maar ook plekken om te lunchen zijn gezamenlijke voorzieningen en zijn bedoeld voor verschillende doelgroepen. Dat is een bewuste keuze. Deze ruimtes richten zich nadrukkelijk op ontmoeting en samenwerking tussen onderwijs en bedrijven. De hybride leeromgeving vraagt om gedeelde, open, flexibel en multifunctioneel in te richten ruimtes voor samenwerking en experiment.

Gedeelde plekken, binnen en buiten

Daarnaast is er behoefte aan open ontmoetingsruimten zowel binnen als buiten, zodat de hybride leeromgeving zich ook verbindt met het gebied. De horeca is een belangrijke ontmoetingsplek. Die is daarom niet ondergebracht in een bedrijfsgebonden voorziening, maar juist in gedeelde plekken waar iedereen gebruik van kan maken, ook bezoekers en bewoners. Daarnaast is detailhandel aanwezig, bijvoorbeeld in de vorm van een kleine supermarkt (een to go-formule). De gedeelde voorzieningen bevinden zich op meerdere plekken in het gebied, geclusterd rondom hoofdentrees of verkeersruimtes voor maximale aanloop. Op deze manier ontstaan er levendige IKDB-hotspots voor ontmoeting en kennisdeling.

Woonprogramma met een mix van sociale huur, middenhuur en dure huur

De huidige woningmarkt is krap en de verwachting is dat het totaal aantal huishoudens in de gemeente verder groeit. Het te realiseren woonprogramma omvat circa 30% van het totale programma in vierkante meters en is primair gericht op de doelgroepen die in het IKDB werken en leren. Het wonen staat ten dienste van het werken. Gezien de doelgroepen waar het IKDB zich op richt en de behoefte om te kunnen sturen op de woondoelgroepen, komen er uitsluitend huurwoningen. Het beleid van de gemeente 's-Hertogenbosch, met als uitgangspunt 70% betaalbaar (30% sociale huur en 40% middenhuur) en 30% dure huur, is het vertrekpunt voor de differentiatie van het woonprogramma. De precieze aantallen en de differentiatie van het woonprogramma worden gedurende de verdere uitwerking nader bepaald aan de hand van passende woonconcepten voor het IKDB. Ook komt er nadere uitwerking van de woningtoewijzing en sturing op de doelgroepen. In de uitwerking vindt verder overleg plaats met een woningcorporatie als de beoogde afnemer van de te realiseren sociale en middenhuurwoningen. De aard en omvang van gemeenschappelijke ruimten staan in relatie tot de opzet van de woonruimten. De focus ligt op het creëren van voldoende gemeenschappelijke ruimte, meer dan op 'eigen' ruimte.

Stedelijk wonen als deel van de IKDB-community

Het IKDB krijgt een stedelijk woonprogramma variërend van studio's of deel-/friends-woningen tot 2- of 3-kamer appartementen. Ook is er ruimte voor speciale woonvormen zoals deelwoningen (friendswoningen) en SoHo's (small office home office). In de wooncomplexen komen gemeenschappelijke ruimtes en gedeelde voorzieningen, zoals een binnentuin of daktuin, wasruimtes en ontmoetingsruimtes. Die zijn van groot belang om ontmoeting en het communitygevoel te stimuleren. Naast gedeelde voorzieningen in de wooncomplexen kunnen bewoners (tegen vergoeding) ook gebruik maken van de andere voorzieningen in het gebied. Een community manager organiseert activiteiten om bewoners met elkaar in contact te brengen.



Innovatieve mobiliteitsoplossingen

Mobiliteit is een belangrijk aspect in de ontwikkeling én het functioneren van het IKDB. Gekoppeld aan het innovatieve karakter van het gebied willen we ook innovatief omgaan met mobiliteit. Dat betekent inzetten op nieuwe vormen van mobiliteit waarbij het autogebruik beperkt wordt. Gezien de ligging van het IKDB in relatie tot het station biedt het ook volop mogelijkheden om sterk in te zetten op OV-bereikbaarheid. Daarbij is aandacht voor de 'last mile' zeer belangrijk. Concreet betekent dit een kwaliteitsinvestering in de looproute van station naar het IKDB. Daarnaast zetten we in op goede fietsbereikbaarheid en het goed en veilig kunnen stallen van de fiets.

Deelmobiliteit en parkeervoorzieningen

Vervolgens is deelmobiliteit belangrijk. We gaan daar al direct mee beginnen door een tijdelijke mobiliteitshub in te richten bij Grasso met deelauto's. Die hub is een samenwerking met SDK als ontwikkelaar van EKP-Noord. De mobiliteitsopgave is immers geen opgave per locatie maar een samenhangende opgave voor het hele gebied. De samenwerking en samenhang met IKDB en SDK uit zich ook in het gebruik maken van elkaars parkeercapaciteit. Voor het gehele gebied wordt met andere woorden gekeken naar de parkeervraag en het -aanbod. Zo zal in de eerste fasen van de ontwikkeling van het IKDB het parkeren grotendeels geacommodeerd worden in de garage die op EKP-Noord wordt gebouwd en in 2027 gereed is. Vervolgens wordt in de fasegewijze realisatie van het IKDB gezien op welke wijze het autoparkeren het beste kan worden opgelost en wanneer het mobiliteitshuis op EKP-Zuid gerealiseerd moet worden. In het ruimtelijk raamwerk is hier rekening mee gehouden door een voorziening van circa 15.000 m² bvo. Deze voorziening wordt uiteindelijk gerealiseerd en geëxploiteerd door de gemeente.



