



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Thema #6

Ruimte voor Economie

Datum: 7 november 2025

Community of Practice Grootschalige Woningbouw Gebieden

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting & Actieagenda	5
Introductie op Thema 6: Waarom Ruimte voor Economie	12
Landelijke inzet Ruimte voor Economie	20
Vier leervragen over Ruimte voor Economie	24
● Leervraag 1	25
● Leervraag 2	28
● Leervraag 3:	30
● Leervraag 4	34
Bijlage	38
Community of Practice: Wat is dat?	39
De ‘creatieve diamant’	40
Colofon	41



Voorwoord



We, gemeenten, ministeries, marktpartijen, woningcorporaties, staan samen voor een enorme opgave om het woningtekort terug te dringen. Het bouwen in de nationale Grootschalige Woningbouwgebieden is een veelomvattende opgave. We willen die gebieden zodanig ontwikkelen dat ze over veertig en zelfs honderd jaar ook nog succesvol functioneren. We bouwen daarom niet alleen huizen, we werken aan nieuwe gemeenschappen in complete en duurzame wijken van de toekomst.

We hebben dan ook een historische kans om een impuls te geven aan binnenstedelijke gebieden door heel Nederland. Het zijn mooie uitdagingen, veelal in de bestaande stad, waarbij zich ook nieuwe vragen aandienen en er veel maatschappelijke onderwerpen samenkomen. Hiervoor moeten we een passende oplossing vinden, naast de realisatie van woningen. Hoe houden we daarbij toch het tempo en bewaken we de kwaliteit bij deze integrale aanpak?

We werken met veel inzet en overtuiging en hebben veel te leren. Geen gebied is hetzelfde, maar vaak gaat het wel om dezelfde knelpunten. Het is daarom interessant om bij de burens te gluren, om van elkaar te leren en elkaar te helpen: hoe hebben anderen het aangepakt en welke van de oplossingen zijn voor mijn ontwikkeling toepasbaar? Alle inzichten die we halen uit de inmiddels 21 Grootschalige Woningbouw Gebieden dragen uiteindelijk bij aan het versnellen van de grootschalige woningbouwopgave. De best practices uit de interdepartementale gebiedsontwikkeling willen we graag delen via de Community of Practice.

Ter leer en inspiratie, zodat goede voorbeelden gebruikt kunnen worden om de praktijk te verbeteren. Jaarlijks organiseren we vier inspiratiebijeenkomsten op locatie, telkens met een ander knelpunt centraal. De bijeenkomsten zijn bedoeld voor alle professionals die werken in een van deze 21 grootschalige woningbouwgebieden.

Op 3 september 2025 vond de 6e Community of Practice bijeenkomst plaats over Ruimte voor Economie in gaststad 's-Hertogenbosch. Hoe maken we gemengde gebieden? Hoe zorgen we ervoor dat we daarin ruimte maken voor de volle breedte van de verschillende soorten werk die onze steden nodig hebben? In de aanloopfase spraken we over 'Ruimte voor Werk'. Na al de voorgesprekken en de bijeenkomst blijkt dat de titel 'Ruimte voor Economie' de lading beter dekt.

De opgave van Ruimte voor Economie is integraal en vraagt om een interdepartementale aanpak. Daarom is er nauw samengewerkt met het Ministerie Economische Zaken. De doelstellingen vanuit het ministerie en vanuit de Grootschalige Woningbouwgebieden zijn goed samen te brengen, mits we voldoende samen optrekken, zowel op landelijk, provinciaal als gemeentelijk niveau.

Gaststad 's-Hertogenbosch ontwikkelt rondom het station drie gebieden waar de menging van werken en wonen bij uitstek te vinden is: het Paleiskwartier, het Innovatie Kwartier Den Bosch en de Spoorzone. De Bossche Investerings Maatschappij is al decennialang een landelijke koploper in het praktisch organiseren

en behouden van betaalbare bedrijfsruimte in de stad — één van de belangrijke thema's. Kortom, de perfecte gastgemeente voor dit onderwerp. We willen de gemeente 's-Hertogenbosch heel hartelijk bedanken voor hun inzet en hun gastvrijheid.

In dit werkboek gaan we dieper in op de materie en geven we weer welke acties er nodig zijn op Rijks- en gemeentelijk niveau om Ruimte voor Economie in de Grootchalige Woningbouwgebieden te verankeren. Ik denk dat ook de betrokkenen bij andere gebiedsontwikkelingen er veel inspiratie uit kunnen halen.

Hettie Politiek

Directeur programma 17 Grootchalige Woningbouwgebieden



Beelden van de zesde Community of Practice in Den Bosch



Samenvatting en actieagenda

Ruimte voor Economie

Dit is de rapportage van de 6e bijeenkomst van de Community of Practice (CoP) Grootchalige Woningbouw Gebieden, over Ruimte voor Economie.

Waarom Ruimte voor Economie

Gemengde gebieden waarin wonen, werken en voorzieningen samenkomen, zijn economisch krachtiger door een grotere aantrekkingskracht op talent, kennisintensieve bedrijvigheid en meer als broedplaats voor innovatie. Maar ook toekomstbestendiger omdat ze bijdragen aan brede welvaart: gezondheid, sociale kansen, leefomgeving en veiligheid. Door werk dichtbij wonen te realiseren, nemen ook vervoersarmoede, filestress en kansenongelijkheid af. Menging zorgt bovendien voor een beter draagvlak voor voorzieningen en openbaar vervoer.

Tegelijkertijd groeit de concurrentie voor ruimte voor economie sterk door bevolkingsgroei en behoefte aan woningen, benodigde ruimte voor uitbreiding van het stroomnet, voor klimaatadaptatie, waterberging & natuur en voor onze geopolitieke weerbaarheid. Uitbreidingsruimte voor bedrijvigheid is niet zonder meer beschikbaar. Maar zonder nieuwe werklocaties stagneert echter niet alleen de economische groei, maar ook de woningbouw. Vaak is immers schuifruimte nodig om tot transformatie van verouderde bedrijfslocaties tot hoogwaardig gemengd stedelijk gebied te komen. Tegelijkertijd valt in nieuwe gebiedsontwikkelingen zelf het aandeel werkfuncties vaak weg (of wordt het verkleind) door een ten opzichte van wonen zwakkere businesscase.

Kortom: een groot belang, maar ook grote uitdagingen.

Vier leervragen

Uit de voorgesprekken met diverse projectleiders van gemeenten, beleidsmedewerkers van het Ministerie van VRO en EZ en experts kwamen vier leervragen voort die de aftrap vormden voor deze CoP cyclus.

1. Hoe krijg ik een grote variatie aan werkmilieus in de gebiedsontwikkeling, waaronder ook ambachten en productie?
2. Hoe breng ik gemengde innovatiedistricten tot ontwikkeling als onderdeel van de grootschalige woningbouwontwikkeling?
3. Hoe vind ik ontwikkelaars en investeerders voor werken en wat hebben zij nodig?
4. Welke instrumenten heeft de gemeente om ruimte voor werk te borgen in de gebiedsontwikkeling, in het bijzonder betaalbare werkruimte?

Actieagenda

Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste acties op gemeentelijk niveau, en op landelijk niveau. De adviezen komen voort uit de CoP bijeenkomst en de follow-up bijeenkomst. In de verslagen per deelvraag verderop in dit werkboek staan veel acties voor gemeenten, woningcorporaties, ontwikkelaars en investeerders om per organisatie op te pakken.

Twaalf kernpunten voor gemeentelijke actie

- 1. Maak op stedelijk niveau een economisch maatwerkplan:** welk soort economie willen we waar? Niet alles kan, niet alles past bij elk gebied. Wat is te mengen met wonen, wat niet? Dit moet vanuit de gehele keten van werkplekken worden gezien, want grootschalige gebiedsontwikkeling lukt bij transformatie alleen als er verplaatsingsruimte is naar elders, en bestaande bedrijventerreinen beter benutten voor hogere milieucategorieën lukt weer alleen als de ontwerp bureaus die zich daar inmiddels (bijvoorbeeld) ook hebben gevestigd een plek kunnen vinden in gemengde grootschalige woningbouwgebieden. Wijs ook voldoende nieuwe ruimte aan voor alleen werken voor de zwaardere categorieën (schaakbordmenging zoals in Mercuri-uskwartier Den Haag).
- 2. Ontwikkel inzicht in afwegingen van bedrijven:** zorg ervoor dat je de bedrijven in je regio goed kent en begrijpt. Wat zijn hun beweegredenen, wat missen ze? Betrek ze bij de besluitvorming. Beweeg mee met hun investeringscyclus. Leg een lijst aan van bedrijven die op zoek zijn naar nieuwe ruimte of uitbreidingsruimte en mogelijk in verband met verplaatsing een nieuwe plek nodig hebben. Zorg voor goed gefocust en toegankelijk accountmanagement.

3. Zorg voor instrumentarium voor welk bedrijf wel en niet op een bedrijventerrein mag zitten — en zorg voor regulering daarvan. Dit vraagt zowel om stimulerende als regulerende maatregelen, een ‘wortel en stok’ benadering. Minder milieubelastende bedrijven op bedrijventerreinen moeten plaatsmaken voor Hogere Milieu Categorieën (HMC) en de gemeente heeft middelen nodig om dit voor elkaar te krijgen. HMC-terreinen met een minimale milieucategorie moeten worden beschermd. Tegelijkertijd moet er in gemengde gebiedsontwikkeling ruimte ontstaan voor economische functies die zich laten mengen.

4. Alle gemeenten moeten voor hun Omgevingsplan in de komende jaren¹ de gebruiksregeling opnieuw maken, want de meeste huidige plannen stammen uit 2012 of daarvoor. Dit biedt een landsbrede kans om ruimte voor economie beter te borgen en in te bedden, voor het bieden van comfort voor nadeelcompensatie en plankosten, voor het specifiek maken van het belang van economie in het instrument Programma vanuit de Omgevingswet.

5. Daar waar verplaatsing van HMC-bedrijven gewenst en onontkoombaar is, is een alternatieve locatie nodig. Vaak is dit lastig door beperkt beschikbare ruimte, conflicterende ruimteclaims of RO-verzet vanuit lokale partijen. Om de verplaatsing van HMC-bedrijven vervolgens ook echt voor elkaar te krijgen moet er doorzettingsmacht worden geregeld.

6. Neem vierkante meters en functies voor de verschillende soorten economie op in de ruimtelijke programma’s. Dit kan steviger, sterker, beter onderbouwd, en sterker verankerd. Wees duidelijk over de synergie tussen wonen en werken: hoe versterkt het elkaar? Ontwikkel referentiecijfers voor de benodigde vierkante meters over de volle breedte van de economie, en werk gebiedsgericht en met veel gevoel voor maatwerk uit wat waar moet komen. Dit onderbouwt de visie als genoemd in punt 1.

7. Organiseer minimaal 20% betaalbare ruimte (tot € 125 per m² per jaar) en bij voorkeur ook een percentage voor een middencategorie, en stuur op prijsvariatie. Ontwikkel instrumentarium om locaties in dit segment te ontwikkelen en structureel op bepaald huurniveau te houden, zoals de werkcorporatie in Amsterdam, de Bossche Investerings Maatschappij, de plintorganisatie in Beurskwartier Utrecht en het Stadmakersfonds (zie beschrijving in Inspiratiedocument). Stimuleer collectief en coöperatief organiseren van (betaalbare) ruimte voor werk. Erken dat de categorie ambachtelijke bedrijven belangrijk is. Kijk samen met die bedrijven hoe we het gebruik van de al bestaande gebieden kunnen intensiveren voor productie, distributie en reparatie.

