

# Innovatielocaties Regio Utrecht

Marktverkenning

5 September 2025



PROVINCIE  UTRECHT

Innovative  
Places



# Management samenvatting

## Onderzoeksproces

In maart 2025 hebben de provincie Utrecht, Gemeente Utrecht en de gemeente Amersfoort een whitepaper geschreven over innovatielocaties in de regio. Een vervolgstap hierop is een marktverkenning die inzichtelijk moet maken in hoeverre er vraag is naar innovatielocaties.

Birch heeft in de periode april - augustus de marktverkenning voor innovatielocaties in de regio Utrecht uitgevoerd. Hierin zijn de volgende elementen onderzocht:

- Wat is de marktbehoefte naar innovatielocaties?
- In hoeverre is er sprake van marktfalen?
- Hoe ziet de business case voor innovatielocaties eruit?
- Welke rollen kan de overheid spelen in de ontwikkeling van innovatielocaties en wat is het handelingsperspectief op basis van de verkenning?

Aan de hand van deskresearch en kwalitatief onderzoek heeft Birch deze elementen inzichtelijk gemaakt. Er is gesproken met 15 bedrijven (verdeeld over de verschillende Utrechtse ecosystemen), 6 campusmanagement organisaties, 7 vastgoedontwikkelaars en de ROM. De informatie is aangevuld met gesprekken gevoerd door de provincie Utrecht, gemeente Utrecht en gemeente Amersfoort met bedrijven & organisaties in het ecosysteem. Ten slotte zijn ontwikkelingsplannen, gebiedsvisies, bestemmingsplannen en ruimtelijke strategieën bestudeerd.

## Bevindingen

We concluderen dat niet alle locaties uit het whitepaper kansrijk zijn om te ontwikkelen tot innovatielocatie. Daarnaast is niet op elke locatie regionale aandacht voor de ontwikkeling nodig, maar speelt de ontwikkeling zich op lokale schaal af. Daar is het aan de gemeente om de locatie verder te brengen samen met lokale stakeholders.

**Er is sprake van marktbehoefte en marktfalen.** De marktbehoefte is het meest urgent bij de ecosystemen van Life Sciences & Health en New Digital Society. De grootste (urgente) marktbehoefte is naar ruimte op kenniscampussen en kennishubs. Het specifieke marktfalen is divers en locatie-afhankelijk. De verkenning laat zien dat zowel op hardware (fysieke omgeving) als software (ecosysteemdiensten) marktfalen voorkomt.

Het meest voorkomende marktfalen is de business case voor hardware die niet rondkomt, deze zijn te risicovol en te weinig winstgevend. Aan de kant van software is het meest voorkomende marktfalen voornamelijk het gebrek aan ecosysteemdiensten voortkomend uit het gebrek aan zelforganiserend vermogen van het ecosysteem.

Tot slot schetsen we zeven mogelijke publieke rollen onderverdeeld naar hardware & software. Er zijn voorbeelden van andere regio's in Nederland en Europa opgenomen. Tegelijkertijd schetsen we mogelijke interventies aan de hand van situaties die we Utrechtse innovatielocaties zijn tegengekomen.

## Handelingsperspectief

We adviseren de gemeentes en de provincie om aan de slag te gaan met de kansrijke locaties en op deze locaties verder te verdiepen welke specifieke obstakels er spelen, zodat dit gekoppeld kan worden aan rollen. Dit kan in een gefaseerde aanpak, waarbij de kansrijke locaties met de grootste urgentie als eerste worden aangepakt. We zien vier kansrijke locaties waar een urgentie is tot overheidsinterventie: de JIM, Mediapark Hilversum, Spoorzone Amersfoort & DotSlash.

Het is lastig om eenduidige rollen aan te wijzen op basis van de zeer locatie afhankelijke problematiek en de informatie uit deze verkenning. Maar los van de locatie specifieke interventies zien we wel twee belangrijke elementen voor de ontwikkelstrategie, waar provincie of gemeente een rol moet spelen.

- **Strategische voorraad:** de dynamiek van bedrijven en vastgoedontwikkeling sluiten niet op elkaar aan. Er is wens om snel te kunnen schakelen als marktbehoefte groeit. Dit geldt voor zowel fysieke voorraad als plancapaciteit.
- **Regionale coördinatie:** er is behoefte aan meer samenhang tussen de innovatielocaties in de regio. Dit is kansrijk, om netwerken te versterken en doorstroom te bevorderen. De grootste kans ligt in de mogelijkheden om innovatielocaties als centraal element te gebruiken om het regionale (toekomstig) verdienvermogen te versterken. Dit kan cruciaal zijn in fondsaanvragen richting het Rijk.

# Inhoud

- Disclaimer & Leeswijzer [p. 4](#)
- Aanleiding en doelstelling [p. 6](#)
- Visie & theorie [p. 9](#)
- Bevindingen [p. 15](#)
- Rollen & interventies [p. 21](#)
- Conclusie & handelingsperspectief [p. 28](#)
- Bijlage: Innovatielocaties [p. 33](#)
- Bijlage: Business Cases & generieke marktbehoefte [p. 67](#)

# Disclaimer

## Uitgangspunten en afbakening

- Dit document is een **eerste verkenning** naar de marktbehoeftes en marktfalens rondom de verschillende gedefiniëerde innovatielocaties in de regio Utrecht. Het onderzoek levert dus de **eerste inzichten** op de vragen die zijn gesteld. Deze signalen zijn nuttig om te bepalen welke ontwikkelingen er over de gehele regio spelen en binnen de verschillende ecosystemen, maar hoeven per definitie niet representatief te zijn voor de gehele populatie van de regio.
- In het onderzoek is gebruik gemaakt van **kwalitatieve onderzoeksmethoden**. Hierdoor versterken we het **verkennende** karakter van de studie. De spreiding over de regio en innovatielocaties betekent dat er niet voor elke locatie meerdere perspectieven meegenomen kunnen worden. Om deze reden rapporteren we de bevindingen op **hoofdpijnen over de regio**. De verdiepingen per innovatielocatie, op basis van het expertoordeel van het team, is een combinatie uit gesprekken met stakeholders en deskresearch.
- Door de **heterogeniteit** van de innovatielocaties op basis van typologie, ontwikkelfase en ecosysteem zijn er verschillen in beschikbaarheid van informatie. Dit kan betekenen dat de verschillende expertoordelen van elkaar kunnen verschillen in diepgang op basis van de beschikbare informatie. De beschikbaarheid van deze informatie is o.a. afhankelijk van de ontwikkelfase, ontwikkeling van eventuele planvorming en de omvang & volwassenheid van de organisatie(s) op de locatie.
- De **fase van ontwikkeling** heeft betrekking op ontwikkeling tot innovatielocatie. Hierdoor kan het zijn dat een volwassen ogende werklocatie in een lagere fase van ontwikkeling naar innovatielocatie ingedeeld wordt.
- Tijdens het onderzoeksproces is er meerdere malen geschakeld met stakeholders in de regio. Dit is gedaan door actief contact te zoeken met regionale stakeholders om de lijst van innovatielocaties compleet te maken, interviewkandidaten en belangrijke partijen aan te leveren, en in de vorm van een klankbordgroep sessie waar meegedacht is over de tussentijdse onderzoeksresultaten.