10. Ruimtelijk raamwerk

Uitgangspunten voor een flexibele uitwerking

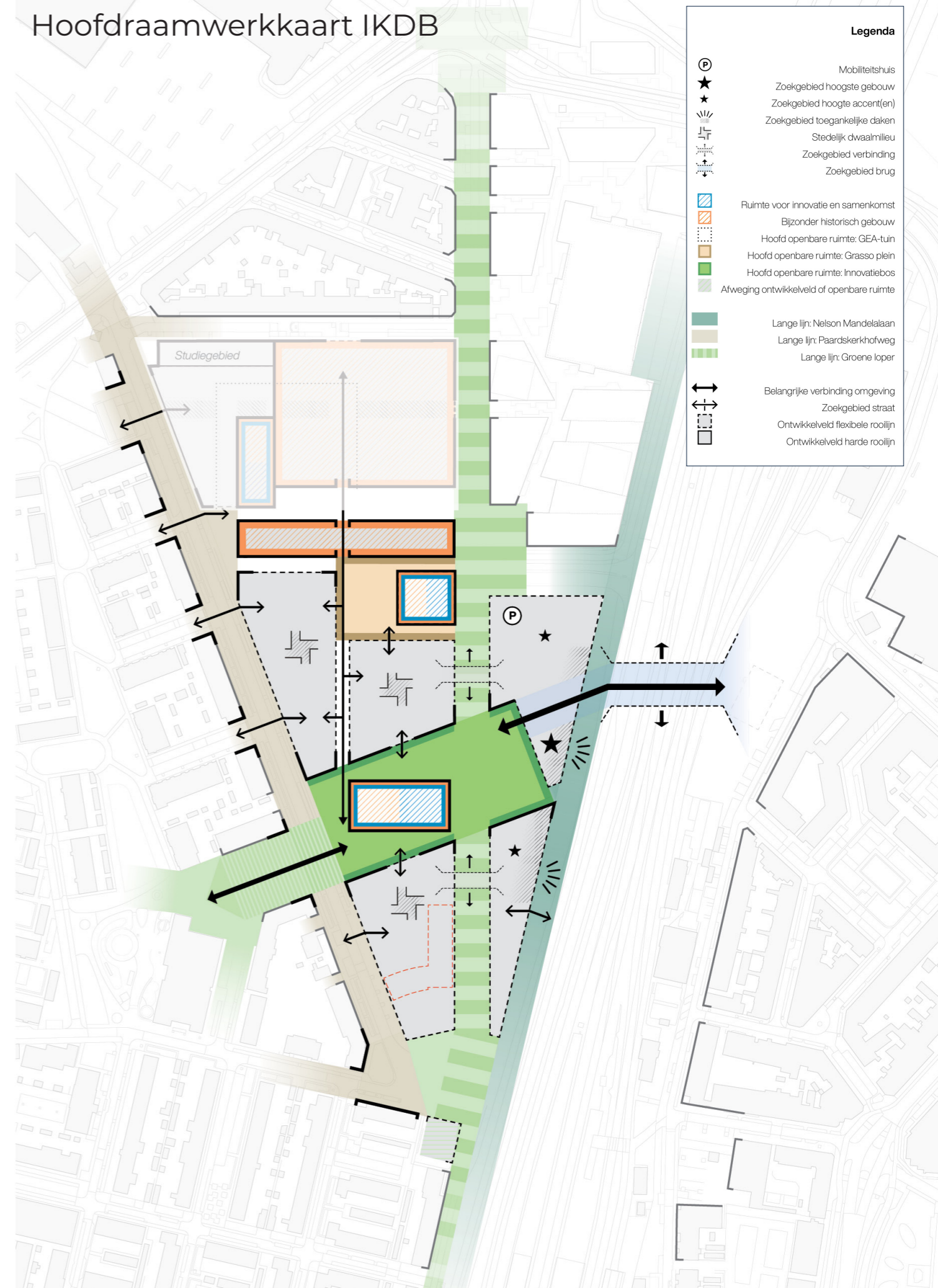
Het ruimtelijk raamwerk van het Innovatie Kwartier Den Bosch hangt nauw samen met het ontwikkelplan. De hieronder opgenomen toelichting vormt geen complete samenvatting van de inhoud. Daarvoor verwijzen we naar het ruimtelijk raamwerk, te lezen in bijlage A. Het doel is om Innovatie Kwartier Den Bosch door te ontwikkelen tot een hoogwaardig en levendig stedelijk gebied waar innovatie zichtbaar en ervaarbaar is, en dat bijdraagt aan de doorontwikkeling van de Bossche Brede Binnenstad. Daarbij streven we naar een gezonde en duurzame leefomgeving, een levendige werk- en woonomgeving met een zichtbare stedelijk mix van functies en een kwalitatief hoogwaardig stedelijk gebied. Verbindingen binnen het gebied en haar omgeving en prettige groene verblijfsplekken zijn daarbij essentieel. Industrieel erfgoed heeft een bijzondere plek in de ontwikkeling.

Vertaling van de musthaves naar een locatie-specifieke aanpak

De ontwikkeling zal over een langere periode plaatsvinden. Er is daarom gekozen voor een ruimtelijk raamwerk dat stuurt op de uitgangspunten op gebiedsniveau. Deze leggen hoofdzaken vast en zorgen ervoor dat kwaliteit gewaarborgd wordt voor de lange termijnontwikkeling. Daarbinnen biedt het raamwerk flexibiliteit om in de loop van de tijd in te spelen op de behoefte en omstandigheden. In het raamwerk is een vertaling gemaakt van de musthaves voor een succesvol innovatiedistrict, ingaand op de specifieke locatie-omstandigheden van dit project. Het ruimtelijk raamwerk bestaat uit kaarten, spelregels en principes. De hoofdtraamwerkkarta en bijbehorende thema kaarten bieden richtlijnen voor de invulling van het gebied. Aan de hand van voorbeelduitwerkingen wordt de flexibiliteit toegelicht. Het ruimtelijk raamwerk dient als basis voor verdere planuitwerkingen voor het project.