8. Betrek ontwikkelaars en beleggers. Creëer investeringszekerheid voor meerdere jaren vooruit; wat zijn de plannen, hoe zit ruimte voor werk hierin, wat gaat waar, wanneer, voor wat en wie tot stand komen. Betrek daarbij investeerders en ontwikkelaars: ze willen vaak hetzelfde, maar het is voor de haalbaarheid belangrijk het gesprek te voeren over HOE de ambities wel en niet gerealiseerd kunnen worden. Leer als gemeentelijk team begrijpen hoe projectontwikkelaars en investeerders rekenen, ook voor het onderdeel werken. Zorg voor een zo kort mogelijke “time to market”.

¹ Dit moet uiterlijk per 1 januari 2032, maar vraagt tijdige voorbereiding.

9. Betrek woningcorporaties. Bij veel woningcorporaties is bedrijfs onroerend goed (BOG) ondergeschikt, maar om een goede wijk te maken heb je de juiste voorzieningen en de juiste soorten werk (passend bij de sociale huurders in dat gebied) nodig. Leg een relatie tussen ruimten voor werk & voorzieningen en de mensen die er wonen, regisseer daar actief op, zoals Staedion in Den Haag. Neem beleid voor BOG op in de prestatieafspraken.

10. Leid de lokale ambtelijke experts goed op om een thema als ruimte voor werk integraal mee te nemen in de planvorming van een gebiedsontwikkeling.

11. De brede business case in het landelijke innovatieprogramma Samen Slim doet recht aan de lagere grondopbrengsten van (betaalbare) bedrijfshuisvesting en de opbrengsten die samenhangen met minder woon-werkverkeer, voorkomen van kosten in de jeugdzorg en vergroten van de arbeidsparticipatie. Ontwikkel als gemeente met je partners hier pilots op.

12. Voor gemengde innovatiedistricten: bouw een aparte organisatie voor het ecosysteem, werk aan een groeimodel door de jaren heen, bezie het ecosysteem ook vanuit de regionale economie, zorg voor het binden van talent en verbindt de werk-carrière aan de wooncarrière, werk samen met het onderwijs, en zorg voor meer samenwerking tussen Regionale en lokale Ontwikkelings Maatschappijen en Innovatiedistricten.



Beelden van de zesde Community of Practice in Den Bosch

Zeven kernpunten voor landelijke actie

1. Zorg voor een interdepartementale aanpak. Ruimte voor Economie vraagt om samenwerking tussen VRO en EZ, maar ook IenW, SZW en Defensie. Tuig hiervoor een interdepartementale samenwerking op, in navolging van de recentelijk onder gezamenlijke begeleiding uitgevoerde onderzoeken en verkenningen.

2. Faciliteer de gemeenten die voor hun Omgevingsplan in de komende jaren² de gebruiksregeling opnieuw maken. Dit biedt een landsbrede kans om ruimte voor economie beter te borgen en in te bedden, voor het bieden van comfort voor nadeelcompensatie en plankosten, voor het specifiek maken van het belang van economie in het instrument Programma vanuit de Omgevingswet.

3. Er is op landelijk niveau wel behoefte aan een generieke maatregel. Stel in de landelijke aanpak minimaal 20% werken (inclusief kantoren, bedrijfsruimte) en voorzieningen (zowel commercieel als maatschappelijk) in het programma verplicht — het aandeel dat nu ook al in de plannen zit — en stuur daar even hard op in de rijkssubsidievoorwaarden als op de woning-aantallen. Dat geeft helderheid aan gemeenten, en meerjarige zekerheid aan ontwikkelaars en investeerders. Hierbinnen kan dan bijvoorbeeld weer 20% (van de commerciële werkfuncties oftewel kantoren, bedrijfsruimte en commerciële voorzieningen) minimaal als 'betaalbaar' worden geborgd.

4. Voer een gesprek op rijksniveau (VRO, EZ en SZW samen) met de beleggers (IVBN) en ontwikkelaars (NEPROM) om meer mixed funds te creëren. Een mogelijkheid is dat het Rijk een fonds uitschrijft, of een uitvraag hiervoor doet, en dan wordt dat fonds geheel of gedeeltelijk vanuit de markt gevuld, in mogelijke samenwerking InvestNL en partijen die hier met kennis, kunde en netwerk aan bij kunnen dragen zoals de Social Value Foundation. Hiertoe kunnen de ESG-criteria en de onderliggende CSRD (Corporate Sustainable Reporting Directive) goed behulpzaam bij zijn, waarin dit type fondsen worden gepromoot met ook expliciet aandacht voor impact-investing.

- 5. Ontwikkel instrumenten en ontwikkel daar ook landelijke trainingen voor.**
- Om bedrijven te verplaatsen en schuifruimte te creëren (bedrijven van bedrijventerreinen die zich niet meer laten mengen, maar ook bedrijven op bedrijventerreinen die juist in gemengde gebieden zouden moeten zitten).
 - Er is bovenlokale / regionale doorzettingsmacht nodig om doorbraken te realiseren voor het realiseren van grootschalige of cruciale verplaatsingen.
 - Monitoring met intelligentere data, mogelijk op nationaal niveau, een beter inzicht krijgen in het gebruik en naar de vraag naar ruimte voor werk.
 - Bij de gemeentelijke acties staat het uitwerken van economische referentietallen, maar het lijkt effectiever om dat niet elke gemeente voor zich te laten doen, maar dat landelijk op te ontwikkelen, ook direct in samenwerking met de 21 Grootschalige Woningbouw Gebieden.
 - Schaal het werken met werkcorporaties / werkvehikels voor betaalbare ruimte op naar landelijke kennis. In het Inspiratiedocument staan de Werkcorporatie Amsterdam in oprichting en de Bossche Investerings Maatschappij beschreven.

² Dit moet uiterlijk per 1 januari 2032, maar vraagt tijdige voorbereiding.

- f. De rol van MOG- en BOG-ruimte (maatschappelijk onroerend goed en bedrijfsonroerend goed) van woningcorporaties bij het realiseren en borgen voor betaalbare ruimte voor werk/economie, samen met de Autoriteit Wonen en Aedes.
- g. Matchmaking. De ontmoeting tussen gemeenten en ontwikkelaars en investeerders in werkpanden en gemengde gebieden werd als zeer waardevol ervaren. Landelijk kan de lijst worden uitgebreid en kunnen er vaker netwerkmomenten worden gecreëerd.
- h. De brede businesscase inclusief vermeden kosten voor (bijvoorbeeld) mobiliteit, jeugdzorg en uitkeringen krijgt handen en voeten in het landelijk innovatieprogramma Samen Slim. De lessen uit de cases moeten vervolgens een plaats krijgen in het systeem, in samenwerking tussen de betrokken ministeries.
- i. Deel maximaal kennis over good practices menging werken-wonen, met de programma's van Platform31 en RVO (zoals Expertteam Woningbouw). Het Ministerie EZ wil ook graag voor gemengde gebieden samen optrekken, om te samen te sturen op de compleetheid van wonen, arbeidsplaatsen en wat verder nodig is.
- j. Een idee is om een aparte CityDeal op te zetten. Er zijn overheidsinvesteringsmaatschappijen nodig om de ambities zoals hierboven beschreven op gang te brengen, omdat de markt hiervoor in feite niet bestaat. Werkgebouwen hebben een moeilijke business case; gestapelde werkbouw is al vrijwel helemaal niet te realiseren. Een CityDeal is praktijkontwikkeling met als elementen: het mengen van wonen en werken, werkcorporaties, bestaande terreinen verdichten en uitbreiden, investeringsmaatschappijen. Een charmante mogelijkheid om samen met gemeenten, provincies, rijk en partners van het papier af te komen.³

6. Een nationale faciliteit voor voorfinanciering van het nemen van grondposities door gemeenten voor transformaties en nieuwe locaties, en voor het zekerstellen van verplaatsingslocaties van bedrijvigheid. Mogelijk kan hiertoe worden aangehaakt bij de inrichting van de Rijksgrondfaciliteit ('Regeling grondverwerving voor woningbouw'), een landelijke grondenbank en in enkele provincies bestaande ontwikkelingsmaatschappijen (zoals OMU, HMO en OHG). Het borgen van verplaatsingslocaties is een directe randvoorwaarde voor woningbouw elders.

7. Voor het landelijke netwerk Innovatiedistricten zijn er thema's om verder uit te diepen: organisatie ecosysteem, groeimodel door de jaren, regionale betekenis innovatiedistricten, binden van talent, verbinden van werken en wonen, de keten met onderwijs, en de samenwerking met Regionale en lokale Ontwikkelings Maatschappijen.



Introductie op Thema 6

Waarom Ruimte voor Economie?

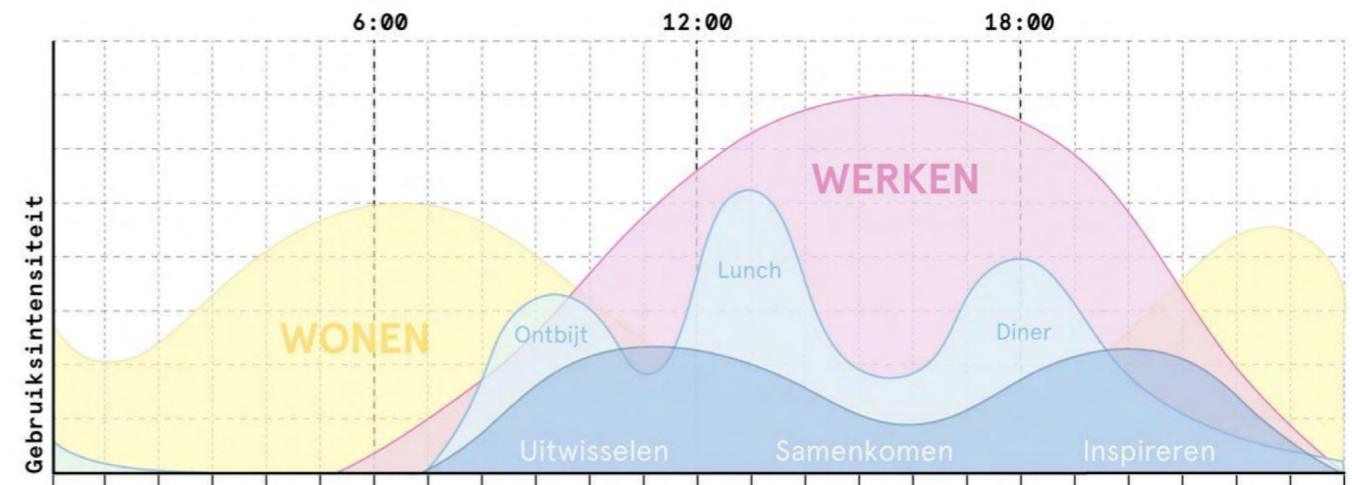
We buigen ons in de zesde Community of Practice Grootschalige Woningbouwgebieden over de vraag: hoe krijgen we voldoende menging met werken? We willen met de grootschalige ontwikkeling zo snel als kan in de grote woningbehoefte voorzien, maar we willen ook complete gebieden maken. Gebieden die door hun menging niet alleen wonen, maar ook werken en leven (recreëren, sporten, ontmoeten etc) bieden, en die duurzaam in de tijd meegaan.