# Leeswijzer en methode

## Leeswijzer

- Dit document is opgebouwd in een aantal hoofdstukken. Als eerste schetsen we de visie en theorie op de context (ofwel het ecosysteem) waarin innovatielocaties opereren, de verschillende verschijningsvormen en ontwikkelfases van innovatielocaties.
- In het tweede gedeelte hebben we, op basis van interviews en documentenonderzoek, de vraag naar innovatielocaties (marktbehoefte), de belemmeringen waardoor de markt dit niet vanzelf oppakt (marktfalen) en de kansrijkheid per type locatie in termen van software, hardware en financiering (business case) in beeld gebracht.
- Tot slot trekken we vanuit deze bevindingen conclusies en bieden we een handelingsperspectief voor interventies van publieke spelers (in samenwerking met andere organisaties).
- In het laatste hoofdstuk hebben we een lijst opgenomen met de innovatielocaties die zijn meegenomen in de verkenning. Per innovatielocatie is een overzicht gemaakt met de belangrijkste kenmerken van de locatie, aangevuld met een expertoordeel over kansrijkheid (op basis van concreetheid van het huidige perspectief), de noodzaak tot publieke interventie en succesvolle prestaties van de innovatielocatie.

## Methodologie

Interviews	Interviews met Campus Management Organisaties & ROM Utrecht Region
	Interviews met vastgoed-ontwikkelaars
	Interviews met bedrijven in de drie ecosystemen van de regio
Desk research	Desk research op basis van openbare bronnen: omgevings – en gebiedsvisies, bestemmingsplannen en ruimtelijke strategieën
	Desk research op basis van vertrouwelijke gespreksverslagen met innovatielocatie-stakeholders van Provincie Utrecht, Gemeente Utrecht en Gemeente Amersfoort

# Aanleiding & doelstelling



# Aanleiding en doelstelling

## Potentie van innovatielocaties in Utrecht en kansrijke ontwikkelingen

De ruimte voor economie in de regio Utrecht is schaars en staat onder druk door uiteenlopende ruimtelijke en maatschappelijke opgaven. Dit vraagt om bewuste keuzes en een efficiënte inzet van beschikbare ruimte, met specifieke aandacht voor bedrijven op innovatielocaties die bijdragen aan maatschappelijke transities en voortbouwen op de economische kracht van de regio.

Innovatielocaties zijn essentieel voor regionale economische dynamiek en dienen niet als een losstaand vraagstuk, maar als een gezamenlijk regionaal thema te worden gezien; in samenhang met de regionale ecosystemen Earth Valley, Life Sciences & Health en de New Digital Society.

In deze verkenning onderzoeken we de volgende vier elementen:

- Marktbehoefte
- Marktverdieping & Marktfalen
- Business Case & Financiering
- Rollen & Handelingsperspectief

De innovatielocaties in de regio Utrecht zijn op de volgende slide inzichtelijk gemaakt.

### Dit onderzoek is bedoeld om:



Inzicht te geven in de innovatielocaties binnen de regio Utrecht (provincie Utrecht + 't Gooi en Vechtstreek) en de marktontwikkelingen vanuit verschillende perspectieven.







De kansrijkheid van innovatielocaties in de regio in te schatten op basis van huidige situatie en potentiële situatie en te bepalen wat er nodig is om kansrijke locaties door te ontwikkelen.

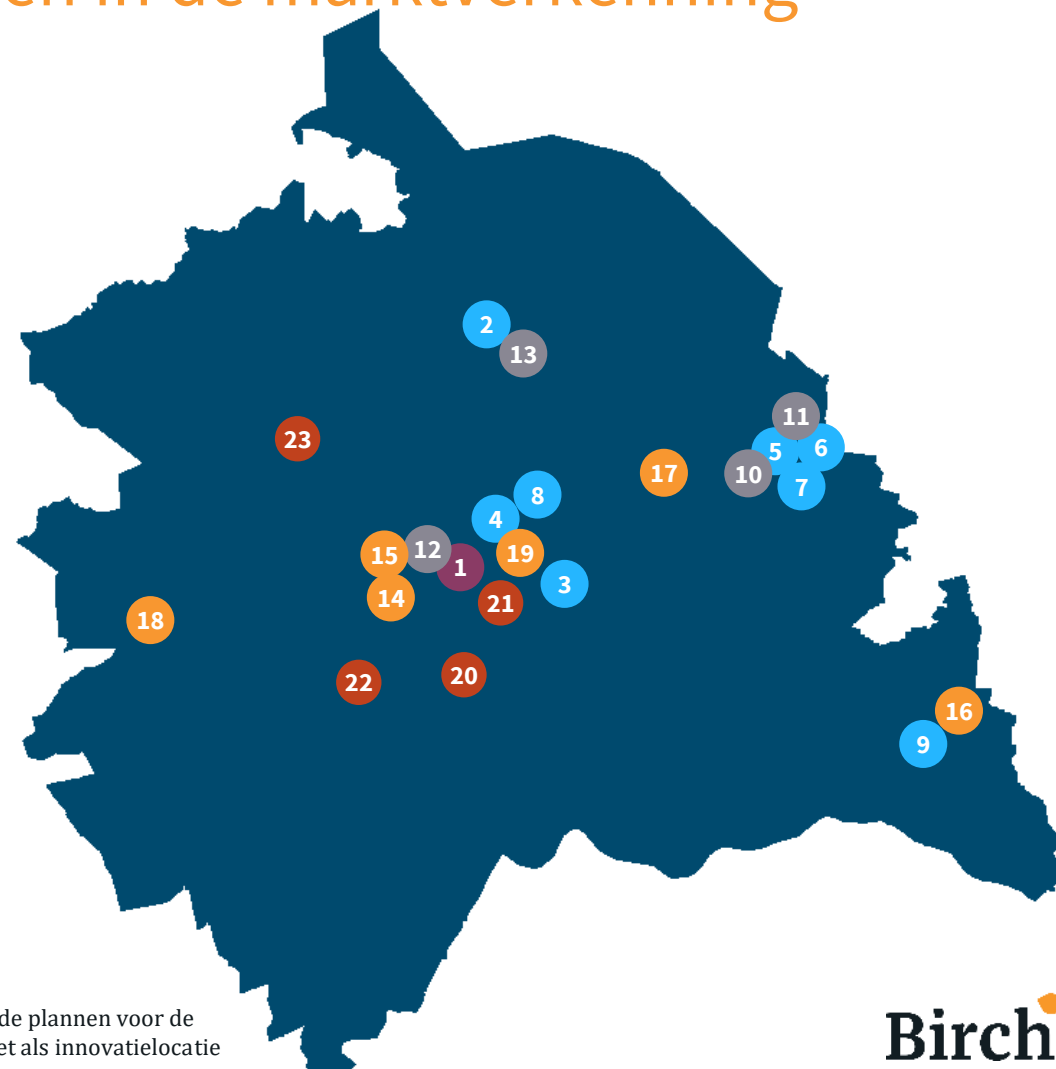



Als publieke sector, in het samenspel met semi-publieke en private partijen, toegevoegde waarde te leveren en handelingsperspectief te bieden in het faciliteren van innovatielocaties en zo bij te dragen aan de bredere economische opgave van de regio.

# De innovatielocaties in de Regio Utrecht

Dit zijn de 19 locaties waar we naar kijken in de marktverkenning

Verschijningsvorm	Locaties in Regio Utrecht	Status
<b>Kenniscampus</b> 	1. Utrecht Science Park	Volwassen
<b>Innovatiecampus</b> 	2. Mediapark Hilversum	Vroege fase ontwikkeling
	3. KNVB Campus	Vroege fase ontwikkeling
	4. Utrecht Science Park Bilthoven	Late fase ontwikkeling
	5. AFAS-Campus	Vroege fase ontwikkeling
	6. Defensierterreinen Leusden/Soesterberg	Potentie
	7. Pon Autocampus Leusden	Vroege fase ontwikkeling
	8. Berg en Bosch	Volwassen
	9. SKF-Terrein	Potentie
<b>Innovatiedistrict</b> 	10. Spoorzone Amersfoort	Vroege fase ontwikkeling
	11. Hoefkwartier Amersfoort	Potentie
	12. Kenniscluster Utrecht Oost	Potentie
	13. Arenapark Hilversum	Vroege fase ontwikkeling
<b>Kennishub</b> 	14. Dotslash	Volwassen
	15. Jaarbeurs Innovation Mile	Vroege fase ontwikkeling
	16. ICT/Tech innovatiecluster Veenendaal	Vroege fase ontwikkeling
	17. Soesterberg Centrum Mens & Luchtvaart	Potentie
	18. TechnoHUB Woerden	Volwassen
	19. Utrecht Science Park Zeist	Potentie



 De locaties 20. Houten, 21. Bunnik, 22. Nieuwegein en 23. Nyenrode zijn tijdens het verkenningsproces toegevoegd op advies van de klankbordgroep na de analysefase. Hierdoor hebben ze geen uitwerking gekregen of een indeling op type locatie & fase van ontwikkeling.