Hoofdtraamwerkkarta IKDB



Hoe

- 11. Ontwikkelstrategie
- 12. Samenwerking en organisatie
- 13. Financieel
- 14. Placemaking, participatie en communicatie

11. Ontwikkelstrategie

Het 'hoe' vormgeven

De ontwikkelstrategie geeft antwoord op de vraag hoe het IKDB haar doelstellingen bereikt. De voorgaande hoofdstukken schetsten het toekomstbeeld (het wat); de strategie geeft aan hoe het IKDB vanaf de haalbaarheidsfase tot bloei komt met de doelstellingen, kansen en risico's als basis voor de aanpak.

Twee sporen in ontwikkeling

De ontwikkelstrategie onderscheidt twee sporen: enerzijds de gebiedsontwikkeling en anderzijds de ontwikkeling en het in standhouden van het innovatie-ecosysteem. In de praktijk zullen beide sporen direct beginnen en neemt het spoor van gebiedsontwikkeling in de loop van de tijd af. Ze hangen nadrukkelijk samen en kunnen niet los van elkaar worden gezien. Samenhang wordt dan ook geborgd door beide sporen vanaf het begin evenveel aandacht te geven en het ecosysteem vanuit één hand aan te sturen.



Spoor I: Ontwikkelen en instandhouden van het innovatie-ecosysteem

Er zijn enkele basisvoorwaarden voor een succesvolle ontwikkeling en instandhouding van het innovatie-ecosysteem.

1. Er komt een organisatie gericht op het innovatie-ecosysteem

Het onderhoud en beheer van het ecosysteem staan los van de vastgoedontwikkeling. Het ecosysteem kent een andere tijdshorizon en andere financiering dan de vastgoedontwikkeling en het beheer. Het is daarom van belang om de juiste expertise en inhoudelijke kennis te binden aan de organisatie van het ecosysteem. De inhoudelijke kennis van data/ICT, het netwerk en de actuele ontwikkelingen maken dat de organisatie in staat is om de juiste verbindingen te leggen om innovatie te laten ontstaan.

2. Het IKDB organiseert activiteiten gericht op het netwerk: ontmoeting, onderwijs- en innovatieprogramma's

Het IKDB stelt ruimte ter beschikking voor open samenwerking en het onderhoudt en ontwikkelt het ecosysteem. De rol van het ecosysteem is die van 'active steward', om met name ook de relatie met bedrijven en de beroepspraktijk verder te brengen. Het onderwijs en kennisinstellingen zetten zich in voor leerprogramma's en de inbreng van lectoraten en leerstoelen en de begeleiding van studenten en talenten. SPARK en IoT Stadslab dragen bij met hun leeromgeving, kennis en netwerk.

3. De financiering van het ecosysteem komt grotendeels uit huurinkomsten; steun voor innovatieprogramma's komt uit bijdragen vanuit de overheid, het onderwijs en/of het bedrijfsleven.

Het ecosysteem kent verschillende activiteiten met verschillende vormen van financiering. Een belangrijk deel van de dekking van de activiteiten komt voort uit huurinkomsten. Dit geldt bijvoorbeeld voor netwerkbijeenkomsten en personeel dat zich inzet voor het ecosysteem. Veel activiteiten zijn afhankelijk van subsidies, fondsen en bijdragen vanuit onderwijs, overheid of bedrijfsleven. Dit geldt met name voor innovatieprogramma's.

4. Het IKDB werft actief en selecteert de

juiste doelgroepen die passen binnen het profiel en die complementair zijn aan zittende bedrijven.

Om de juiste bedrijven te selecteren, geldt een stoplichtmodel. Dit model laat zien wanneer bedrijven wel en niet binnen het profiel van het IKDB passen. Groen licht betekent toegang tot het IKDB. Daarvoor moeten bedrijven voldoen aan de waarden van het IKDB. Het bedrijf creëert waarde middels een ICT- of data-toepassing, is innovatief en vernieuwend, staat open voor samenwerking en kennisdeling én past in de mix van het ecosysteem. Indien een organisatie niet aan alle waarden voldoet, staat het stoplicht op oranje en volgt een onderbouwing waarom een partij wel of niet past. Wordt aan geen enkele voorwaarde voldaan? Dan staat het stoplicht op rood en krijgt het bedrijf geen toegang. Naast het stoplichtmodel spelen nog andere overwegingen een rol. Zo kan het IKDB focus aanbrengen als het gaat om complementaire en ondersteunende bedrijvigheid.

5. Placemaking, participatie en sterke branding zijn essentieel voor het gebied.

Een sterk gebiedsprofiel (DNA) is essentieel voor de aantrekkingskracht van het IKDB. Het DNA is leidend in de communicatie, marketing en branding. Die is al vroeg in het ontwikkelproces stevig neergezet. Omwonenden, toekomstige gebruikers en andere stakeholders betrekken we tijdig en regelmatig bij de plannen. In hoofdstuk 14 wordt placemaking en participatie nader toegelicht.