Duurzamer

Gemengde gebieden zijn adaptiever en toekomstbestendiger wat tot meer waardevastheid zorgt op de lange termijn. Ruimte voor economie is van belang voor een evenwichtige ontwikkeling van brede welvaart. Brede welvaart gaat over alles wat mensen belangrijk vinden.

Brede welvaart

Ruimte voor werk is van belang voor een evenwichtige ontwikkeling van brede welvaart. Brede welvaart gaat over alles wat mensen belangrijk vinden. Naast materiële welvaart gaat het ook om zaken als gezondheid, onderwijs, milieu en leefomgeving, sociale cohesie, persoonlijke ontplooiing en (on)veiligheid. Wonen mengen met werken beperkt de filestress en vermindert vervoersarmoede en kansenongelijkheid. We maken op dit moment gebieden met veel betaalbaar wonen, met doelgroepen die relatief vaker praktisch opgeleid zijn. Werken in de nabijheid vermindert de kans op werkloosheid, zeker voor praktisch opgeleiden, die vaak meer zijn aangewezen op werk in de nabijheid van de woning.

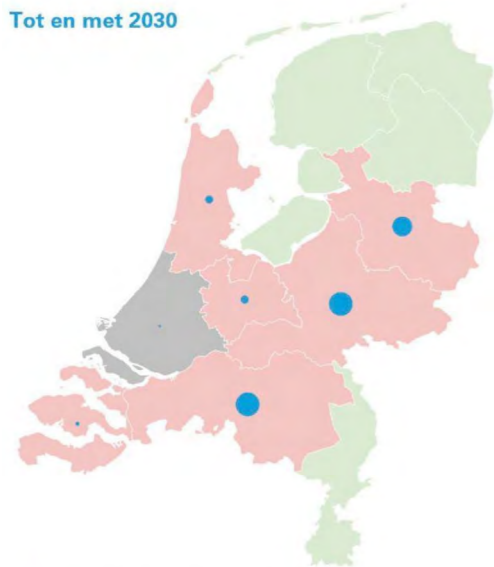


Figuur met de voorspelde gebruiksintensiteit en -patronen door de dag heen van het IKDB
Bron: FABRICations <https://www.fabrications.nl/work/ikdb>

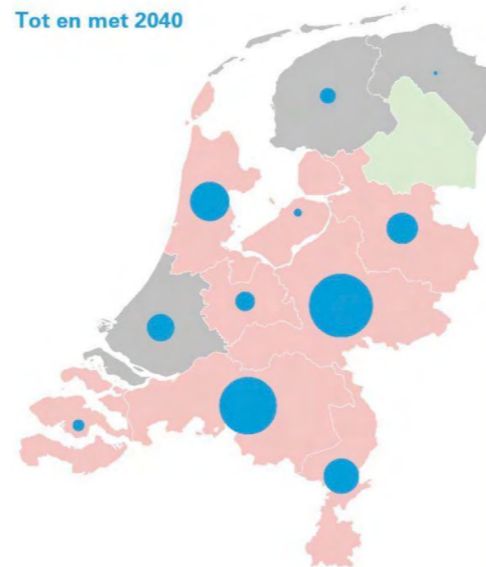
Levendige en veilige gebieden

Menging van wonen met werken en voorzieningen is goed voor het dagelijks functioneren van het gebied. Menging zorgt voor meerdere soorten gebruikspatronen door de dag heen, van dezelfde ruimte. Werken brengt mensen overdag op straat, horeca en cultuur doen dat 's avonds, wonen in de ochtend en de vroege avond. Menging maakt de straten veiliger, levendiger op alle momenten. Er is een groter draagvlak voor voorzieningen en winkelvoorzieningen draaien er beter door, omdat ze ook overdag meer klanten krijgen. Parkeervoorzieningen kunnen dubbel worden gebruikt. Openbaar vervoer heeft een hogere gebruiksgraad en meer overlevingskans.

Tot en met 2030



Tot en met 2040



● Omvang ruimtebehoefte in het hoge scenario

Totaalbeeld provincie o.b.v. beide scenario's

■ Ruimteoverschot in zowel het lage als hoge scenario

■ Overschot in het lage scenario, behoefte in het hoge scenario

■ Ruimtebehoefte in zowel het lage als hoge scenario

Verwachte ruimtetekorten voor economie tot 2030 en 2040

Groeiend tekort aan ruimte voor economie

Er is een groeiende vraag naar ruimte voor bedrijven van tussen de 6 en 13% tot en met 2040. Tot 2040 ontstaan er tekorten in vrijwel alle regio's van Nederland. Deze groeiende vraag wordt veroorzaakt door vier factoren:

1. Autonome groei: met de groei van de bevolking groeit ook de economie
2. Verduurzaming: de nieuwe (energie)infrastructuur en de circulaire economie vragen ruimte
3. Weerbaarheid: de ontwikkeling van het geopolitieke speelveld vraagt om meer ruimte voor defensie-industrie
4. Digitalisering: de digitale infrastructuur zoals kabels en datacentra vragen ruimte.

Gemengde plannen, maar de uitvoering...

Veel Grootschalige Woningbouwgebieden gaan in hun plannen uit van menging. Een globale verkenning laat zien dat ongeveer 80% van het programma wonen is, en 20% werken en voorzieningen. Die 20% oppervlakte voor werken is weer onderverdeeld in ongeveer 40% kantoren, 25% maatschappelijk, 25% bedrijfsmatig en 10% horeca.

De intentie tot mengen is dus aanwezig. In de praktijk zien we echter ook hoe moeilijk het is om werk toe te voegen aan het programma: er zijn wel ontwikkelaars die wonen willen ontwikkelen, maar niet of veel minder voor werken. De businesscase van het ontwikkelen van werkgebouwen staat onder druk. Het is moeilijk werk in het programma te krijgen, en dan al helemaal om alle huurcategorieën in het programma te krijgen, dus niet alleen

kantoren, supermarkten en horeca, maar ook ambachtelijke bedrijven, lokale startups, creatieven en maatschappelijke ondernemingen en voorzieningen. De behoefte aan ruimte voor economie is meestal groot, maar de feitelijke afname is afhankelijk van de huurprijs die wordt gevraagd. Het gevolg is dat werken, als het al in het plan zit, tijdens de rit in de ontwikkelfase vaak alsnog vermindert. Daarbij zit de afdeling Economische Zaken zit niet altijd vanaf het begin integraal aan tafel bij de gebiedsontwikkeling.

Innovatie-economie

Tegelijkertijd hebben veel Nationaal Grootchalige Woningbouwgebieden de ambitie om een gebied te zijn voor de innovatie-economie, maar is het nog zoeken naar hoe dat dan precies kan gebeuren. Een innovatiedistrict worden vraagt om nieuwe netwerken tussen universiteiten, bedrijfsleven en overheid; actieve programmering en uitwisseling; en vertaling van conceptuele ambities naar ruimtelijke strategie.

Hele (boven)gemeentelijke keten van werk

Het is belangrijk om als gemeente de gehele keten van werk te doorgronden, ook buiten het projectgebied van de nieuwe gebiedsontwikkeling. De gemengde gebiedsontwikkeling vindt deels plaats op bestaande bedrijventerreinen die transformeren naar gemengde gebieden.

Dat kan per saldo tot een stijging van het aantal banen leiden, omdat er arbeidsintensieve werkgelegenheid in de nieuwe situatie komt. Maar het kan

tegelijkertijd betekenen dat er bedrijven verhuizen die juist belangrijk zijn voor praktisch opgeleiden, bedrijven voor productie, distributie en reparatie. In de praktijk verhuizen bedrijven meestal alleen als ze dat zelf ook willen, maar is de vraag waar naartoe, en of ze op de nieuwe plek voldoende mobiliteit vinden, en vanwege de netcongestie is het ook de vraag of ze daar wel een aansluiting krijgen.

Op bestaande bedrijventerreinen die niet worden getransformeerd zien we vormen van werk, zoals ontwerp bureaus, die beter hun plek zouden kunnen laten aan bedrijven die milieuruimte nodig hebben; maar dan moet er wel weer elders in gemengde nieuwe ontwikkelgebieden plek voor ze zijn.

Uitbreiding van werkgebieden

De cijfers van het Ministerie van Economische Zaken laten zien dat er tot 2040 in vrijwel alle landelijke regio's een tekort aan ruimte voor economie ontstaat (zie volgende hoofdstukken). Als er geen nieuwe werklocaties worden ontwikkeld, is er ook geen schuifruimte voor bedrijven die in nieuwe verdichtingsgebieden vanwege hun milieucontouren of mobiliteitsbehoefte geen plaats meer kunnen hebben. Gebrek aan nieuwe werklocaties leidt daarmee tot stagnatie van de woningbouw. Op een aantal plekken in Nederland is dit nu al te zien, en de tekorten zullen verder toenemen.

Gevolgd proces

De eerste stap van de ‘creatieve diamant’ (zie het proces voor elke CoP in de bijlage) is om de opgaven beter in kaart te brengen. Wat zijn de leervragen waar de direct betrokkenen bij het maken van gemengde gebieden mee te kampen hebben? Voorafgaand aan de live bijeenkomst is een analyse gemaakt van het vraagstuk.

1. We hebben de gastgemeente gevraagd wat de vraagstukken zijn waar zij tegenaan lopen, en gezien hoe die representatief kunnen zijn voor de vragen waar ook andere grootschalige woningbouwgebieden tegenaan lopen.
2. We hebben met het Ministerie Economie Zaken het thema samen verder vormgegeven, om hun inzichten en richtingen uit het programma Ruimte voor Economie een goede plek te geven en samen op te trekken.
3. We hebben een reeks interviews uitgevoerd met ervaringsdeskundigen van andere Grootchalige Woningbouw gemeenten en landelijke experts.
4. We hebben de belangrijkste landelijke publicaties en onderzoeken onderzocht.
5. We hebben landelijke en internationale inspirerende best practices onderzocht en gedocumenteerd.
6. De publicaties en best practices zijn samengevat in het “Inspiratiedocument voor CoP6: Ruimte voor Werk” (inmiddels is de titel veranderd in Ruimte voor Economie).
7. Op 3 september 2025 vond op basis van deze voorbereiding in ‘s-Hertogenbosch de live bijeenkomst plaats met 130 deelnemers, waaronder de vaste leden van de Community of Practice, uitgebreid met ministerie en afdelingen Economische Zaken, landelijke experts voor dit thema, en ontwikkelaars en investeerders in gemengde gebieden en

werkpanden. De bijeenkomst werd extra kracht bijgezet door een kort bezoek van minister Mona Keijzer die het belang van het thema onderstreepte. Dit onderstreepte de inleiding door wethouder Ralph Geers (‘s-Hertogenbosch, Economische Zaken).

8. Op 18 september 2025 vond een vervolgbijeenkomst plaats met een kleinere groep betrokkenen vanuit de gemeenten, het ministerie Economische Zaken en de groep landelijke experts. Met hen hebben we uit de veelheid aan verzamelde inzichten de belangrijkste conclusies en keuzes getrechterd die de basis zijn voor dit Werkdocument.