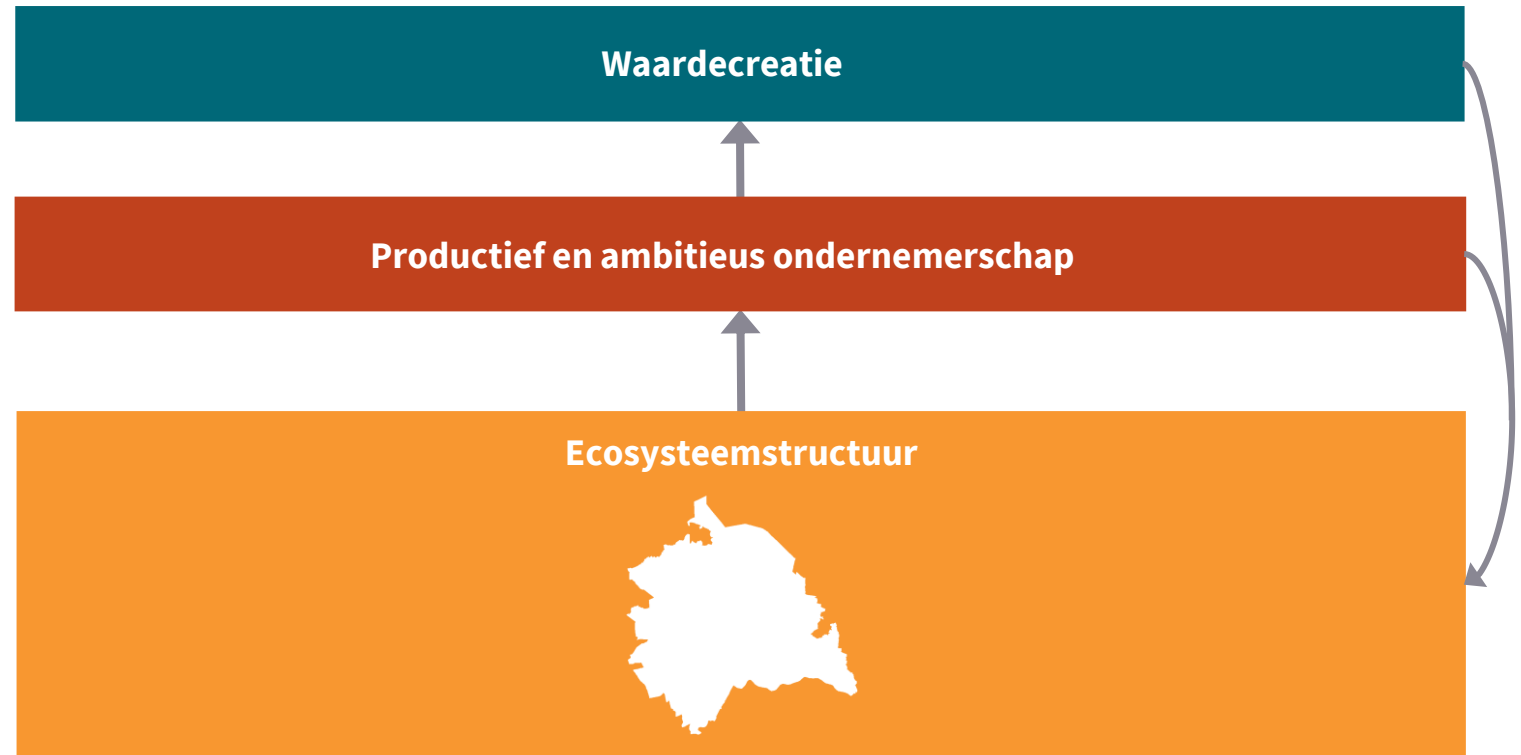
# Visie & theorie



# Ecosysteemontwikkeling

## Visie: structurele welvaart is afhankelijk van de kwaliteit van het regionale ecosysteem

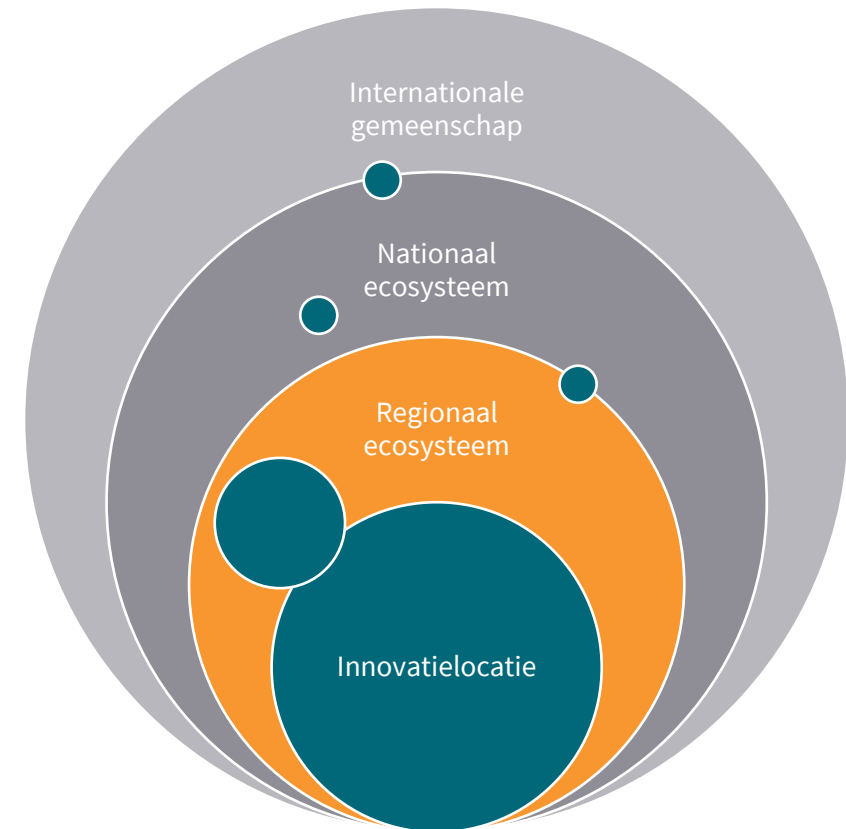
- De (brede) welvaart van een regio is sterk verbonden met de **kwaliteit van het regionale ecosysteem**. Een ecosysteem is een complex systeem van actoren en factoren die ondernemerschap mogelijk maken. De interactie van de elementen en de actoren (ondernemers) leidt tot positieve waardecreatie.
- Ondernemers en bedrijven zijn cruciale spelers in het proces van waardecreatie. Het ecosysteemconcept benadrukt de onderlinge afhankelijkheid van de actoren en factoren. Ondernemerschap komt voort uit het ecosysteem én ondernemers zijn sleutelpersonen binnen het ecosysteem. Ondernemers hebben binnen het ecosysteem te maken met (vaak lokale) middelen en actoren, die de kans op productief ondernemerschap versterken.
- De dynamiek is cyclisch: een goed functionerend ecosysteem voor ondernemerschap zorgt niet alleen voor grotere (economische) welvaart, maar vormt ook een zelfversterkend mechanisme voor de ontwikkeling van het ecosysteem. Succesvolle ondernemers voeden namelijk weer het ecosysteem.