6. Vasthouden aan het DNA vraagt om een lange adem.

De keuze voor het specifieke gebiedsprofiel (DNA) heeft als consequentie dat bij de ontwikkeling niet snelheid, maar inhoudelijke toegevoegde waarde van bedrijven voorop staat. Om het ecosysteem van de grond te krijgen en om het te borgen, is een lange adem nodig. Op het moment dat er bedrijven bijkomen die geen link hebben met het ecosysteem, verwatert het concept en wordt het ook minder aantrekkelijk voor nieuwe partijen binnen data en ICT om zich hier te vestigen. Jaarlijkse evaluaties zijn een ijkpunt om de gekozen insteek te toetsen aan de marktvaart en om bij te sturen waar nodig.



Spoor II: Gebiedsontwikkeling

De belangrijke uitgangspunten voor de strategie voor de gebiedsontwikkeling zijn:

1. Vorm volgt functie.

Het gebied, de programmering en het ontwerp volgen de vraag van het ecosysteem en de gebruikers. Het vastgoed ondersteunt het ecosysteem en maakt de ontwikkeling van het ecosysteem mogelijk. Dit belangrijke uitgangspunt heeft consequenties voor de fasering, programmering en samenwerking. De kennis vanuit het ecosysteem vormt daarom een belangrijke basis voor de vastgoedontwikkeling.

2. Het is noodzakelijk om snel in te springen op kansen in de markt.

Het is noodzakelijk om snel te kunnen schakelen en marktkansen te accommoderen met nieuw vastgoed, door bestaand vastgoed aan te passen of door vooruitlopend op de vraag te investeren. Flexibiliteit is daarom een uitgangspunt in de ruimtelijke kaders, fasering en organisatie.

3. Grond-, bouw- en vastgoedexploitatie zijn in één hand.

Om te zorgen voor wendbaarheid en bestendigheid in de (door)ontwikkeling van het IKDB, zijn de grond-, bouw- en vastgoedexploitatie in één samenhangende organisatie. Bestaand vastgoed wordt (al dan niet) gefaseerd ingebracht. Het voordeel van gezamenlijk regie op vastgoed is dat men optimaal kan sturen op de juiste gebruiker, tegen de juiste voorwaarden, op de juiste plek. Daarbij kan het IKDB de gebruikers gedurende hun levenscyclus steeds opnieuw naar hun behoefte accommoderen in hun groei, ongeacht in welk gebouw dat dan is. Ook voorkomt gezamenlijk beheer/bezit onderlinge concurrentie op bijvoorbeeld huurniveaus en huurvoorwaarden plaatsvindt en kan er echt gestuurd worden op wat het beste is voor het functioneren van het ecosysteem, in plaats van individuele belangen van vastgoedeigenaren.

4. Er is een logische fasering van plan en kosten, waarbij iedere fase 'af' is.

Gezien de lange doorlooptijd van de ontwikkeling is het van belang dat elke deelfase 'af' is. Na afronding van een deelfase moet het gebied goed kunnen functioneren.

In de tijdelijke situatie functioneert het gebied dus al als innovatiekwartier. Er zijn minimale onderlinge afhankelijkheden binnen de fasen en na iedere fase is het mogelijk om de ontwikkeling te stoppen of te herprogrammeren. Dit staat los van de doelstelling dat voor een succesvol ecosysteem het gehele plangebied als geheel ontwikkeld moet worden.

5. Er is flexibiliteit in de programmering binnen de fases.

Er is in deze haalbaarheidsfase een bepaald beeld over de programmering. Dit ideaalbeeld is richtinggevend voor de daadwerkelijke ontwikkelfase. Per fase kijkt het IKDB wat de meest optimale product-markt combinatie is op dat moment, geredeneerd vanuit het gebiedsprofiel. Het afwegingskader waarmee keuzes voor fasering gemaakt kunnen worden en een voorbeeldfasering komen punt 6 aan bod.



6. Fasering van de ontwikkeling

Om een optimaal ecosysteem te ontwikkelen, is flexibiliteit nodig in de fasering. Afhankelijk van onder meer de marktvraag, de kansen op dat moment en de ruimtelijke consequenties kan men keuzes maken over fasen en vervolgfasen. Daarbij geldt onderstaand afwegingskader. De specifieke ruimtelijke uitwerking van de fasering maakt deel uit van de volgende fase (uitwerken Ruimtelijk Functioneel Kader).

1. Optimale bijdrage ecosysteem

Binnen het IKDB is het ecosysteem het fundament voor de ontwikkeling. Het functioneren en het stimuleren van het ecosysteem is te allen tijde leidend in het bepalen van de fasering. Dit betekent dat het IKDB kan inspelen op de behoefte van de community, bijvoorbeeld in de vorm van voldoende ruimte en voorzieningen om de juiste mix aan bedrijven en bewoners te kunnen huisvesten en het ecosysteem te laten draaien.

2. Slim omgaan met momenten van investeringen in relatie tot opbrengsten

Het is van belang dat investeringen niet te veel voor de opbrengsten uitlopen en dat per fase de investeringen zich op een goede manier verhouden tot de opbrengsten. Oftewel: de zogenaamde financiële 'badkuip' dient zo klein mogelijk te zijn om tot een haalbare, financierbare ontwikkeling te komen. Daarnaast spelen ook de bestaande exploitaties in het gebied een rol. De boekwaarden van de gebouwen, bestaande huurstromen en het huidige gebruik van de gebouwen bepalen mede de timing van de ontwikkeling van de desbetreffende plot(s). Zo is het een overweging om bestaande gebouwen die een passend gebruik en huurstream hebben, later in de fasering te herontwikkelen. Daarnaast worden bestaande panden pas ingebracht in de entiteit indien de verkoopwaarde hoger ligt dan de boekwaarde van het betreffende pand.