Gert Jan Arts
 Programmamanager,
 's Hertogenbosch

Arjen Kamphuis
 Strateeg Stadsontwikkeling,
 's-Hertogenbosch

Feddo Christ
 Gebiedsregisseur Woningbouw,
 VRO

Susan Groot Jebbink
 Gemeente Helmond

Jorn Koelemaj
 Platform31

Koos Seerden
 Rho Adviseurs

Damo Holt
 Partner/director, Rebel

Anita van Limpt
 s-Hertogenbosch, IKDB

Theo Stauttener
 Partner, Stadkwadraat

Jan Jager
 EIC, programmanager, ELBA/REC/
 Stadszaken

Charlotte Uiterwaal
 Lister, IKDB

Geert Das
 Research & Strategy, BURA

Geurt van Randerdaat
 SITE

Gert-Joost Peek
 Rotterdam University

Jasper Beekmans
 Partner, Stec

Bernardina Borra
 Mensenwerk.city, Coalitie Ruimte
 v. Werk

Marcel Reinartz
 Staedion / Vastgoed

Joris Quaedflieg
 Kickstad

Martijn Bakker
 Partner, Lingotto

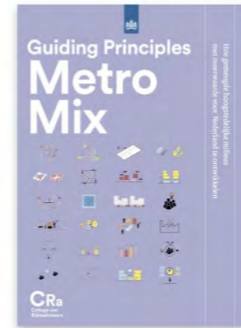
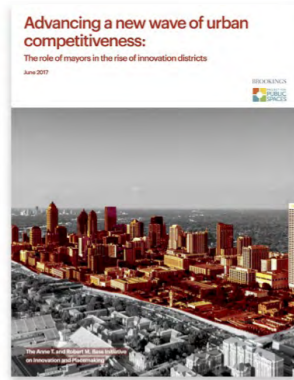
Margriet Schepman
 NEPROM

Jaap Schoufour
 STIPO, Coalitie Ruimte voor Werk

Jaron Weishut
 Partner & Founder, Nexero

Kristel Wattel-Meijers
 Werklocaties, Ministerie van EZ

Jurgen Geelhoed
 Expertadviseur, Ministerie van EZ



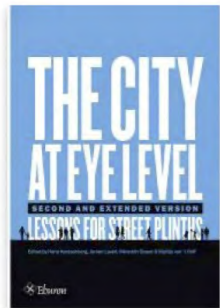
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

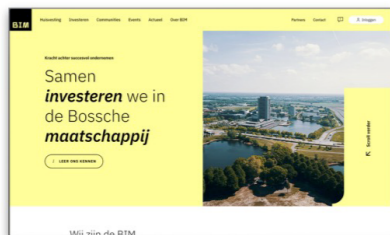
Inspiratiedocument
Thema #6

Ruimte voor Werk

Datum: 22 juli 2025

Community of Practice Grootschalige Woningbouw Gebieden





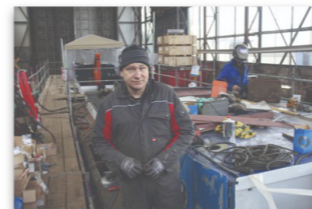
BIM, Den Bosch



Stationsgebied, Helmond



CityDev, Brussel



Werkcorporatie, Amsterdam



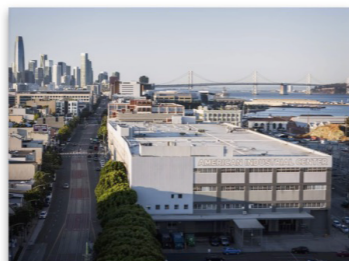
Binckhorst, Den Haag



Stadsverzorgende economie, Delft



Seestadt, Wenen



PDR, San Francisco



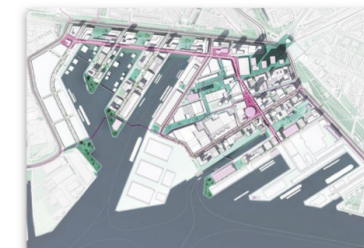
Stadmakersfonds



Suikerterrein, Groningen



Strijp-S, Eindhoven



Merwe-Vierhavens, Rotterdam



...de strategie van de MKB is gericht op behoud van de vitaliteit van het MKB. Het is belangrijk dat de MKB zich kan blijven vestigen.

...volgende... voldoende... zodat de... MKB zich... kunnen vestigen.

...Hoe behoud je werk voor... maar verander je het milieu... rondom die werkgebieden?

...Dit... werk...

...bedrijven verplaatsen kan heel...

Landelijke inzet Ruimte voor Economie

Aan de start van de live bijeenkomst gaf het Ministerie van Economische Zaken (EZ) een introductie op de programma's waar zij voor dit thema aan hebben gewerkt, en een recent onderzoek dat de ministeries in samenwerking hebben uitgezet. Een belangrijke verandering is dat voorheen meer het beeld bestond dat de economische sector in staat is de ruimte vraag zelf vanuit marktwerking op te pakken.

EZ zet in het programma Ruimte voor Economie in op drie thema's:

1. Samenhangend (inter) nationaal systeem. Dit is het beschermen en inpassen van:

- de vijf energie intensieve industrieclusters
- brandpunten van onderzoeks- en innovatie ecosystemen
- bedrijventerreinen met unieke schaarse kenmerken en/of een belangrijke regio-overstijgende functie

Het Rijk bewaakt de samenhang van het systeem, signaleert als belangrijke functies in de knel komen, en pakt indien nodig een actieve rol.

2. Voldoende en diverse ruimte voor economische activiteiten.

EZ zet in op:

- Behoud van voldoende ruimte (en ruimtelijk compenseren bij transformatie bedrijventerrein)
- Beter benutten
- Strategisch uitbreiden
- Diversiteit in type ruimte
- Productief ruimtegebruik

3. Regionale kenmerken centraal. EZ neemt de regionale sterkten, ecosystemen en kansen als uitgangspunt voor de toekomstige ontwikkeling van de economie. Dit vraagt:

- Een gedifferentieerde aanpak voor het stimuleren van het economisch potentieel van regio's
- Een passende mix van type werkmilieus per regio.

Daarbij onderscheidt EZ vier Werkmilieus:

1. Industrieel milieu met zeehavens en industrieclusters, zoals de Haven van Rotterdam. De plek voor de zware industrie en/of bedrijven die gebonden zijn aan een zeehaven. Hier passen geen gevoelige functies in de nabijheid.
2. Innovatiemilieu met innovatiedistricten zoals Kennispark Twente. De plek voor innovatieve ecosystemen waar kennisinstellingen clusteren met bedrijven en onderzoeksinstituten.
3. Productiemilieu met bijvoorbeeld binnenhavens zoals Maasbracht (Maasgouw). De plek voor bedrijven die produceren, repareren en transporteren van goederen, functies die slecht mengen met gevoelige functies.

4. Stedelijk milieu met bijvoorbeeld knooppuntlocaties zoals omgeving Utrecht Centraal. De plek voor bedrijven die passen en floreren in een stedelijke omgeving en veelal gebruik maken van een kantoor, atelier of studio.



Recent hebben het Ministerie van Economische Zaken, het Ministerie van Volkshuisvesting & Ruimtelijke Ordening (VRO) en het Ministerie van Infrastructuur & Waterstaat (IenW) gezamenlijk een onderzoek uitgevoerd naar het borgen van werken in gebiedstransformaties: “Financieel-economische omgang met bedrijvigheid in grootschalige woningbouwgebieden”. Op 17 november j.l. is er een voortgangsbrief Ruimte voor Economie³ naar de Tweede Kamer gestuurd, dit onderzoek is hier onderdeel van.

De doelen van dit onderzoek zijn:

1. Complete, aantrekkelijke wijken met ruimte voor extra woningen en werkgelegenheid;
2. Versnelde woningbouw op transformatielocaties;
3. Behoud van (betaalbare) bedrijfsruimte in het stedelijk gebied;
4. Economische diversiteit en werk voor iedereen.

Het onderzoek concludeert dat gebiedstransformaties van (binnen)stedelijke bedrijventerreinen alom aanwezig zijn. Transformatie van monofunctioneel werkgebied naar gemengd gebied met wonen en werken is het doel. Feitelijke verplaatsing van bedrijvigheid gebeurt doorgaans echter alleen als de betreffende bedrijven hiermee vrijwillig akkoord gaan. Bedrijven die zelf besluiten te verkopen doen dit vaak aan een marktpartij (lees: project- of gebiedsontwikkelaar) die zich heeft gemeld, of een gemeente. Gedwongen onteigening — het ultieme middel voor een gemeente — komt in de praktijk van gebiedstransformaties zelden voor. Bij bestaande bedrijven kan wel vrees zijn voor klachten en/of conflicten met de nieuwe burens.

Noodzakelijke verplaatsing van bedrijven stuit vaak op problemen met de beschikbaarheid van nieuwe locaties. Probleem daarbij is dat benodigde middelen voor uitplaatsing bij gebiedstransformaties schaars zijn bij gemeenten. Wat het kost, kan ook nogal variëren. Er is sprake van een grote bandbreedte van met verplaatsing gemoeide kosten.

In het geval van de nieuwe situatie na gebiedstransformatie is sturing op nieuwe ruimte voor werk nodig. Dit kan ook en wordt vooral gedaan via programma-eisen. Een zorg is de vraag of er ook betaalbare ruimte voor economie in de nieuwbouw komt en zo ja, wie die ruimte dan in eigendom gaat nemen. De markt voor beleggers in bedrijfsruimte is gefragmenteerd, relatief ondoorzichtig en vaak smal. Op bedrijventerreinen is minder sprake van beleggershuur, met meer van eigenaar-gebruikers en dus kopers van bedrijfsruimte. Ontwikkeling voor directe gebruikers is voor gebieds- en projectontwikkelaars echter tijdrovend maatwerk. Per saldo valt de realisatie van ruimte voor economie te vaak uit de plannen en daarom zoeken gemeenten naar meer sturingsmogelijkheden.

Uit dit onderzoek komen voor Ruimte voor Economie naast menging in de Grootchalige Woningbouwgebieden twee behoeften voort:

- Er moet een realistisch verplaatsingsbeleid voor (gezonde) bedrijven zijn, met ruimtelijke en financiële compensatie. Een doelmatigheidstoets laat zien dat hiervoor rekening moet worden gehouden met circa € 1.300-1.400 p/m² kavel (excl BTW).
- Er er moeten urgent nieuwe bedrijfslocaties worden ontwikkeld; het duurt vaak minstens 10 jaar om deze van begin tot einde te realiseren, terwijl het eerdere onderzoek laat zien dat er in veel regio's al tot 2030 grote tekorten bestaan. Dit vraagt om een goede mix aan economie met

werk voor iedereen, inclusief voorzieningen (energie, water en mobiliteit) en betaalbare ruimte voor de ontwikkeling van starters en het midden- en kleinbedrijf (MKB).

Het onderzoek doet een set aanbevelingen:

1. Hanteer een doelmatigheidstoets voor gebiedstransformaties.
 2. Er is meer ruimte voor bedrijvigheid nodig, waarbij het verkennen van ondersteuning voor gemeentes in de vorm van kapitaal verstandig is (bijvoorbeeld via een landelijke faciliteit)
 3. Intensivering van ruimtegebruik op bedrijventerrein verlaagt transformatiedruk.
 4. Bescherming van bedrijventerreinen met bijzondere kenmerken verdient nadrukkelijke aandacht.
 5. Transformatiestatuten kunnen duidelijkheid scheppen in het te doorlopen proces.
 6. Het Rijk kan een rol nemen door subsidies te verstrekken en decentrale overheden te ondersteunen, in het bijzonder voor betaalbare ruimte voor economie. Daarnaast is van belang om een hernieuwde rolneming voor woningcorporaties in het ontwikkelen/verhuren van bedrijfs- en maatschappelijk onroerend goed te ondersteunen, evenals het opschalen van het fenomeen werkcorporaties/lokale publieke vehikels.
 7. Aanpakken van de netcongestie, inclusief het bottom-up voeren verkennen door bedrijven en netbeheerder van alternatieve oplossingen.
 8. Er moet meer oog zijn voor de rol van bereikbaarheid van werklocaties.
- De uitkomsten van deze Community of Practice voeden de gezamenlijke vervolgaanpak van de ministeries.