# Belang van innovatielocaties

## Visie: innovatielocaties zijn een essentieel onderdeel van een regionaal ecosysteem

- Het ecosysteem van ondernemerschap biedt een overkoepelend raamwerk, maar speelt zich af in een grotere context dan innovatielocaties. De verschillende elementen interacteren echter wel op de innovatielocaties en deze locaties spelen een belangrijke rol binnen het regionale ecosysteem.
- Innovatielocaties spelen een cruciale rol in het samenbrengen van de triple-helix. Het biedt mogelijkheden voor onderzoekers en ondernemers of kennisinstellingen en bedrijven om met elkaar in contact te komen. De toegang tot (internationale) netwerken leidt tot kennisverspreiding en met de juiste ondernemer óók tot valorisatie.
- Innovatielocaties spelen dus een belangrijke rol in het **verbinden** van lokale netwerken, maar ook regionale, nationale en internationale ecosystemen en gemeenschappen. Dit is uitgebeeld in het figuur door de groene bollen op verschillende snijpunten te plaatsen. Door de actieve relaties van aanwezige partijen is er zowel een '*local buzz*' als een '*global pipeline*'.
- Het type innovatielocatie speelt daarin óók een rol, waar een kenniscampus met internationaal gerenommeerde kennisinstellingen een grotere rol speelt in het verbinden van het regionale ecosysteem met ecosystemen wereldwijd, zijn lokale kennishubs belangrijk voor de verbinding in het regionale ecosysteem.



# We delen innovatielocaties in naar verschijningsvorm..

## We onderscheiden vier verschijningsvormen

- Voor deze verkenning onderscheiden we **vier verschijningsvormen van innovatielocaties**. Iedere vorm kent een afgebakend geografisch gebied, is gericht op het ondersteunen/stimuleren van innovatie(ve bedrijven) en de co-creatie tussen kennisinstellingen en bedrijven\*.
- Naast deze vier verschijningsvormen van vaste innovatielocaties, onderscheiden we ook twee soorten locaties waar innovatie wordt toegepast:
  - Fieldlab**: een vaste, gecontroleerde omgeving waar elders ontwikkelde kennis wordt getest en toegepast.
  - Living Lab**: Een testomgeving in de dagelijkse leefomgeving waar nieuwe technologieën en diensten kunnen worden getest en ontwikkeld in samenwerking met eindgebruikers.

Verschijningsvormen van innovatielocaties		Voorbeelden
<b>Kenniscampus</b>	Een <b>afgebakend gebied</b> dat zich richt op <b>kennisintensieve activiteiten</b> . Het omvat meerdere gebouwen en heeft een <b>dominant aandeel van kennisinstellingen</b> , zoals universiteiten en onderzoeksinstituten. Er vindt ook kennistoepassing en valorisatie plaats door bedrijven.	
<b>Innovatiecampus</b>	Een <b>afgebakend gebied</b> dat zich richt op <b>kennisintensieve activiteiten</b> , geconcentreerd <b>rondom één of enkele bedrijven</b> die fungeren als verbindende schakel. De focus ligt op innovatie door <b>samenwerking tussen bedrijven</b> , spin-outs, startups en scale-ups rondom een bepaald thema.	
<b>Innovatiedistrict</b>	Een gemengd gebied waar <b>kennisinstellingen en bedrijven zich clusteren</b> en in contact komen met startups, business incubators en accelerators. Het gebied is fysiek compact en goed bereikbaar met openbaar vervoer. Een innovatiedistrict is <b>een actief georganiseerd netwerk van kennisintensieve organisaties</b> . Ook biedt het gebied <b>ruimte aan woningen, kantoren, winkels en andere stedelijke voorzieningen</b> .	
<b>Kennishub</b>	Een gebouw of enkele gebouwen waar <b>open innovatie en co-creatie tussen organisaties</b> actief worden bevorderd en gefaciliteerd. Een kennishub kan zich bevinden op een campus of in een innovatiedistrict en dient als een <b>centrale plek voor samenwerking en innovatie</b> . Ze <b>bieden startups en jonge bedrijven ondersteuning</b> in de vorm van kantoorruimte, mentorschap, financiering en netwerken.	

\*Overeenkomstig met de definities volgend uit het begrippenkader van het *Position paper Innovatielocaties in de regio Utrecht*, opgesteld door provincie Utrecht, gemeente Amersfoort en gemeente Utrecht en de Ruimtelijke Economische visie van EZ (2024).

# ..en bieden inzicht door een indeling aan te brengen naar ontwikkelfase en geven een expertoordeel

## We onderscheiden vier ontwikkelfases

Om de innovatielocaties te analyseren gebruiken we het model van het *global institute for innovation districts*. Aan de hand van de drie verschillende *assets*, zoals beschreven op pagina 36, krijgen we inzichten over de ontwikkeling van de verschillende innovatielocaties. Een innovatielocatie heeft alle drie de *assets* nodig om succesvol te zijn. Daarnaast kijken we ook naar de *governance* van de verschillende locaties.

Daarnaast is ook de fase van ontwikkeling van belang. Deze wordt bepaald op basis van de mate waarin de verschillende *assets* ontwikkeld zijn en de wijze waarop ontwikkelingen plaatsvinden. Hieraan gelinkt is een ontwikkeltermijn. Zo zijn er locaties die momenteel nog in de ontwikkelfase *potentie* zitten en dit vraagt om andere interventies. De ontwikkeltermijn is van belang, omdat het een opmaat is naar een gefaseerde aanpak.

De stand van de verschillende *assets* en *governance* bepalen een scorekaart. Hierin schatten we het huidige succes als innovatielocatie in, de kansrijkheid van de locatie om tot een succesvolle innovatielocatie te ontwikkelen en de noodzaak voor publieke interventie.

De verschillende analyses per innovatielocatie zijn terug te vinden in de bijlagen, waarbij zowel basiskenmerken als het expertoordeel uitgewerkt zijn.

Ontwikkelfases	
<b>Potentie</b>	Een innovatielocatie met de status <b>potentie</b> is op de drie <i>assets</i> nog onvoldoende in ontwikkeling om als innovatielocatie geassocieerd te worden. Deze locatie kan wél planvorming hebben maar heeft nog geen concrete stappen gezet
<b>Vroege fase ontwikkeling</b>	Een innovatielocatie met de status <b>vroege fase ontwikkeling</b> heeft een duidelijke strategie en eerste ontwikkelingen op de drie <i>assets</i> . De eerste concrete ontwikkelingen zijn al zichtbaar, bijvoorbeeld in ecosysteembouw of fysieke ontwikkeling.
<b>Late fase ontwikkeling</b>	Een innovatielocatie met de status <b>late fase ontwikkeling</b> heeft al duidelijke stappen gezet op de ingezette strategie. De locatie heeft nog potentie tot uitbreiding onder het nieuwe plan en zoekt niet naar vernieuwing. Op alle <i>assets</i> zijn al concrete ontwikkelingen afgerond of in vergevorderd stadium.
<b>Volwassen</b>	Een innovatielocatie met de status <b>volwassen</b> heeft de randvoorwaarden op orde en is met nieuwe strategievorming actief in vernieuwingen op het terrein. De <i>assets</i> zijn ver ontwikkeld. Deze locaties voegen daardoor veel waarde toe voor de regio. Veranderingen om extra waarde toe te voegen zijn voornamelijk op vernieuwingen gericht.