3. Robuust vooruitzicht op doorontwikkeling

De ontwikkeling van een fase moet een vooruitzicht geven op een robuuste doorontwikkeling. Dit wil zeggen dat er niet alleen gekeken wordt naar de fase die op dat moment ontwikkeld wordt, maar ook wat het effect ervan is op de daaropvolgende fasen, zodat continuïteit van de ontwikkeling geborgd is.

4. Ieder deelfase is altijd 'af'

Het uitgangspunt is dat iedere fase altijd 'af' is. Dat betekent dat keuzes over afbakening, ontwerp en programma altijd moeten leiden tot een ruimtelijk kloppend en kwalitatief beeld. De kwaliteit van de openbare ruimte is van groot belang. In elke fase moet de op dat moment gerealiseerde situatie een kwalitatieve openbare ruimte hebben die aansluit op de kwaliteit en waarden van het IKDB, zoals omschreven in het DNA en Ruimtelijk Raamwerk.

5. Bevorderen van de levendigheid

Voor het functioneren van het ecosysteem is het van belang dat het gebied levendig is. Met voldoende voorzieningen in de gebouwen en in de openbare ruimte, die op verschillende momenten op de dag voor levendigheid zorgen. Maar ook de mix tussen bewoners en werkenden is hiervoor belangrijk. Per fase maakt het IKDB ruimtelijke en programmatische keuzes op basis van dit uitgangspunt.

6. Afhankelijkheid van de op dat moment geschikte huurders

Het kan voorkomen dat er ten tijde van de gebiedsontwikkeling potentiële huurders (bedrijven) geïnteresseerd zijn, die we van zeer grote waarde achten voor het IKDB of zelfs onmisbaar vinden. In dat geval kan de fasering hierop worden aangepast, mits dit de bovenstaande uitgangspunten niet ondermijnt.



12. Samenwerking en organisatie

Organiseren van langjarig partnerschap

Het doel van de samenwerking is het creëren van een robuuste organisatievorm voor de lange termijn. Eén van de uitgangspunten van de ontwikkelstrategie is het eigendom van het vastgoed in één hand. Het uitgangspunt is om vanuit de gezamenlijke entiteit (de CV/BV IKDB) het vastgoed in eigendom te nemen, te exploiteren en om gezamenlijk verantwoordelijkheid te dragen voor het ecosysteem. Op deze manier gaan marktkennis en ontwikkelkracht samen met de doelstellingen van de gemeente op het gebied van economische groei en stadsontwikkeling. Het is een effectieve manier van samenwerken die het beste past bij de langetermijndoelstellingen van het IKDB.

CV/BV voor het IKDB

Voor de ontwikkeling, de exploitatie en beheer van het IKDB (het gebied, het vastgoed én het ecosysteem) wordt een CV/BV opgericht.

Ontwikkelen, eigendom en beheer

Onder de taken en verantwoordelijkheden van de CV/BV vallen de vier onderdelen: grondexploitatie, opstalontwikkeling, ontwikkeling en instandhouding van het ecosysteem, en eigendom en exploitatie/beheer.

Grondexploitatie

De CV/BV is verantwoordelijk voor de grondexploitatie. Hiervoor zijn een aantal uitgangspunten opgesteld:

- De gemeente verkoopt gefaseerd gronden aan de CV/BV.
- De inbrengwaarde van gronden wordt residueel bepaald.
- Bestaande objecten worden per haalbare deelfase in de CV/BV ingebracht op basis van taxatiewaarde.
- Grond wordt bouw- en woonrijp gemaakt in opdracht van de CV/BV.

De wijze waarop met het eigendom van de (semi-)openbare ruimte wordt omgegaan, wordt in de vervolgfase nader uitgewerkt en overlegd tussen partijen. Van belang hierbij is in ieder geval dat de kwaliteit van de openbare ruimte en de kwaliteit van het beheer en onderhoud goed geborgd worden. Kwaliteit van de openbare ruimte is immers één van de musthaves voor het IKDB.

- Jaarlijks wordt de grondexploitatie geactualiseerd.
- De CV/BV bepaalt het programma, de kwaliteitseisen, het huurrendement, het maximale ontwikkel- en bouwbudget, etc.
- De gemeente behoudt haar publiekrechtelijke rol als vergunningverlener.

Opstalontwikkeling

De CV/BV is verantwoordelijk voor de opstalontwikkeling. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

- De opstalontwikkeling van het totaal te ontwikkelen programma wordt in opdracht van de CV/BV uitgevoerd door AM B.V en Coebax (geen ontwikkelentiteit).
- Per deelplan wordt een technisch en commercieel programma van eisen opgesteld door de CV/BV. Ook wordt per deelplan bepaald wat de dan geldende parameters zijn. Algemene kosten en het percentage winst & risico wordt per deelplan marktconform vastgesteld.
- Op het moment dat in de planvorming een voorlopig ontwerp of definitief ontwerp is afgerond, zijn de verdere ontwikkelrisico's voor AM dan wel Coebax in hun rol als opstalontwikkelaar

Ecosysteem

Het ecosysteem is onlosmakelijk verbonden met het te realiseren vastgoed.