Vier leervragen over Ruimte voor Economie

Uit de interviews en de analyses voorafgaand aan de live bijeenkomst ontstonden de volgende vier leervragen.

1. Hoe krijg ik een grote variatie aan werkmilieus in de gebiedsontwikkeling, waaronder ook ambachten en productie? (Tijdens de live bijeenkomst stond de casus Stationsgebied Helmond hierbij centraal).
2. Hoe breng ik gemengde innovatiedistricten tot ontwikkeling als onderdeel van de grootschalige woningbouw ontwikkeling? (Tijdens de live bijeenkomst stond de casus InnovatieKwartier Den Bosch centraal, aangevuld vanuit het Landelijk netwerk innovatiedistricten).
3. Hoe vind ik ontwikkelaars en investeerders voor werken en wat hebben zij nodig? (Tijdens de live bijeenkomst hebben we via speeddate sessies matches gemaakt tussen gemeenten enerzijds, en 10 ontwikkelaars en investeerders anderzijds, om van elkaar te leren wat de ander nodig heeft).
4. Welke instrumenten heeft de gemeente om ruimte voor werk te borgen in de gebiedsontwikkeling, in het bijzonder betaalbare werkruimte? (Tijdens de live bijeenkomst hebben we de belangrijkste instrumenten samen verkend).

● Leervraag 1

Hoe krijg ik een grote variatie aan werkmilieus in de gebiedsontwikkeling, waaronder ook ambachten en productie?

Met de gebiedsontwikkeling rondom het centrum wil de gemeente Helmond een stedelijk leef- en werkmilieu toevoegen en het leven terugbrengen in het centrum. Helmond kent een lange historie van maakbedrijven langs het kanaal. Daar is ook Vlisco gevestigd op een afgeschermd terrein van 7,5 hectare met 350 werknemers, een bedrijf met internationale allure. Helmond heeft de Automotive Campus, gelegen in de Brainport Regio, de nationale en internationale hotspot, ontmoetingsplek en vestigingslocatie op het gebied van automotive.

In de grootschalige gebiedsontwikkeling moeten er 15.000 woningen en 10.000 banen komen. Dat blijkt moeilijk. De trekkracht van Helmond is beperkt en in de Brainport Regio is er concurrentie

van Eindhoven Brainport Regio. Er zijn bedrijven buiten het centrum die in het stedelijk leefmilieu en ook een lagere milieubelasting hebben. Deze bedrijven hebben nu echter geen investeringsvraag en zitten comfortabel met lage huren en voldoende parkeerplaatsen. Verhuizing naar nieuwbouw in het centrum brengt hoogstwaarschijnlijk een hogere huurlast, verhuisinvestering en minder parkeerplaatsen met zich mee.

Het bedrijf Vlisco kijkt samen met de gemeente naar transformatie van hun locatie. Dat betekent andere bedrijvigheid toevoegen, hekken opstellen in het gebied. Hier is nog geen 'concept' voor. Helmond wil graag de historie, hun DNA, als plek voor maakindustrie behouden.

Dit is een voorbeeld van een landelijke vraag. Een stad heeft ook veel kleinschalige bedrijvigheid nodig, zoals bouwen, repareren, handel, die nu in werkpanden voor minder dan € 100 per m² per jaar zitten. Zonder deze stadsverzorgende economie functioneert een stad niet. In het Inspiratieboek staat de casus van San Francisco, die aparte planologische inrichting voor PDR: productie, distributie en reparatie. Ze zagen dat door de stijgende prijzen en door transformatie naar gemengde gebieden met wonen deze bedrijven de stad uit werden geduwd. De praktisch geschoolde arbeiders verhuizen niet mee, waardoor die werkloos raken. De bedrijven raken hun geschoolde arbeiders kwijt en gaan minder goed functioneren. De stedelingen kunnen op steeds minder plekken terecht om spullen te laten repareren, terwijl we juist graag meer op een circulaire economie willen inzetten. Om deze verlies-verlies-verlies situatie te doorbreken zijn nu in San Francisco aparte zones aangewezen voor PDR-bedrijven. Deze vorm van 'schaakbordmenging' (niet menging binnen een kleiner gebied maar op het niveau van een

stadsdeel als geheel) wordt ook toegepast in het Mercuriuskwartier in de Binckhorst in Den Haag. Beide casussen zijn in het Inspiratieboek verder uitgewerkt. In Vlaanderen wordt werk gezien als één van de kwetsbare functies in de stad, die om extra overheidsinzet vragen, naast de sociale huur. Er wordt een verleafcoach aangesteld die ervoor moet zorgen dat er werkruimte in het plan zit.

Op basis van de toelichting van de Casus Stationsgebied in Helmond worden er drie dilemma's gesteld:

1. Hoe trekken we bedrijven (met lagere milieucategorie) van bedrijventerreinen naar de gebiedsontwikkeling?
2. Hoe trekken we de juiste bedrijven (maakindustrie met banen voor de Helmonders) die passen in het stedelijk leefmilieu aan?
3. Hoe brengen we het momentum van vraag en aanbod in evenwicht?

Rode lijnen voor lokale gemeentelijke actie:

- Beter inzicht in afwegingen van bedrijven: Zorg ervoor dat je de bedrijven in je regio goed kent en begrijpt. Wat zijn hun beweegredenen om op een bepaalde locatie te zitten, wat levert het ze op, maar ook wat missen ze daar? (huurlast, parkeren, ecosysteem, bereikbaarheid etc). Beweeg mee met de investeringscyclus van het bedrijf. Betaalbaarheid is een veel gehoord dilemma (nieuwbouw is altijd duurder dan huidige huur). Er is ook instrumentarium nodig om locaties structureel op bepaald huurniveau te houden. Maak economie en bedrijven onderdeel van het participatieproces (is nu vooral gericht op omringende en toekomstige bewoners).
- We moeten veel aandacht besteden aan het in programma's opnemen van ruimte voor economie. Dit kan steviger, sterker, beter onderbouwd, en sterker verankerd. Als we naar de recentere plannen kijken dan komen we wel al dichterbij ons doel.
- Maak keuzes als gemeente, samen met EZ en de ondernemers in je gemeente. Denk integraal en zorg voor een gezamenlijke visie en positionering van het ecosysteem dat je bent of wilt zijn. Kijk hierbij breder dan alleen de gebiedsontwikkeling, neem de positie in de regio, provincie, gemeente mee. In het geval van Helmond: de nabijheid van Brainport Regio Eindhoven brengen bedreigingen (concurrentie), maar ook kansen (betaalbaarheid voor minder geavanceerde bedrijven) met zich mee. Er is een gemeentelijke visie nodig op de gemeente (en de regio) uitgewerkt in een Programma Werklocaties als instrument onder de Omgevingswet. Hierin is een heldere profilering van werkgebieden nodig, wat betekent dat de overheid aangeeft wat die wel op een bepaalde locatie wil, maar ook wat die niet wil. We hebben in de tijd van overschot aan ruimte alles op bedrijventerreinen toegelaten. Dat maakt dat het veranderen van het gebruik van bedrijventerreinen echt lange termijn is, dus duurzaam langetermijnbeleid. Om het juiste bedrijf op de juiste plek te krijgen is het belangrijk om "gevoel" te hebben bij investeringsbeslissingen van bedrijven. Goed gemeentelijk accountmanagement is daarom belangrijk.
- Leg een lijst aan van bedrijven die op zoek zijn naar nieuwe ruimte of uitbreidingsruimte en mogelijk in verband met verplaatsing een nieuwe plek nodig hebben. De gemeente Den Haag heeft dit gedaan en dit heeft sterk geholpen in het narratief binnen gemeente / politiek.
- Stuur lokaal op voldoende nieuwe plekken voor alleen werk. Zonder die locaties stagneert de verdichting met woningen in gebieden van waaruit sommige bedrijven een nieuwe plek nodig hebben.

- Wees duidelijk over de synergie tussen wonen en werken: hoe versterkt het elkaar? Maak duidelijk op gebiedsniveau hoe wonen en werken elkaar nodig heeft en waarom. En wat het samenspel kan zijn. Vertel dat verhaal.
- Erkennen dat de categorie ambachtelijke bedrijven belangrijk is. Samen met die bedrijven kijken hoe we het gebruik van bestaande gebieden kunnen intensiveren voor productie, distributie en reparatie.
- Zorg voor instrumentarium voor welk bedrijf wel en niet op een bedrijventerrein mag zitten — en zorg voor regulering daarvan. Minder milieubelastende bedrijven moeten plaatsmaken en de gemeente heeft middelen nodig om dit voor elkaar te krijgen 'stok'. In de gebiedsontwikkeling dan de situatie daar zo aantrekkelijk mogelijk maken 'wortel' — denk dan aan goede onderbouwing van bereikbaarheid, medewerkers, betaalbaarheid, verhuisinvesteringen etc.
- Weghalen koudwatervrees bij corporaties en beleggers voor wonen en werken. Ze zijn niet gewend om algemene bedrijfsruimtes te maken. Als je de bedrijventerreinen beter wilt gebruiken voor bedrijven in de hogere milieucategorieën dan moet je je stedelijke gebieden ook beter benutten voor menging met overige bedrijven.
- Leid de lokale ambtelijke experts goed op om een thema als ruimte voor werk integraal mee te nemen in de planvorming van een gebiedsontwikkeling.



Impressie toekomst Stationsgebied Helmond

Impressie toekomst Innovatie Kwartier Den Bosch

● Leervraag 2

Hoe breng ik gemengde innovatiedistricten tot ontwikkeling als onderdeel van de grootschalige woningbouw ontwikkeling?

Landelijk zijn meer dan 10 Grootschalige Woningbouwgebieden ook een Innovatiedistrict. De centrumlocatie van de verdichting leent zich immers goed voor de innovatie-economie. In deze bijeenkomst stond de case IKDB centraal, als voorbeeld voor de vragen waar ook meer landelijk Grootschalige Woningbouwgebieden tegenaan lopen:

1. Hoe organiseren we de BV Ecosysteem? Er is een BV Ecosysteem en BV Gebiedsontwikkeling opgericht, met de eerste als opdrachtgever van de tweede. Vraag is nu: hoe organiseren we het ecosysteem? Hoe ziet de businesscase van de BV Ecosysteem eruit? Bij BV Gebiedsontwikkeling is dat redelijk duidelijk, maar bij BV Ecosysteem nog niet, ook omdat het

daar niet zozeer gaat om een afgebakende periode waarin door ontwikkeling winst wordt gemaakt, maar om het creëren van waarde op de lange termijn.

2. Hoe betrek je het onderwijs en onderzoek? Werken EN leren. Er komt in IKDB geen ruimte voor onderwijslocaties, maar leren moet wel een volwaardig onderdeel zijn. Er is een convenant, maar hoe je dat aanpakt moet nog worden uitgewerkt. Onderwijscurriculum, studenten bij events betrekken, stageplekken, bedrijven die samenwerken met onderwijs voor R&D. Hoe maak je de innovaties vanuit het onderwijs, of in de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven, ook echt zichtbaar in

het gebied, zodat je als je er loopt de sfeer van innovatie ook echt voelt?