# In drie stappen naar een advies

## Leeswijzer bevindingen

- Om te bepalen of er een rol is weggelegd voor publieke spelers in het ontwikkelen van innovatielocaties én welke rol dat dit zou moeten zijn, verkennen we aan de hand van drie onderdelen wat de situatie is in de regio Utrecht.
- De drie stappen bouwen op naar het advies en het handelingsperspectief. De detailuitwerkingen van de innovatielocaties en de business case zijn in de bijlage terug te vinden.

## De drie stappen

### 1. Marktbehoefte

In dit onderdeel schetsen we de bevindingen uit het expertoordeel en de interviews. Er wordt een beeld geschetst van de vraag naar innovatielocaties. Er is een onderverdeling gemaakt naar profielen aan de hand van de gesproken partijen en de verschillende Utrechtse ecosystemen.

### 2. Marktfalen

In dit onderdeel schetsen we het marktfalen dat we constateren op basis van de interviews gekoppeld met de situaties die we zien op de bestaande innovatielocaties.

Hier worden de bevindingen van de marktbehoefte en de vastgoedontwikkelaars aan elkaar gekoppeld om de verschillende vormen van marktfalen en de consequenties daarvan in beeld gebracht.

### 3. Rollen & interventies

In dit onderdeel schetsen we de mogelijke rollen en interventies die publieke spelers kunnen spelen op innovatielocaties. Hierbij refereren we aan voorbeelden elders en schetsen we situaties die we in deze verkenning zijn tegengekomen.

# Bevindingen



## Er zijn acht innovatielocaties waar er concreet perspectief is

- De innovatielocaties in de regio Utrecht zijn in verschillende fases van ontwikkeling. Van de 19 locaties zijn er 4 volwassen, zijn er 9 locaties in een fase van ontwikkeling en zijn er 6 potentiële innovatielocaties. Van de locaties die uitgewerkt zijn in een expertoordeel zijn er 2 volwassen, zijn er 8 in ontwikkeling en 3 potentiële innovatielocaties ([zie slide](#)).
- De locaties met het concrete perspectief voldoen aan de voorwaarden op basis van een combinatie uit ontwikkelfase, ontwikkeling van de verschillende *assets*, ontwikkeltermijn en behoefte aan publieke interventie in het expertoordeel. De locaties met het minder concrete perspectief voldoen nu niet of minder aan deze criteria. In de toekomst kan dit oordeel anders zijn, zodra de *assets* veranderen. Bij een aantal locaties is overduidelijk een grotere regionale opgave, en dus ook logisch dat er grotere regionale betrokkenheid is. Een aantal locaties zijn echter meer lokale aangelegenheden, waarbij interventie van bijvoorbeeld provincie (nog) niet aan de orde is.
- Een belangrijke factor om kansrijkheid te bepalen is de ‘drive’ uit lokale bedrijven of kennisinstellingen. Er moet voldoende basis zijn in de verschillende *assets* om succesvol naar een innovatielocatie toe te groeien. Dit zijn vaak geen factoren die te forceren zijn vanuit publieke interventies, en vraagt dus ook om bestaande activiteiten zoals bestaand ondernemerschap. Kortom; het forceren van een innovatielocatie zonder substantiële voedingsbodem toont gelijkenissen met het forceren van ‘*Silicon Somewheres*’ waarbij de wens van het creëren van een cluster niet aansluit op de uitgangspositie van een locatie. Een belangrijke les is dat een innovatielocatie bestemming géén pleister is om een bepaald gebied aantrekkelijk(er) te maken zonder een fatsoenlijke voedingsbodem.<sup>1</sup> Het succes van een innovatielocatie hangt af van de gezamenlijke inzet van onderwijs, bedrijfsleven en overheid. Hun belangen moeten worden verbonden in een gezamenlijke strategie, ambitie en doelen; vaak ontbreekt dit fundament en dreigt ontwikkeling te starten zonder duidelijke basis

	Concreet perspectief voor innovatielocatie	Minder concreet perspectief voor innovatielocatie
Regionale focus	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utrecht Science Park</li><li>• Utrecht Science Park Bilthoven</li><li>• AFAS Campus</li><li>• DotSlash</li><li>• Mediapark Hilversum</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Technologie Centrum Land</li></ul>
Lokale focus	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jaarbeurs Innovation Mile</li><li>• Utrecht Science Park Zeist</li><li>• Spoorzone Amersfoort</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoefkwartier</li><li>• PON Autocampus Leusden</li><li>• Arenapark</li><li>• Kenniscluster Utrecht Oost</li></ul>

**Op basis van expertoordeel onderzoekers; enkel locaties die uitgewerkt zijn met een expertoordeel zijn ingedeeld**

## Meest urgente marktbehoefte bij LSH & NDS

- Op basis van de expertoordelen per locatie en gesprekken met actoren in de regio is er een beeld ontstaan over de marktbehoefte van bedrijven in de verschillende ecosystemen.
- De marktbehoefte voor innovatielocaties is het meest urgent in de ecosystemen van Life Sciences and Health (LSH) en New Digital Society (NDS).
- Voor New Digital Society valt op te maken dat de wens vooral sterk gedreven wordt door startups in het digitale domein. Het succesvolle ecosysteem van bijvoorbeeld DotSlash heeft aanzuigingskracht.
- Het Earth Valley ecosysteem is divers waardoor de marktsignalen op te delen zijn in verschillende partijen. Grote partijen als Arcadis en Royal Haskoning geven aan wél interesse te hebben in een innovatielocatie (en vinden hun bestaande locatie óók een innovatielocatie), maar stellen zéér hoge eisen aan de kwaliteit van vestiging en hebben een zeer grote ruimtevraag. Hierin kunnen de locaties van deze verkenning niet voorzien.

Marktsignalen uit gebruikers van verschillende ecosystemen		
Life Sciences & Health (LSH)	New Digital Society (NDS)	Earth Valley
<ul style="list-style-type: none"><li>• Behoefte aan incubatorruimte waar (zeer) jonge bedrijven dicht op elkaar zitten; specifiek ruimte voor vroege fase startups met voorwaarden passend bij hun ontwikkelfase. (Korte huurcontracten &amp; lage huurprijs)</li><li>• Veel kennisontwikkeling maar minder valorisatie; ruimte is wel beschikbaar op USPB (en USPZ) maar met specifieke niche (vaccinproductie)</li><li>• Krachtig regionaal ecosysteem voornamelijk op hoofdlocatie USP. Locaties USPB en USPZ kiezen voor eigen routes.</li><li>• Structureel tekort aan ruimte voor grote LSH-bedrijven (volwassen of scale-ups).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grote vraag naar ruimte op succesvolle innovatielocaties (DotSlash, AFAS campus); doorgroeimogelijkheden zijn beperkt voor bedrijven die hard opschalen.</li><li>• Potentiële locaties hebben beperkte ruimte voor startups en moeite met vullen van ruimte in geschikte niches (Mediapark)</li><li>• Innovatielocaties met gescheiden hard- en software in de governance hebben uitdagingen met ontwikkelen van geschikte ruimte om in te spelen op ecosysteembouw</li><li>• Wisselend beeld over ontwikkelingen op geschikte innovatielocaties. Locaties in stedelijke omgeving kennen beperkte groeimogelijkheden.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ecosystemen zijn nog niet zelforganiserend; Innovatielocaties die ruimte bieden voor dit ecosysteem zijn nog in vroege fase van ontwikkeling dus onduidelijkheid over aansluiten vraag &amp; aanbod</li><li>• Bedrijven in dit ecosysteem met een maakindustrie component zijn <b>niet</b> geïnteresseerd in innovatielocaties. Internationale oriëntatie leidt tot weinig oog voor regionale ontwikkelingen.</li><li>• Grote dienstverlenende partijen in deze sector hebben wél interesse, maar hun ruimtevraag is véél groter en kwalitatief veeleisender dan wat er nu kan worden geboden in de regio.</li></ul>