Andersom geredeneerd is het ecosysteem leidend voor het te realiseren programma. De CV/BV is verantwoordelijk voor het maken en instandhouden van het ecosysteem. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

- Het ecosysteem wordt gevormd door de huurders en gebruikers en de activiteiten. Om de juiste huurders te trekken en de juiste activiteiten te organiseren wordt een ecosysteem-organisatie opgericht. Hiervoor wordt een gebiedsregisseur/ en/of community manager aangetrokken.
- De CV/BV stelt budgetten beschikbaar om programma's te financieren en evenementen te organiseren. Bij het starten van de CV/BV storten de deelnemende partijen hiervoor een startkapitaal. Vervolgens zal een percentage van de huurinkomsten ingezet gaan worden om de ecosysteem-organisatie te financieren.
- Uitgangspunt is dat de BIM een rol speelt in de vormgeving van het ecosysteem. De BIM is op dit moment al actief in het gebied (communitymanagement Grasso en Grenco) en heeft derhalve ervaring heeft met de doelgroep. De komende maanden werken partijen dit verder uit.

Eigendom en beheer

De CV/BV wordt eigenaar van het vastgoed in het IKDB. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

- Nieuw vastgoed wordt gerealiseerd in opdracht van de CV/BV en blijft in eigendom van de CV/BV.
- Bestaand vastgoed, Hooge Donken en Grasso, wordt ingebracht in de CV/BV op basis van een getaxeerde waarde en indien en voorzover de getaxeerde waarde hoger is dan de boekwaarde die het betreffende pand kent.
- Indien het niet mogelijk is om bepaald vastgoed, wat wel belangrijk is voor het functioneren van het ecosysteem van IKDB, (per direct) in te brengen, wordt er gekeken naar een masterlease-

constructie. Op deze manier kan er alsnog regie worden gevoerd op het vastgoed en het ecosysteem vanuit één organisatie.

- Het woonprogramma komt in principe niet in eigendom van de CV/BV. Voor de woningen, geheel bestaande uit huur, die gerealiseerd worden, wordt met een woningcorporatie verkend of zij het eigendom en de exploitatie ervan op zich kunnen nemen. Voorwaardelijk is dat toewijzing zodanig kan plaatsvinden dat de woningen door de doelgroepen bewoond kunnen worden. Hierover zullen nadere afspraken met een corporatie worden gemaakt. Deze verkenning vindt de komende maanden plaats.
- De CV/BV verhuurt het vastgoed tegen commerciële tarieven afgestemd op doelgroepen.
- Voor het technisch, financieel en commercieel beheer van het commercieel vastgoed verkennen partijen de komende maanden op welke wijze dit georganiseerd en geborgd wordt en op welke wijze de BIM dit vanuit haar huidige rol hierin (ten aanzien van Grasso en Grenco) kan voortzetten en duurzaam kan uitbouwen.

Organisatie

De CV/BV is een zelfstandige entiteit en werkt als zelfstandig gebiedsontwikkelaar. Dat betekent los van het gemeentelijk ambtelijk apparaat en los van de interne organisatie van AM/Coebax. Personeel komt in dienst van de BV. Dat kan ingehuurd zijn vanuit de deelnemende partijen of anderszins. Geredeneerd vanuit de doelstellingen voor het IKDB en de fase waarin de ontwikkeling zich (op dat moment) bevindt, zullen er functieprofielen worden opgesteld. Zo wordt een team vormgegeven dat geëquipeerd is voor de opgave. Een publiek-private samenwerking werkt, zoals iedere organisatie, het best wanneer er continuïteit in bezetting en bemensing is. De nadruk moet daarom liggen op het aantrekken en vasthouden van de juiste kennis en ervaring.





13. Financieel

Een geïntegreerd financieel model

Het financiële model ziet toe op de verschillende onderdelen waarmee de CB/BV is belast. Dit betreft de grondexploitatie, opstalontwikkeling, vastgoedexploitatie- en beheer op de lange termijn en het opbouwen en in stand houden van het ecosysteem. De verschillende onderdelen vragen om een andere wijze van financiering en resultaatsturing en zijn daarom afzonderlijk inzichtelijk gemaakt in een geïntegreerd model. Het mobiliteitshuis is buiten de financiële verkenning gehouden, omdat die door de gemeente wordt ontwikkeld en geëxploiteerd. In de vervolgfase zal ook hiervoor de businesscase worden opgesteld.

Doelstellingen van de doorrekeningen

Omdat er sprake is van een langjarige ontwikkeling, is de financiële doorrekening een momentopname. Dat betekent dat wat nu haalbaar is, bij gewijzigde marktomstandigheden of prijsschommelingen niet haalbaar kan zijn of andersom. Het betekent dus fasegewijs uitwerken van de plannen en doorrekenen op financiële haalbaarheid, zowel ten aanzien van de betreffende deelontwikkeling als voor het totaal. De berekeningen die in deze haalbaarheidsfase zijn gemaakt, hebben een aantal doelstellingen:

- Beoordeling in hoeverre er sprake is van een haalbare businesscase in termen van gebiedsontwikkeling, vastgoedontwikkeling en exploitatie/belegging;
- Inzicht in de belangrijkste parameters die van invloed zijn op het uiteindelijke resultaat en de mate waarin partijen die parameters kunnen beïnvloeden in de verdere planuitwerking;
- Inzicht in de (orde van grootte van de) financieringsbehoefte van de CV/BV;
- Inzicht in de financiële risico's.

Op basis van de berekeningen in deze fase kan de komende periode een verdere uitwerking worden gemaakt van de financieringsbehoefte, zodat richting de oprichting van de CV/BV het financieringsarrangement verder voorbereid kan worden.