3. Hoe organiseren we de 30% wonen zodanig dat het lukt om jonge talenten aan de stad te binden? Er komen vanuit heel Nederland studenten naar de data-opleidingen, maar als ze klaar zijn gaan ze even hard weer weg. Den Bosch is aan het vergrijzen en wil graag die talenten langer aan zich binden, en daarmee ook de economie van de toekomst voeden. Hoe creëren we een wijk die zowel voor werkenden, als voor bewoners aantrekkelijk is? Hoe richt je de openbare ruimte in? Welke voorzieningen stimuleren zowel de leefbaarheid voor bewoners, als het ecosysteem aan bedrijven? Moeten het gescheiden werelden worden of organiseren we ook ontmoeting tussen bewoners en bedrijven?

Rode lijnen voor lokale gemeentelijke actie:

- De organisatie van een ecosysteem. Een gemengd innovatiedistrict is als een ecosysteem met vele stakeholders (vastgoed, gemeente, provincie, ondernemers, onderwijs, ROM, fondsen). Het vraagt een integrale benadering (triple helix) waarbinnen onderlinge relaties en zachte waarden van grote waarde zijn. Hoe organiseer je deze samenwerking? Welke inbreng en welk mandaat hebben partijen?
- Groeimodel. De ontwikkeling van een innovatiedistrict is langdurig en verandert in de loop van de tijd. Van een individueel initiatief naar een betrokken community. Van incidentele financiering naar structureel. Het vraagt om pionieren en experimenteren. Hoe kan zo'n groeimodel eruit zien?
- Innovatiedistricten overstijgen de gemeentegrenzen. Regionale en landelijke samenwerking is van belang in de positionering en het profiel van een gebied. Provincies zetten stappen, maar komen vanuit denken vanuit hun traditionele taak van de regionale terreinen. Er ligt een enorme kans omdat alle regelingen voor gemengde gebieden met bedrijven, maar ook bedrijventerreinen de komende jaren opnieuw moeten worden gemaakt voor het omgevingsplan. Hier ligt een kans om vanuit goede landelijke voorbeelden — aansturing gemeenten teen provincies te helpen
 - Battle of talent. Elk innovatiedistrict zoekt naar talent, ruimte en een profiel dat aansluit bij de huidige vraagstukken. Hoe voorkom je concurrentie?
 - Kans — Verbind de werk-carrière aan de woon-carrière. De stap van leren naar werken valt dikwijls samen met de overgang van alleen-wonen naar samenwonen of gezin met kinderen. Het aanbod van zowel leerplek, als werkplek, én woonplek biedt een gouden kans. Stem het aanbod af op de groep die de innovatie belichaamt.
- Aandacht voor de positie en de toegevoegde waarde van samenwerking met het onderwijs. Ruimte voor werk maken werkt best wanneer een ander belang actief meedoet, zoals onderwijs, zorg, en innovatie.
- Zorg voor meer samenwerking tussen Regionale en Lokale Ontwikkelings Maatschappijen en Innovatiedistricten.

Landelijke actie:

- Voor het landelijke netwerk Innovatiedistricten zijn dit thema's om verder uit te diepen.

● Leervraag 3

Hoe vind ik ontwikkelaars en investeerders voor werken en wat hebben zij nodig?

Tijdens de deelsessie deden we aan matchmaking. We vroegen de gemeenten om de ontwikkelaars en investeerders te bevragen op: wat heb je nodig om tot ontwikkeling te komen? Hieronder de belangrijkste uitkomsten.

We hebben vooraf gemeentelijke projectleiders geïnterviewd wat zij nodig hebben voor meer menging met werken. Op zich zit die menging wel vaak in de plannen. Een rondgang langs het geheel van de Grootschalige Woningbouwgebieden laat zien dat er zo'n 80% wonen en 20% werken en voorzieningen is opgenomen in de plannen.

Het lukt in de praktijk echter vaak moeilijk om die ambities uit de plannen ook daadwerkelijk te realiseren. De gemeentelijke projectleiders noemden hierbij vaak als reden: "er dienen zich wel ontwikkelaars van wonen aan, maar niet voor werken." De markt is heel divers. De (vastgoed) markt voor bedrijfsruimte is vaak kleinschalig. Er zijn weinig landelijke ontwikkelaars, financiers en beleggers actief. De meeste lokale bedrijfshallen zijn van

eigenaar-gebruikers, en vaak bedoeld als een matige pensioenvoorziening. Het gebrek aan professionele markt maakt verdicht en gestapeld bouwen van werkruimte heel lastig.

Reden om die landelijke ontwikkelaars en investeerders die wel in werken en gemengde gebieden investeren te verzamelen. We hebben voor deze deelsessie expliciet 10 ontwikkelaars en investeerders in werkpanden en gemengde gebieden uitgenodigd. Aanwezig waren: Lingotto (Martijn Bakker), Stebru (Jos van Boxtel), Dura Vermeer (Peter Klevering), Ingenious (Johan van den Essenburg), Leyten (Gijsbert van Heest), AM (Marcel Janssen), Amvest (Ralf Peeters), Meurkens (Maarten Meurkens), CBRE (Bas Buvelot). Gert-Joost Peek wierp zich nog op als vertegenwoordiger van de eindgebruiker.

Impressie werkpanen van Lingotto die tijdens de CoP een introductie gaf



Rode lijnen voor lokale gemeentelijke actie:

- Er is op stedelijk niveau behoefte aan een economisch maatwerkplan: welk soort economie willen we waar? Niet alles kan, niet alles past bij elk gebied. Hier is ook bij leervraag 1 uitgebreid aandacht aan besteed.
- Voor ontwikkelaars en investeerders is ver vooruit de opgave helder hebben ook van belang, investeringszekerheid. Het is dus ook van belang dat gemeenten dit meerjarig vooruit berekenen. Niet alleen in de visie, maar ook in de meerjarige wederzijdse investeringsafspraken, vergelijkbaar met hoe Den Haag dit met de ontwikkelaars en corporaties heeft afgesproken, en voor Strijp S in Eindhoven liggen er vergelijkbare afspraken.
- Lokaal is het van belang te beschikken over referentiecijfers om te kunnen berekenen hoeveel van welk soort economie waar moet landen, maar wel steeds met oog voor lokaal maatwerk (dus geen generieke normen die te veel een keurslijf worden). Deze cijfers vertalen in een norm naar een gebied en een gemengd stedelijk blok laat het doorwerken in de aanschafprijs van grondposities (de ontwikkelaar weet dat hij naast sociale huur ook -betaalbare- bedrijfshuisvesting moet ontwikkelen). En daarbinnen aangeven welk percentage betaalbaar moet zijn (bijvoorbeeld tot € 125 per m² per jaar bij de prijsniveaus in 2025). Deze keuzes moeten worden verfijnd op basis van kennis, gevoel voor de plek, gevoel voor de markt en inspiratie van elders, in plaats van generieke blauwdrukken die voor elk gebied gelden. Economie is complex en genuanceerd.
- Ontwikkelaars, investeerders en gemeenten willen vaak hetzelfde, maar het is voor de haalbaarheid wel belangrijk tijdig het gesprek te voeren over HOE de ambities wel en niet gerealiseerd kunnen worden.

- Investeerders houden bijvoorbeeld niet van menging op gebouwniveau (meer dan de plint), en dus is dat vervolgens moeilijk te realiseren. Menging via het schaakbordmodel (aparte gebouwen met meer werken en wonen) is dan meer aan de orde. Het is dus belangrijk met elkaar over het hoe in gesprek te zijn. Dit kan bijvoorbeeld betekenen met een officiële marktconsultatie onder ontwikkelaars en investeerders.
- Het helpt als het gemeentelijke team begrijpt hoe de projectontwikkelaars en de investeerders rekenen, en hoe dat uitpakt voor het onderdeel werken. Dit is immers van groot belang voor de afwegingen die zij intern moeten maken. Uit onbegrip kunnen misverstanden en gebrek aan wederzijds vertrouwen ontstaan.
 - Voor de ontwikkelaars is de “time to market” cruciaal, en is te lang op planprocedures moeten wachten of moeten doorlopen funest. Dit speelt in het algemeen, maar voor werken in het bijzonder, omdat het een moeilijker product is voor ontwikkelaars en

investeerders. Ook is het belangrijk duidelijke afspraken te maken over een exit- of een pauze strategie. De markt voor werken is sterk fluctuerend, en het moment van de markt mee hebben is belangrijk.

- De brede business case die in het landelijke innovatieprogramma Samen Slim wordt opgepakt doet recht aan de lagere grondopbrengsten van (betaalbare) bedrijfshuisvesting en de opbrengsten die samenhangen met minder woon-werkverkeer, voorkomen van kosten in de jeugdzorg en vergroten van de arbeidsparticipatie. Van de betaalbare bedrijfshuisvesting kan 20% worden bekostigd als dat leidt tot 1-2% van de in de wijk aanwezige werkzoekenden of kwetsbare groepen.
- Bij veel woningcorporaties is BOG ondergeschikt, maar om een goede wijk te maken heb je de juiste voorzieningen en de juiste soorten werk (passend bij de sociale huurders in dat gebied) nodig. Leg een relatie tussen plintvulling en de mensen die er wonen, regisseer daar actief op, zoals

Staedion bijvoorbeeld nu wstads-breed doet voor alle 800 plintruimtes die zij beheren. Denk aan sociale functies, sociale ondernemers, ontmoetingsruimtes, repair cafés, etc. Corporaties mogen alleen investeren in BOG gekoppeld aan wonen, wat betekent dat ze zich kunnen richten op kleinschalige stedelijke economie die in woonmilieu past en daar bijdraagt aan leefbaarheid. In overleg met de corporaties kan de gemeente dit beleid voor BOG ook in de prestatieafspraken tussen gemeenten en corporaties opnemen.