**N = 28 (deze groep bestaat uit zowel bedrijven als Campus Management Organisaties (hierna te noemen als CMO's))**

## Discrepantie tussen beschikbare aanbod en marktbehoefte

- In deze slide stellen we op basis van de voorgaande signalen specifieke profielen op in de verschillende ecosystemen van gesproken partijen. De marktbehoefte & marktgurgentie van deze bedrijven wijken van elkaar af. Er is voornamelijk een discrepantie tussen het beschikbare aanbod en de ervaring. Zo ervaren LSH-bedrijven van kleine omvang dat het aanbod niet aansluit op wensen, onlangs de ontwikkeling van nieuwe panden op het Utrecht Science Park.
- In LSH is er voornamelijk een wens om op een kenniscampus te vestigen, terwijl bedrijven in NDS geen behoefte hebben om nabij een kennisinstelling te vestigen, maar eerder een kenniscampus of kennishub. Het innovatiedistrict kent de minste voorkeur binnen deze ecosystemen.
- Kleine R&D-intensieve bedrijven hebben de grootste marktbehoefte. Dit is voornamelijk te verklaren door de eerder genoemde wens om onderdeel te zijn van een actieve community voor uitwisseling, nabijheid tot kennispartners en flexibele huurconstructies.
- Earth Valley kijkt het meest af van de andere twee ecosystemen. De grote bedrijven in deze sector hebben zeer specifieke ruimtewensen; bijvoorbeeld grote vierkante meters en duurzaamheidseisen aan het vastgoed. De urgentie is voor deze groep laag. De bedrijven met een specifieke maakindustrie component hebben de kleinste marktbehoefte. De niches waar deze bedrijven zich op richten zijn zéér internationaal gericht.<sup>1</sup> Hierdoor ligt de focus van deze bedrijven op netwerken in hun eigen waardeketen. De waardeketen bevindt zich vaak buiten de regio Utrecht, waardoor de behoefte aan regionale samenwerking en behoefte aan vestiging op regionale innovatielocaties beperkt is.

Ecosysteem	Profiel	Marktbehoefte innovatielocaties	Voorkeur innovatielocatie
Life Sciences and Health	Jong innovatief bedrijf met kleine omvang (<25 werknemers)	■■■■■	Kenniscampus
	Opschalend innovatief bedrijf (>25 werknemers)	■■■	Kenniscampus, innovatiecampus
New Digital Society	Jong innovatief bedrijf met kleine omvang (<25 werknemers)	■■■■■	Kennishub
	Opschalend innovatief bedrijf met middelgrote omvang (25 – 250 werknemers)	■■■	Innovatiecampus
Earth Valley	Grootbedrijf met eigen ecosysteem (>250 werknemers)	■■	Innovatiecampus
	Middelgroot innovatief maakbedrijf (10 – 250 werknemers)	■	-

Schaal: ■ tot ■■■■■

Aan de hand van gesprekken met 7 vastgoedontwikkelaars kunnen we de observaties in drie hoofdcategorieën onderverdelen.

## Beschikbare ruimte voor ontwikkeling

Op enkele innovatielocaties ervaren vastgoedontwikkelaars een gebrek aan ontwikkelruimte. Op deze locaties is de vraag groter dan het aanbod. Er is een combinatie van letterlijk geen ontwikkelruimte of ruimte die niet kansrijk genoeg is voor (her)ontwikkeling. Redenen hiervoor zijn de combinatie tussen grondprijzen, bouwkosten en de huurprijs die op de locaties gehanteerd worden.

Private ontwikkelaars gericht op verdienvermogen ervaren concepten gericht op meerdere kleinere huurders als risicovolle en onzekere investering. De business case voor vastgoedpartijen wordt aanzienlijk eenvoudiger indien zij ook deels ruimte kunnen verhuren aan huurders die langjarig willen huren en veel oppervlakte afnemen. Hiermee wordt het verlies aan rendement via een commerciële prijs elders terugverdiend.

## Type vraag en huurconstructies

Vastgoedontwikkelaars geven aan 'beperkt zicht' te hebben op bedrijven die actief zijn in de drie Utrechtse ecosystemen en die op zoek zijn naar ruimtes op innovatielocaties. De ervaringen bij een goed gemanaged ecosysteem is dat hier wél zicht op is.

De situatie op de innovatielocaties behorende tot het LSH-ecosysteem is erg volatiel. Na enkele jaren waarin de vraag naar ruimte op deze locaties erg fors was, lijkt deze nu af te nemen. Echter, LSH-bedrijven kenmerken zich door een ruimtevraag die lastig te voorspellen is. In korte tijd kan de ruimtevraag significant toenemen. Op dit moment lijkt het totale aanbod in de regio Utrecht toereikend, maar dit kan op korte termijn veranderen.

Voor de innovatielocaties behorende tot het LSH-ecosysteem geldt dat er vraag is van vroege fase startups naar huisvesting met flexibele voorwaarden (zoals kortlopende huurtermijnen en lage huurprijzen) & incubatoractiviteiten. Voor de aanbieders van het vastgoed is het qua businesscase lastig om in de ze behoefte te voorzien, zonder te grote risico's te nemen. Onlangs is hier wel aanbod op gerealiseerd op het Utrecht Science Park.

## Volwassenheid Ecosysteem

De businesscases rondom innovatielocaties zijn risicovol en hangen voor hun succes voor een groot deel samen met de kwaliteit van het aanwezige ecosysteem. Een goed gemanaged ecosysteem en een verder ontwikkeld ecosysteem leidt tot een lager risico voor de vastgoedpartijen. De bereidheid om te investeren wordt veel groter bij een kwalitatief sterker ecosysteem of verder ontwikkeld ecosysteem. Uitzonderingen zijn locaties waarin al vroeg is geïnvesteerd in ecosysteemontwikkeling, waardoor de marktvraag beter zichtbaar is.

Op enkele innovatielocaties wordt door de managementorganisatie (of andere publieke organisatie) een stringente toelatingsstrategie gehanteerd. Dit heeft als voordeel dat een community kan worden ontwikkeld die goed aansluit bij het gewenste profiel van de locatie. Ten behoeve van de bereidheid van partijen om vastgoed te ontwikkelen op deze locaties is het erg belangrijk dat zij ondanks het strikte 'deurbeleid' voldoende vraag naar ruimte ervaren.

Vastgoedontwikkelaars N = 7

## Marktfalen leidt tot inefficiënt gebruik van beschikbare ruimte

- De bevindingen bij de marktbehoefte en de observaties vanuit de vastgoedontwikkelaars kunnen worden gebundeld tot een aantal marktfalens. Vervolgens koppelen we de consequenties aan het marktfalen zodra dit niet verholpen wordt.
- Niet al het marktfalen leidt tot **negatieve consequenties**. Er zijn namelijk gelegitimeerde keuzes te maken in de ontwikkeling van een innovatielocatie – bijvoorbeeld een specifieke niche/profiel – waardoor ruimte beschikbaar blijft en er dus ook een **positief gevolg** is.
- Het marktfalen kan in verschillende combinaties aanwezig zijn op de onderzochte innovatielocaties. De situaties zijn per locatie zéér divers.