Uitgangspunten van de doorrekeningen

In deze doorrekeningen is rekening gehouden met:

- Geïntegreerde grond- en vastgoedexploitatie;
- Beoogd programma zoals geformuleerd in hoofdstuk 9;
- Een ontwikkeltraject van circa 15 jaar;
- Een mogelijke fasering waarbij vooral rekening is gehouden met de omvang en mogelijke marktopname per deelfase;
- Gefaseerde aankoop gronden door CV/BV van gemeente;
- Inbreng van bestaand opstal en lopende huurcontracten;
- Een (minimaal) sluitende grondexploitatie;
- De huidige marktsituatie. Voor een extra toets op de marktconformiteit is een externe toets op bouwkosten en potentiële afzet uitgevoerd.

Resultaten en conclusies

De grond- en opstalexplotatie is per deelfase inzichtelijk gemaakt. De opstalexplotatie kent op basis van de huidige uitgangspunten een positief resultaat en de grondexploitatie is voorsnog sluitend. Voor de beleggingsfase betekent dit dat voldoende afzet wordt geschat om de beoogde huurstroom op te kunnen brengen. De huurstroom dekt de investering die wordt gevraagd om activiteiten vanuit het ecosysteem draaiend te houden.

Gevoeligheidsanalyse

Om tot een goede beoordeling van de financiële haalbaarheid van deze ontwikkeling én exploitatie te komen, is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd. Door een aantal opbrengsten en kosten aan te passen, ontstaat inzicht in de mate waarin veranderingen van parameters effect hebben op het eindresultaat. Ook geeft het inzicht in de belangrijkste parameters waarop gestuurd moet en kan worden in de gefaseerde planuitwerking. Op basis van de gevoeligheidsanalyse is de conclusie getrokken dat er voldoende mogelijkheden zijn om in de uitwerking tot een haalbare ontwikkeling en exploitatie te komen, per deelfase en voor het totaal.

Financieringsbehoefte

Behalve een financieel haalbare ontwikkeling - een positief resultaat in ontwikkeling en belegging - is ook de financiering een belangrijk element in de beoordeling van de haalbaarheid. Op basis van de huidige haalbaarheidsberekeningen schat men momenteel een totale financieringsbehoefte van € 200 tot circa 250 miljoen over de totale looptijd, die op dit moment gesteld is op 15 jaar. Deze financiering zal dus gedurende de ontwikkelingstijd in delen nodig zijn. De financiering wordt door de CV/ BV aangetrokken, bestaande uit eigen vermogen van de deelnemende partijen en vreemd vermogen.

Aangenomen kan worden dat minimaal 50% vreemd vermogen kan worden aangetrokken en maximaal 50% eigen vermogen. Het eigen vermogen bestaat uit vermogen van de private en publieke partijen conform de verdeling 50% gemeente en 50% AM/Coebax. In de komende uitwerking van de businesscase en voorbereiding van de oprichting CV/ BV wordt tevens de financiering en het financieringsarrangement verder uitgewerkt en voorbereid.





14. Placemaking, participatie en communicatie

Het merk IKDB

Een sterke gebiedsidentiteit is essentieel is voor de aantrekkingskracht van het IKDB. Communicatie, marketing en branding staan daarom al vroeg in het ontwikkelproces op de agenda. De identiteit, huisstijl, een projectwebsite, een nieuwsbrief en social media-kanalen zijn al gelanceerd tijdens de haalbaarheidsfase. De vier essenties uit het DNA van het Innovatie Kwartier zijn leidend in alle uitingen: LINK, PLAY, GROW en BUZZ.

Content en communicatie reeds gestart

Door zelf (online) content te produceren, komt er bekendheid voor het 'merk' IKDB bij de beoogde doelgroepen. Het communicatieteam heeft een lopende contentkalender waarin alle activiteiten en communicatie-acties worden bijgehouden. Het team wordt daarbij ondersteund door een communicatiebureau en een vlogger. Het externe bureau maakt de social media-posts en de nieuwsbrieven. De vlogger maakt video's waarin het gebied, de plannen en betrokkenen in het zonnetje worden gezet. Het posten van content en het sturen van nieuwsbrieven neemt, naarmate het project zich verder ontwikkelt, toe in frequentie.

placemaking en participatie

De ontwikkeling van het gebied start met een sterke branding van de identiteit. De basis hiervoor is de betrokkenheid en input van de (toekomstige) gebruikers en omwonenden van het gebied en het gezamenlijk geformuleerde DNA. Tijdens de ontwikkeling komen er pop-ups, events en tijdelijke exploitaties om het IKDB al vroegtijdig tot een bruisende plek te maken. Daarbij krijgen beoogde exploitanten door middel van placemaking een plek in het gebied, waardoor het mogelijk is om te toetsen of deze exploitaties passend zijn voor het IKDB. Belangrijk effect van placemaking is dat er al vroeg een ecosysteem van betrokken belanghebbenden ontstaat.

Doelstellingen van placemaking-activiteiten

Het doel van placemaking is meervoudig:

- Het IKDB laden als innovatiekwartier gericht op data en daarmee 's-Hertogenbosch als datastad.
- Het kickstarten van het sociaaleconomische programma van het IKDB.
- Het IKDB laden vanuit het DNA als een plek die bruist en leeft en waar werken, leren, wonen en verblijven hand in hand gaan.
- Toetsen of huurders/ondernemers passen bij het IKDB.
- Bouwen aan een ecosysteem, samen met betrokken belanghebbenden.