Rode lijnen voor landelijke actie:

- Waar er lokaal vooral behoefte is aan maatwerk en niet generieke cijfers te hanteren, is er op landelijk niveau juist wel behoefte aan een generieke maatregel. Stel in de landelijke aanpak minimaal 20% werken en voorzieningen in het programma verplicht – het aandeel dat nu ook al in de plannen zit – en stuur daar even hard op in de subsidievoorwaarden als op de woningaantallen. Dat geeft helderheid aan gemeenten, en meerjarige zekerheid aan ontwikkelaars en investeerders. Juist zij geven in de bijeenkomst ook aan hier behoefte aan duidelijkheid te hebben. De definitie van deze 20% is belangrijk: gaat om over al het werken inclusief maatschappelijke voorzieningen? In de 17 grootschalige woningbouwgebieden is dat als geheel nu al gemiddeld rond de 22%. Hierbinnen kan dan bijvoorbeeld weer 20% minimaal als 'betaalbaar' worden geborgd. Het grondwaarde-effect daarvan is in het landelijk onderzoek uitgerekend en zou je kunnen subsidiëren.
- Er zijn in Nederland nu in feite geen mixed funds. In de naoorlogse periode is de functiescheiding dermate geïnstitutionaliseerd dat de investeringsfondsen die de beleggers beheren zijn opgeknipt in wonen, commercieel, winkels of hotels. Die achterliggende investeerders willen vervolgens van ontwikkelaars een product dat liefst alleen in één van die categorieën valt. Die scheiding hoeft echter niet zo te zijn, want in de ons omringende landen zijn er wel mixed funds te vinden. Als we meer gemengde gebieden willen vraagt dit om een gesprek op rijksniveau (VRO, EZ en SZW samen) met de IVBN (beleggers) en NEPROM (ontwikkelaars). Er is ook behoefte aan meer professionele beleggers in werkruimte. Een andere mogelijkheid is dat het ministerie EZ een fonds uitschrijft, of een uitvraag hiervoor doet, en dan vult dat fonds zichzelf. Zo voorkom je een vergader circuit met belangenorganisaties. Hiervoor kan samenwerking worden gezocht met InvestNL. Hiervoor kunnen ook de ESG/CSRD-regels behulpzaam zijn: fondsen onder art. 8/9 gaan ook over Social Impact (de S van ESG). De Social Value Foundation (voorheen oprichter van de DGBC) is hier bij ontwikkelaars en beleggers naar aan het kijken.
- Het ontwikkelen van werk is een vak apart. Op korte termijn zijn de opbrengsten lager of kost het soms zelfs meer; op langere termijn levert het veel waarde op. Hoe kapitaliseer je dat? De Samen Slim gedachte is hier belangrijk met landelijke voorbeelden uit te werken. De vraag is of dit in het Innovatieprogramma Samen Slim bijvoorbeeld kan gebeuren. Hoe breng je bijvoorbeeld de vermeden kosten voor werkloosheidsuitkeringen in de gebruiksfase de business case binnen?
- Matchmaking. De ontmoeting tussen gemeenten en ontwikkelaars en investeerders in werkplanden en gemengde gebieden werd als zeer waardevol ervaren. Landelijk kan de lijst worden uitgebreid en kunnen er vaker netwerkmomenten worden gecreëerd.

● Leervraag 4

Welke instrumenten heeft de gemeente om ruimte voor werk te borgen in de gebiedsontwikkeling, in het bijzonder betaalbare werkruimte?

In het Inspiratieboek zijn hier talrijke voorbeelden van genoemd. In deze bijeenkomst vroegen we de deelnemers: welke instrumenten heb je nodig in jouw project, wat mist er om Ruimte voor Werk te borgen?

Voorbeelden van sturen op betaalbare werkplekken

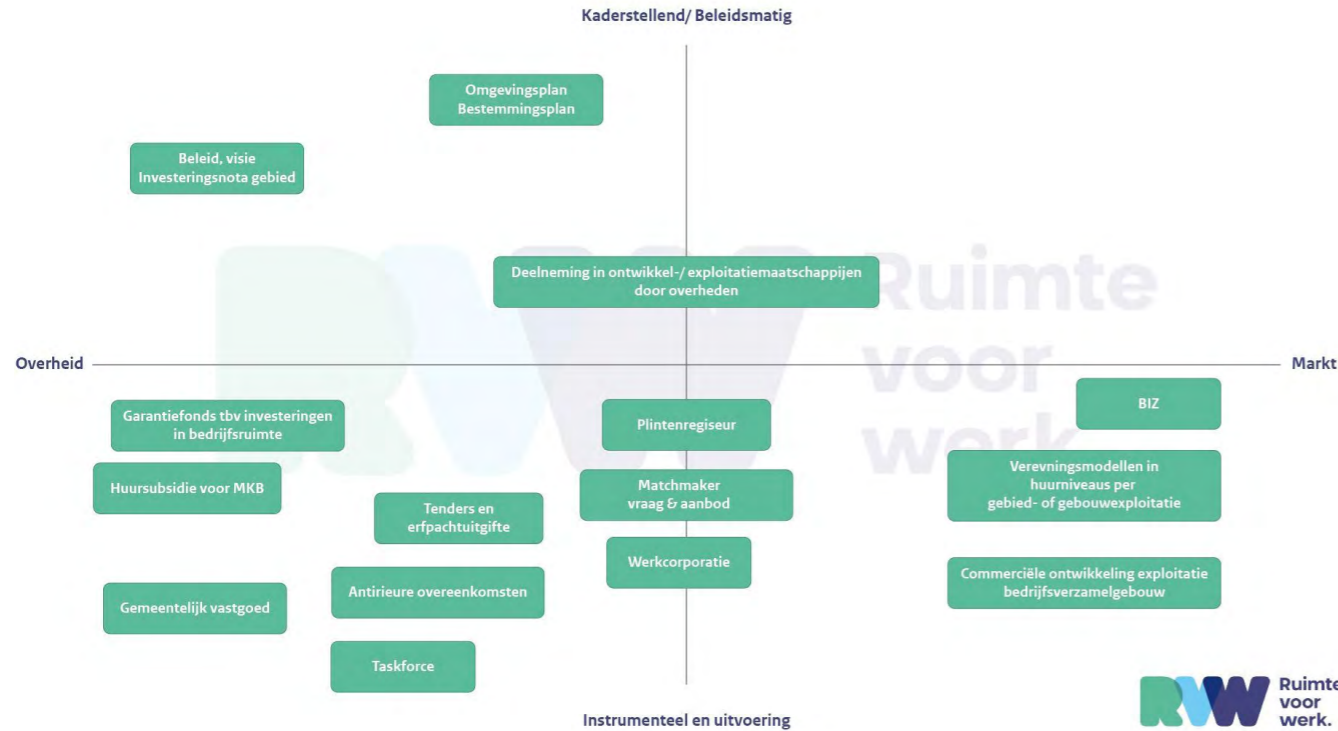
In het Inspiratiedocument staan enkele voorbeelden uitgewerkt van hoe te sturen is op betaalbare werkplekken:

- De Bossche Investerings Maatschappij is een semi-publieke investeringsmaatschappij die sinds 1950 gebouwen aankoopt en beschikbaar houdt als betaalbare werkruimte. Naast huisvesting biedt de BIM ook biedt
- een netwerk en coaching aan voor groei, innovatie en maatschappelijke impact.
- Seestadt is de grootste gemengde gebiedsontwikkeling van Wenen. Eigenaars zijn sinds het begin verplicht gesteld hun plint aan een centrale organisatie te verhuren voor € 100 per m² per jaar. Die organisatie verhuurt dat weer door, bouwt gebiedskennis op, knoopt de juiste vraag en aanbod aan elkaar en werkt permanent aan prijsvariatie.
- De Werkcorporatie in Oprichting in Amsterdam gaat aan ambachtelijke bedrijven bedrijfsruimten van 75–150 m² aanbieden voor circa €110 per m² per jaar (€600–€1.375 per maand). Hiermee wordt ruimte geborgd voor

productieve MKB-bedrijven die bijdragen aan lokale werkgelegenheid, leefbaarheid en diversiteit.

- Het Stadmakersfonds versterkt maatschappelijke impact door stadmakers — maatschappelijke ondernemers met een eigen verdienmodel — een permanente plek te geven in de stad. Ze zijn gericht op impact, niet afhankelijk van subsidie.

Voor meer achtergronden, uitgebreidere voorbeelden en links om meer te lezen, zie het Inspiratiedocument Ruimte voor Werk.



Overzicht in de COP behandelde instrumenten

Rode lijnen voor lokale gemeentelijke actie:

- Ruimte voor werk (of economie) wordt gepland in de programma's van de grootschalige woningbouwgebieden. Door alle deelnemers aan de deelsessie wordt ook erkend dat het een belangrijk onderdeel is. Maar het is ook het onderdeel dat als eerste wordt geschrapd. Dat het wordt geschrapd komt soms door gebrek aan visie, maar vooral door de druk van buitenaf. Ontwikkelaars die aangeven dat het financieel niet haalbaar is. De gemeenteraad die liever woningen bouwt.
 - De projectleiders zijn op zoek naar rugdekking. Of een manier om de rug recht te kunnen houden wanneer er aan hun programma wordt gerommeld.
 - De vraag naar werkruimte zorgt voor onzekerheid. Men weet niet goed hoe ze door een veranderende economie met veranderende vraag naar ruimte (van soort ruimte tot aantallen vierkante meters) om moeten gaan.
- Met welk instrument kunnen ze inspelen op flexibeler ruimte gebruik of inspelen op langere leegstand tot het geschikte bedrijf gevonden is.
 - Stimuleer collectief en coöperatief organiseren van ruimte voor werk. Zoek naar specifieke organisatie vormen wanneer er sprake is van gereduceerde huurtarieven (ten opzichte van de stichtingskosten).
 - Regel doorzettingsmacht voor besluiten over uitplaatsing grote functies met een Hogere Milieu Categorie (HMC) en regel bescherming HMC-terreinen met minimale milieucategorie.

Rode lijnen voor landelijke actie:

- Alle gemeenten moeten voor hun Omgevingsplan in de komende jaren de gebruiksregeling opnieuw maken, want de meeste huidige plannen stammen uit 2012 of daarvoor. Dit biedt een landelijke kans om ruimte voor economie in te bedden. Er is angst voor nadeelcompensatie en plankosten, maar landelijk goed uitzoeken maakt het mogelijk om gemeenten hierin comfort te geven. Het ministerie EZ wil aan de slag met het instrument Programma vanuit de Omgevingswet: wat is de ambitie, de visie op bedrijvigheid per gemeente, en wat hebben we nu, en hoe maken we de stap naar de toekomst? Dit vraagt om samenwerking tussen RO en EZ.
- Landelijk is het waardevol om bereikbaarheid te koppelen aan de aanpak met IenW. Werk met werk maken, ook de bereikbaarheid van werklocaties goed maken, over de weg, maar ook openbaar vervoer; daar hebben vervoersbedrijven ook veel behoefte aan. Spreiding over land en door de week en over de dag is zinvol, dus bedrijfslocaties voor hen prioriteit. Dus een interdepartementale aanpak tussen VRO, EZ, IenW, SZW, Defensie.
- De instrumenten worden interessant gevonden, maar er is nog wel meer kennis over de verschillende instrumenten en het gebruik ervan nodig om ze ook te kunnen toepassen.
- Er is de wens uitgesproken om MOG- en BOG-ruimte weer een rol te laten spelen bij de oplossing voor betaalbare ruimte voor werk/economie. Zie ook leervraag 3. Het is goed als autoriteit Wonen hier aandacht aan besteedt, want de notitie hierover van een paar jaar geleden is te beperkt. Aedes kijkt hier momenteel ook naar, dus waardevol om samen op te trekken.
- Er wordt ook gezocht naar instrumenten om bedrijven te kunnen verplaatsen. De verplaatsbaarheid van bedrijven vormt een grote blokkade bij veel ambities. Hoe creëer je schuifruimte? Het gaat over het verplaatsen van bedrijventerreinen, om daarmee ruimte te maken voor grootschalige woningbouw. En het gaat over het verplaatsen van bedrijven die door een lage milieucategorie helemaal niet op een bedrijventerrein hoeven te zitten en met hun werkruimte onderdeel zouden kunnen zijn van een grootschalige woningbouwlocatie.
- Een ander instrument waar om werd gevraagd is monitoring. Met intelligentere data, mogelijk op nationaal niveau, een beter inzicht krijgen in het gebruik en naar de vraag naar ruimte voor werk.
- Stel een nationale faciliteit in voor voorfinanciering van grondposities voor transformatie en nieuw / verplaatsing. Vaak is die voorfinanciering niet mogelijk vanuit de grondexploitatie van de gebiedsontwikkeling zelf, maar wel een randvoorwaarde voor het slagen.
- Zorg dat er maximaal kennis gedeeld wordt over good practices menging werken-wonen, ook in combinatie met de programma's van Platform31. Het Ministerie EZ wil ook graag voor gemengde gebieden samen optrekken, om te samen te sturen op de compleetheid van wonen, arbeidsplaatsen en wat verder nodig is. Dit krijgt aandacht in het landelijke programma van EZ.
- Schaal het werken met werkcorporaties / werkvehikels voor betaalbare ruimte op naar landelijke kennis. In het Inspiratiedocument staan de Werkcorporatie Amsterdam in oprichting en de Bossche Investerings Maatschappij beschreven.
- Een idee is om een aparte CityDeal op te zetten. Er zijn overheidsinvesteringsmaatschappijen nodig om de ambities zoals hierboven beschreven op gang te brengen, omdat de markt

hiervoor in feite niet bestaat. Werkgebouwen hebben een moeilijke business case; gestapelde werkbouw is al vrijwel helemaal niet te realiseren. Een CityDeal is praktijkontwikkeling met als elementen: het mengen van wonen en werken, werkcorporaties, bestaande terreinen verdichten en uitbreiden, investeringsmaatschappijen. Een charmante mogelijkheid om samen met gemeenten, provincies, rijk en partners van het papier af te komen.