Observaties marktfalen	Consequenties
Aanbod sluit niet aan op de kwalitatieve vraag (met name voor vroege fase startups)	<ul style="list-style-type: none"><li>Vroege fase startups vertrekken of gaan ten onder door gebrek aan ontwikkelruimte</li><li>Opschalende bedrijven vertrekken naar andere regio's door gebrek aan ruimte in nabijheid</li><li>Ecosysteem verzwakt door vertrek van bedrijven</li></ul>
Onvoldoende uitbreidingsruimte (zowel kwantitatief als kwalitatief)	<ul style="list-style-type: none"><li>Ruimte is met een andere functie ingericht (bijv. voor andere ruimtelijke beleidsdoeleinden)</li><li>Succesvolle innovatielocaties kunnen niet uitbreiden en het ecosysteem is beperkt in doorgroeimogelijkheden</li><li>Opschalende bedrijven vertrekken naar andere locaties door gebrek aan adequate ruimte</li></ul>
Businesscase voor (her)ontwikkeling vastgoed die lastig rond te rekenen is op basis van hoge aankoopprijs grond/vastgoed.	<ul style="list-style-type: none"><li>Private ontwikkelaars vermijden risicovolle ontwikkelingen of zoeken naar garanties op investeringen</li></ul>
Onvoldoende zicht op marktvraag voor innovatielocaties	<ul style="list-style-type: none"><li>Beschikbaar aanbod vindt onvoldoende aansluiting op de markt en hiermee worden mogelijke kansen gemist</li></ul>
Te stringent “deurbeleid” dat wordt opgelegd door een campus management organisatie (CMO)	<ul style="list-style-type: none"><li>Zekerheid dat bewoners in het ecosysteemprofiel passen</li><li>Leegstand in beschikbare ruimtes</li></ul>
Ontbreken van regie op huisvestingsaanbod en doorstroming in het geval van meerdere vastgoedaanbieders	<ul style="list-style-type: none"><li>Marktwerving bepaalt waar bedrijven zich vestigen</li><li>Mogelijk oneerlijke concurrentie tussen vastgoedaanbieders</li><li>(Private) ontwikkelaars trekken zich terug vanwege te groot risico op leegstand</li></ul>
Ontbreken van doorstroom- en doorgroeimogelijkheden naar passende kwalitatieve ruimte voor een bestaande bewoner op een innovatielocatie	<ul style="list-style-type: none"><li>Bedrijf met (bewezen) product verdwijnt uit het directe ecosysteem</li><li>Bij doorstroom naar verbonden innovatielocatie- of bedrijventerrein blijft netwerk in stand</li></ul>

# Rollen & interventies



## Rollen afhankelijk van de situatie op een innovatielocatie

- De combinatie van marktbehoefte, marktfalen en de consequenties van het gebrek aan ruimte leiden naar de urgentie voor overheidsinterventie. In de tabellen op de volgende slides zijn de verschillende **rollen** voor **software en hardware** uiteengezet en geven we **voorbeelden** in Nederland en Europa. De rollen kunnen zowel door gemeente als door provincie worden gevuld, afhankelijk van de lokale of regionale focus in de ontwikkelstrategie. Niet elke rol is enkel op het niveau van de innovatielocatie zelf, zoals de rol van coalitiebouwer. Deze kan namelijk ook een rol spelen in een groter strategisch verband. Vervolgens zijn aan de hand van verschillende situaties uit de casussen in deze verkenning in de slides na de rollen interventiemogelijkheden geschetst die passen bij de geobserveerde marktfalens.

Onderdeel	Rol	Beschrijving	Voorbeeld elders
Ecosysteem-ontwikkeling & gebieds- en vastgoed ontwikkeling (zowel software & hardware)	Coalitiebouwer voor fondsaanvragen	In deze rol speelt de overheid een rol als coalitiebouwer om aanspraak te maken op nationale middelen (bijvoorbeeld Regio Deals). Ontwikkeling van innovatielocaties kunnen een onderdeel zijn van de aanvraag, waar er meteen middelen worden gekoppeld aan de ontwikkeling hiervan.	<p>In Flevoland zien we dat de provincie een trekkende rol heeft als coalitiebouwer. Het versterken van het groeipotentieel rondom het thema Smart Mobility is volledig rondom de MITC campus gebouwd. Via de Regio Deal is óók hier geld beschikbaar gesteld om toekomstig verdienvermogen veilig te stellen. Onlangs heeft ook de MRDH via hetzelfde voorbeeld een regiodeal ingezet om o.a. campussen zoals de Dutch Fresh Port en Horticulture Campus te ontwikkelen.</p> <p>De provincie Limburg zet binnen hun beleid op Brightlands óók Regio Deals in om specifieke onderdelen door te ontwikkelen, bijvoorbeeld het Robotica Lab op de Greenport Venlo binnen de regio deal Noord-Limburg. Daarnaast is één van de kernactiviteiten naast kwartiermakerschap óók de lobbyfunctie, waarin middelen naar de regio worden gehaald (EFRO, OP-Zuid en ReactEU).</p>

# Rollen bij ontwikkeling van innovatielocaties (2)

Marktbehoefte

Marktfalen

Rollen

Onderdeel	Rol	Beschrijving	Voorbeeld elders
Ecosysteem-ontwikkeling (software)	Kwartiermaker ecosysteem	In deze rol richt de publieke speler zich op de ontwikkeling van de software op innovatielocaties. Als de overheid in de beginfase de aanjager van de innovatielocatie is (en een andere partner deze rol niet vervult), stellen overheidsorganisaties vaak een kwartiermaker voor het ecosysteem ter beschikking of financieren een onafhankelijke kwartiermaker. Eén van de verantwoordelijkheden van de kwartiermaker is doorgaans om de financiering van de ecosysteemontwikkeling voor de lange termijn zeker te stellen, zodat dit niet afhankelijk blijft van bijdragen vanuit de overheid.	<p>De Dutch Fresh Port in Barendrecht heeft via de BAR-Gemeenten het voortouw genomen om de campusontwikkeling op gang te brengen. De eerste ontwikkelingen zijn gestart rondom het aantrekken van mbo-onderwijs op de campus. Via een kwartiermaker is het ecosysteem op gang gebracht, waarin bedrijfsopleidingen (leerstraten), mbo-onderwijs &amp; op termijn hbo-onderwijs van start gaan op de campus.</p> <p>De provincie Limburg heeft binnen de Brightlands campussen als aandeelhouder ook verschillende rollen, waaronder de bestuurlijke kwartiermaker. Deze is o.a. verantwoordelijk voor de samenhang en samenwerking tussen de verschillende campussen te versterken. Ze zijn in combinatie met UM en private partners de aandeelhouders van de campussen met als doel om de campussen zelfstandig te laten functioneren in de toekomst.</p>
	Deelnemer in governance (stuurgroep) of subsidiërende partij op afstand	Indien een andere partij, meestal een kennisinstelling of soms ook een corporate, de leiding neemt in het ontwikkelen van het ecosysteem, kan de overheid een minder actieve rol aannemen. Bijvoorbeeld door wel in de stuurgroep/bestuur plaats te nemen of door 'op afstand' te financieren.	<p>Op de Automotive Campus in Helmond bestaat de governance uit een publiek-private samenwerking. Voornamelijk het "deurbeleid" is een belangrijke reden dat zowel Provincie als Gemeente deelnemer zijn. Via een erfpachtconstructie zijn deze partijen óók eigenaar van grond, waardoor ze onderdeel zijn van de eigenaren op de campus.</p> <p>Het CIC in Rotterdam of non-profit partijen zoals Biolabs (o.a. in Heidelberg en München in Europa) zijn voorbeelden waarbij publieke spelers mee investeren in een (non-profit) ecosysteembouwer die hun bestaande netwerk en methode als "plug-and-play" in de regio inzetten.</p>