Het ecosysteem opbouwen door



PLAY



GROW



LINK



BUZZ

Placemaking stap 1: horeca-concept in Grenco

Het eerste placemaking-initiatief is tijdens de haalbaarheidsfase gestart. Het betreft een origineel en innovatief horeca-concept voor één van de ruimtes in Grenco; de voormalige showroom. De komst van horeca is een nadrukkelijke wens van de aanwezige bedrijven in het IKDB. Ook omwonenden uitten die wens tijdens de participatiemomenten. Het toevoegen van een horecavoorziening geeft invulling aan de DNA-essenties BUZZ en LINK. De selectie voor een exploitant verloopt via een open oproep. Dat draagt bij aan de zichtbaarheid en branding van het gebied.

Verschillende locaties geschikt voor placemaking

Medio 2024 komt in de Veilinghal een eerste deel vrij voor gebruik. Dat biedt placemaking-kansen voor het IKDB en heeft potentie als gedeelde voorziening voor bijvoorbeeld bijeenkomsten. Overige plekken die zich lenen voor placemaking bevinden zich onder andere de voormalige machinehal in Grasso, het Grasso-plein en de (rest van de) Grenco-hallen.

Wensen, ideeën en aandachtspunten van omwonenden

Tijdens de haalbaarheidsfase zijn vier bijeenkomsten georganiseerd om input op te halen bij omwonenden, geïnteresseerden en bestaande en toekomstige gebruikers:

- DNA – Workshop 8 juni 2023
- Informatieavond IKDB 30 november 2023
- Bossche Stadsdelta 5 februari 2024
- Inloopavond 7 mei 2024

De bijeenkomsten waren verschillend van opzet, om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen enerzijds van hoe het gebied op dit moment functioneert en anderzijds de wensen, ideeën en aandachtspunten die de omgeving heeft voor de toekomst. De onderwerpen waarvoor input is opgehaald hadden met name betrekking op de thema's "openbare

ruimte, voorzieningen, werken & wonen en tijdelijke invulling". Input werd op verschillende manieren meegenomen en verwerkt (zie onder). Een uitgebreid verslag van de opgehaalde, - en verwerkte input is te vinden in Bijlage C.

Terugkoppeling en verwerking van input

Na elke bijeenkomst kregen bewoners terugkoppeling via de nieuwsbrief of via de website. Op de IKDB website is daarnaast een FAQ gepubliceerd van de meestgestelde vragen tijdens de bijeenkomsten. Deze wordt bijgehouden na elke bijeenkomst. De input die is opgehaald tijdens de bijeenkomsten is meegenomen ter overweging en onderzoek in het Ruimtelijk Raamwerk en Ontwikkelplan.



Tot slot

15. Van planvorming naar uitvoering

15. Van planvorming naar uitwerking

Van ontwikkelplan met ruimtelijk raamwerk naar Ruimtelijk Functioneel Kader

Dit ontwikkelplan onderbouwt de ruimtelijke, financiële en organisatorische haalbaarheid en wenselijkheid van het IKDB. Op het moment dat het ontwikkelplan is vastgesteld, start de planontwikkeling. Voordat het vormgeven van deelplannen start, wordt een Ruimtelijk Functioneel Kader (RFK) opgesteld. Dit vormt het kader voor de uitwerking van deelplannen. Het RFK bestaat onder meer uit een inrichtingsplan voor de openbare ruimte (schetsniveau), beeldkwaliteitsplan, uitgangspunten voor omgang met cultuurhistorie/archeologie, hoogbouw en mobiliteit, en benodigde (milieu) onderzoeken t.b.v. de RO-procedure. Het Ruimtelijk Functioneel Kader wordt voorgelegd aan de gemeenteraad. Na besluit door de gemeenteraad kunnen de deelplannen via BOPA's planologisch worden verankerd of via andere RO-procedure's. Dit zal gedurende de looptijd worden bepaald, in relatie tot de ervaringen met de nieuwe Omgevingswet, waarbij met de huidige inzichten de BOPA-procedure centraal staat. Het vaststellen van het RFK vindt plaats in het eerste kwartaal van 2025. Voor het opstellen van het kader en het uitvoeren van de daarbij behorende onderzoeken komt een vervolgovereenkomst tussen de partijen.

Oprichting CV/BV en eerste activiteiten in het gebied

Vooruitlopend op het raadsbesluit over het RFK wordt een raadsbesluit over de financiering en oprichting van de CV/BV voorgelegd. Op die manier kan men parallel aan de ruimtelijke uitgangspunten werken aan de oprichting van de CV/BV. Het besluit over de organisatie en financiën is voorzien in december 2024. Op basis van dat besluit kan vervolgens vóór 1 januari 2025 de CV/BV worden opgericht. Daarmee kunnen ook de eerste gebiedsbrede activiteiten goed worden gepositioneerd en is er een organisatie die inhoudelijk aanspreekbaar en verantwoordelijk is voor activiteiten in het gebied. Hierbij valt te denken aan placemaking en evenementen, maar ook aan marketing en het onderhouden van relaties met het onderwijs en het bedrijfsleven.

Planuitwerking eerste deelfase

Op het moment dat het RFK is vastgesteld door de raad, start de planuitwerking van de eerste deelfase. De stappen in de planuitwerking per deelfase kennen een globale doorlooptijd van 10 maanden tot een jaar, mede afhankelijk uiteraard van de omvang van een deelgebied en het tempo waarin afzet kan worden georganiseerd. Per deelfase worden de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Opstellen stedenbouwkundig plan en schetsontwerp/bouwplan
- Programmering en profilering
- Participatie
- Onderzoeken ten behoeve van BOPA
- Doorlopen BOPA-procedure
- Voorbereiding grondtransacties
- Opstellen investeringsvoorstel en voorbereiden transactie(s)

Overzicht bijlagen

- A. Ruimtelijk raamwerk
- B. Profielschets
- C. Participatieverslag