Seestadt, Wenen



Bijlage

Community of Practice: Wat is dat?

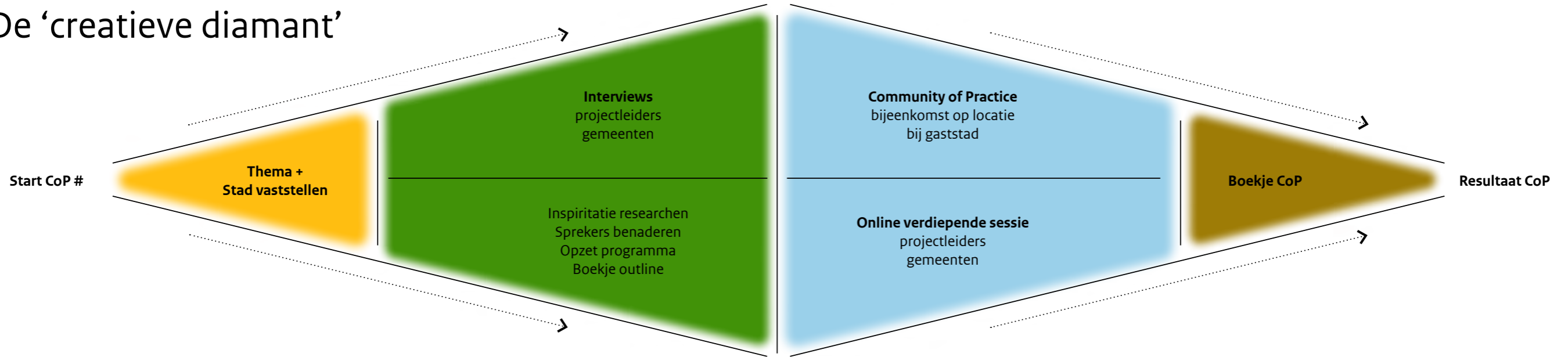
Er zijn 17 Grootchalige Woningbouw Gebieden aangewezen, waarbij het Rijk een belangrijke rol speelt. Het bouwen in deze woningbouw gebieden is vaak een complexe opgave. We bouwen niet alleen huizen, we werken aan nieuwe gemeenschappen in complete en duurzame wijken van de toekomst. En dat doen we veelal in de bestaande stad. Het zijn mooie en uitdagende opgaven, waarbij zich ook veel nieuwe vragen aandienen en maatschappelijke uitdagingen samenkomen. Hoe houden we het tempo en bewaken we de kwaliteit bij deze integrale aanpak?

Geen gebied is hetzelfde, maar vaak gaat het wel om vergelijkbare knelpunten en oplossingen. Om niet steeds het wiel opnieuw uit te moeten vinden, willen het Rijk en alle andere partners uit de 17 Grootchalige Woningbouw Gebieden van elkaar leren via een Community of Practice. Met deze Community of Practice organiseren we de komende twee jaar ca. acht inspirerende bijeenkomsten, waarin we elkaar beter leren kennen en gezamenlijke obstakels identificeren. We creëren ruimte om samen op te trekken en het gesprek aan te gaan, zodat we kunnen leren van elkaars successen en uitdagingen. Het doel is om met de Community of Practice doorbraken te bewerkstelligen; hoe vinden we zo snel mogelijk een handelingsperspectief voor de vragen en obstakels waar we tegenaan lopen om zo snel mogelijk huizen te bouwen en de kwaliteit te borgen in die 17 grootschalige woningbouwgebieden.

De serie van bijeenkomsten is bedoeld voor alle professionals die werken in een van deze 17 grootschalige woningbouwgebieden. De Community of Practice is een interdisciplinaire groep, zo voorkomen we dat we in de valkuil vallen om de dingen eenzijdig te benaderen. De Community of Practice nodigt altijd externe professionals uit om nieuwe kennis in te brengen, het blikveld te verruimen en het netwerk te vergroten.

Voor elke bijeenkomst staat één vernieuwingsvraagstuk centraal, dat kansen biedt voor de toekomst, maar ook knelpunten en vragen oplevert. We doorlopen per thema de 'creatieve diamant', bestaande uit vier stappen.

De 'creatieve diamant'



De eerste twee stappen draaien om divergeren. We waaieren uit en halen ideeën op.

1 Per Community of Practice stellen we een thema vast en zoeken we daarbij een stad die dit thema wil hosten.

2 Voorafgaand aan iedere Community of Practice bijeenkomst analyseren we het vraagstuk en houden we voorgesprekken met betrokkenen bij het thema. Hieruit volgen de leervragen, die centraal staan in de centrale bijeenkomst. Tegelijkertijd mobiliseren we inspirerende casussen uit binnen- en buitenland en sprekers ter lering en inspiratie, zodat deze voorbeelden kunnen worden gebruikt in de eigen ontwikkelingen. Dit alles delen we vooraf in een (digitale) brochure om iedereen geïnformeerd aan de bijeenkomst te laten starten.

Stap 3 en 4 zijn er om te convergeren. We maken samen keuzes en komen tot oplossingsrichtingen:

3 De Community of Practice bijeenkomst op locatie. We leren van experts en vervolgens gaan we met elkaar in gesprek in kleinere groepen. We leren van elkaar, ontdekken gezamenlijke obstakels en kansen en formuleren de eerste oplossingsrichtingen of verdiepingsvragen. Vervolgens organiseren we een online bijeenkomst met een kleinere groep direct betrokkenen om samen conclusies te trekken, keuzes te maken en de vervolgacties te bepalen.

4 Elke Community of Practice-thema wordt afgerond met een verslag in de vorm van een brochure zoals deze. Hierin staan de benoemde vervolgacties, een introductie op het thema en het resultaat van de live en de online bijeenkomst. De opgehaalde inspiratie, kennis en ideeën vormen ook een onderdeel van het eindverslag.

Bijeenkomst 6 van de Community of Practice Grootschalige Woningbouw Gebieden

Tot nu toe zijn de volgende bijeenkomsten geweest:

1. Complexiteit van stationslocaties (Nijmegen, 22 april 2024)
2. Sociale kwaliteit (Utrecht, 3 juli 2024)
3. Mobiliteit (Zwolle, 2 oktober 2024)
4. Robuuste energiesystemen van de toekomst (Amersfoort, 5 februari 2025)
5. Uitvoeringskracht: samenwerking, capaciteit en competenties (Tilburg, 9 april 2025)
6. Ruimte voor Economie ('s-Hertogenbosch, 3 september 2025)

Thema: Ruimte voor Economie

Locatie: 's-Hertogenbosch

Datum: 3 september 2025

Team Grootschalige Woningbouw Gebieden

Hettie Politiek (VRO)

Bas Nagtegaal (VRO)

Damo Holt (Rebel Group - VRO)

Yvette van Greuningen (VRO)

Pip Cloo (VRO)

Begeleiding en redactie (STIPO)

Hans Karssenbergh

Lisette van Rhijn

Thomas Le Gras - Bleeker

Ruby van den Munckhof

Veel dank aan de betrokkenen bij de voorbereiding van deze Community of Practice
Ruimte voor Economie:

Ministeries VRO en Economische Zaken

Jurgen Geelhoed (EZ)

Kristel Wattel-Meijers (EZ)

Feddo Christ (Gebiedsregisseur
Woningbouw, VRO)

Gemeente 's-Hertogenbosch

Ralph Geers (Wethouder Economische
Zaken, 's-Hertogenbosch)

Gert Jan Arts (Programmamanager,
's-Hertogenbosch)

Arjen Kamphuis (Strateeg Stadsontwikke-
ling, 's-Hertogenbosch)

Anita van Limpt ('s-Hertogenbosch, IKDB)

Charlotte Uiterwaal (Lister, IKDB)

Aniek de Lang (Projectondersteuner
Programma Spoorzone,
's-Hertogenbosch)

Andere gemeentelijke ervaringsdeskundigen

Angride Mulders

(Provincie Noord-Brabant)

Anke Rolsma (EZ Gemeente Amsterdam)

↗ De inspiratie- en werkdocumenten voor al deze thema's zijn vrij toegankelijk als open-source materiaal via de Community of Practice op de website van Volkshuisvesting Nederland — [Website]

Auke Oosterhoff (Gemeente Zwolle)
Giuseppe Raaphorst
(Gemeente Apeldoorn)
Hilbert de Jong (Gemeente Dordrecht)
Lucien Koridon (Gemeente Nijmegen)
Marco van Hoek (Gemeente Amersfoort)
Max Cornelissen (Gemeente Apeldoorn)
Martijn van Dam (Gemeente Den Haag)
Susan Groot Jebbink (Gemeente Helmond)
Tjeerd Leistra (Gemeente Oss)
Werner Gerritsen (Gemeente Enschede)

Ontwikkelaars, investeerders en
woningcorporaties

Bas Buvelot (CBRE)
Geert Das (Research & Strategy, BURA)
Gijsbert van Heest (Leyten)
Johan van den Essenburg (Ingenious)
Jos van Boxtel (Stebru)
Maarten Meurkens (Meurkens)
Marcel Janssen (AM)
Marcel Reinartz (Staedion / Vastgoed)
Martijn Bakker (Partner, Lingotto)
Peter Klevering (Dura Vermeer)
Ralf Peeters (Amvest)

Landelijke experts voor Ruimte voor
Economie

Annius Hoornstra
(The Positive Lab, Samen Slim)
Bernardina Borra (Mensenwerk.city, lan-
delijke Coalitie Ruimte voor Werk)
Gert-Joost Peek (Rotterdam University)
Geurt van Randeraat (SITE)
Jan Jager (EIC, programmanager, ELBA/
REC/Stadszaken)
Jaron Weishut (Partner & Founder, Nexero)
Jasper Beekmans (Partner, Stec)
Jeroen Mens (Platform31)
Joris Quaedflieg (Kickstad)
Jorn Koelemaj (Platform31)
Jaap Schoufour (STIPO, landelijke Coalitie
Ruimte voor Werk)
Koos Seerden (Rho Adviseurs)
Margriet Schepman (NEPROM)
Theo Stauttener (Partner, Stadkwadraat)