# Rollen bij ontwikkeling van innovatielocaties (3)

Marktbehoefte

Marktfalen

Rollen

Onderdeel	Rol	Beschrijving	Voorbeeld elders
Ecosysteem-ontwikkeling ( <b>software</b> )	Acquisiteur van bedrijven	In deze rol wordt er voornamelijk in kind bijgedragen aan de ontwikkeling van het ecosysteem. Overheden kunnen met hun accountmanagement en relaties met bedrijven partijen aandragen of introduceren bij een ecosysteembouwer. Daarnaast kunnen ook signalen over behoeftes en potentiële netwerkrelaties worden doorgegeven. Hiermee wordt het beperkte zicht van vastgoedontwikkelaars op het ecosysteem voor een deel opgelost.	Steden als Amsterdam en Rotterdam werken via I Amsterdam Business (Trade & Invest services) en RotterdamPartners in het verlengde van de ROMs en NFIA om internationale acquisitie van partijen te versterken. Dit is inzet vanuit de gemeente om specifiek het stedelijke ecosysteem versterken. Internationaal zijn er ook grote wereldsteden met soortgelijke organisaties, zoals Montréal International in Canada.
Gebieds- en vastgoed ontwikkeling ( <b>hardware</b> )	Facilitator vastgoedontwikkeling	In deze rol faciliteert de publieke speler de vastgoedontwikkeling op locatie. Dit kan zijn door middel van subsidies, meefinancieren of zelf een pand of vloer te exploiteren. Het is mogelijk om een lening te verstrekken voor de bouw van een pand.	De provincie Noord-Brabant & gemeente Oss hebben een lening versterkt voor het ontwikkelen van het “Grizzly” pand op het Pivot Park. Het gebouw is ontwikkeld om de hele levenscyclus van bedrijven te kunnen faciliteren en om te voorzien in de marktbehoefte van innovatieve LSH-bedrijven.
	Regisseur gebiedsontwikkeling	Dit is een klassieke rol voor overheidsorganisaties waarin er gestuurd wordt via planvorming zoals een gebiedsvisie die verder worden uitgewerkt in ontwikkelstrategie en wellicht ‘spelregelkaart’ voor ontwikkelaars. Deze rol is in die zin passief omdat de overheid niet zelf vastgoed ontwikkelt maar wel actief is in de gebiedsontwikkeling door ontwikkelaars zo goed als mogelijk te faciliteren door de juiste randvoorwaarden te bieden.	Op de Automotive Campus in Helmond hebben de Provincie Noord-Brabant en de gemeente Helmond gekozen om de grond die ze in bezit hadden via een erfpacht constructie te verpachten aan ontwikkelaars. Hiermee konden ze voorwaarden stellen bij het verpachten waardoor ze directer konden sturen waar de grond voor gebruikt zou moeten worden. Door het in erfpacht te houden blijven er mogelijkheden om in de toekomst bij te sturen of bij het aflopen van de erfpacht een nieuwe keuze te maken over eventuele verkoop.
	Vastgoedeigenaar	In deze rol speelt de overheid een actieve rol als vastgoedeigenaar, door bestaand vastgoed aan te kopen of vastgoed te laten ontwikkelen. Het aantal overheidsorganisaties dat recent vastgoed op innovatielocaties heeft aangekocht of dit serieus overweegt is groeiende.	Het bekendste recente voorbeeld is de gemeente Eindhoven dat recent vastgoed op de Brainport Industries Campus (BIC) heeft aangekocht.

## Situaties met betrekking tot beschikbare kavels en uitbreidingsruimte

### Situatie:

Het beschikbare aanbod van ruimte op innovatielocaties sluit niet aan op de vraag van de bedrijven die zich op innovatielocaties willen vestigen. Dit kan een obstakel zijn in het kwalitatieve aanbod. Zo kan de gevraagde huurprijs te hoog zijn voor de beoogde doelgroep voor het ecosysteem.

### Interventies:

- Gemeente en provincie kunnen de onrendabele top financieren. Hiermee worden ontwikkelaars aangespoord om bestaand vastgoed aan te laten sluiten op de marktvraag óf nieuw vastgoed te ontwikkelen. Gemeente en provincie kunnen garant staan voor de huur. Hierdoor is het goedkoper voor de beoogde doelgroep om ruimtes te huren. Als er grond op een innovatielocatie in bezit is van een gemeente of provincie, is het mogelijk om de grondprijs voor minder aan te bieden. Aan de verkoop zijn eisen te stellen rondom de ontwikkeling van de grond. Een voorbeeld waarbij een publieke verkoop van grond eisen stelt aan de koper (&ontwikkelaar) is bij de Automotive Campus Helmond.
- Gemeente en provincie kunnen een vloer in bestaand vastgoed huren (of aankopen) en deze weer doorverhuren aan partijen voor een lagere prijs. Hierdoor zijn er méér sturingsmogelijkheden, maar door lagere huurprijzen en verhuurwerkzaamheden is de investering vaak verlieslatend. Dit kan worden toegeschreven aan beleidsdoeleinden.
- De verhuurder kan ingroei-korting geven op de huurprijs. Hierdoor betalen succesvolle bedrijven naar verloop van de tijd wél de marktprijs.

### Situatie:

Er is onvoldoende uitbreidingsruimte. In deze situatie kan het zowel gaan om te weinig beschikbare kavels of vastgoed of te dure grond en/of vastgoed.

### Interventies:

- Het is mogelijk om via bestemmingsplannen en omgevingsplannen meer grond beschikbaar te maken voor ontwikkeling in en rondom de innovatielocatie.
- Gemeente en provincie kunnen de onrendabele top financieren bij te hoge ontwikkelkosten. Opties hiervoor zijn subsidie voor de aanschaf van grond of pand of meefinancieren vanuit de overheid in een PPS-constructie. Beide vormen geven sturingsmogelijkheden om ontwikkelingen aan te laten sluiten op de beoogde ontwikkeling van de innovatielocatie.
- Gemeente en provincie kunnen stimuleren dat bestaand vastgoed op óf direct grenzend aan een innovatielocatie herontwikkeld kan worden tot geschikt aanbod door de huidige eigenaren van het vastgoed in het gebied door ze tijdig te betrekken in ontwikkelplannen. In deze situatie kan óók als sociale makelaar opgetreden worden, waarbij ontwikkelaars geholpen worden om nieuw vastgoed (ter herontwikkeling) aan te kopen.

## Situaties met betrekking tot software en ecosysteem

### Situatie:

Vastgoedaanbieders hebben te weinig zicht op de marktvraag. Hierdoor blijven nieuwe ontwikkelingen achter en/of worden bestaande ruimtes niet verhuurd.

### Interventies:

- Gemeente(n) kunnen via hun accountmanagers en bedrijvennetwerk als kwartiermaker voor het ecosysteem optreden. Via deze weg is het mogelijk om directe contacten en signalen uit bedrijven met een wens voor ruimte op innovatielocaties te koppelen aan vastgoedontwikkelaars en verhuurders.
- Er is een rol weggelegd voor de ROM om ecosystemen beter zichtbaar te maken. Voornamelijk de moeilijk zichtbare ecosystemen beter ontsluiten en/of toegankelijk maken, vergroot de kans dat de juiste marktvraag wél zichtbaar wordt.
- Kennisinstellingen spelen een rol door spin-offs beter zichtbaar te maken.
- Bij innovatielocaties met een campus management organisatie is er óók een rol weggelegd (bin het beter zichtbaar maken van de community en het eigen ecosysteem. Daarnaast speelt deze organisatie een rol in bedrijfscontacten en afstemming met grond- en vastgoedeigenaren op het terrein.

### Situatie:

Software op de innovatielocatie is onvoldoende ontwikkeld. Er is geen volwassen CMO en/of het ontbreekt aan een duidelijke gezamenlijke visie & ambitie.

### Interventies:

- Een publieke speler kan ook het voortouw nemen om op een innovatielocatie in ontwikkeling de software op te bouwen. Dit betekent het opzetten van de CMO en het ecosysteem ontwikkelen. Naarmate de volwassenheid van de CMO groeit, is het mogelijk de organisatie steeds verder te verduurzamen door bijdragen van andere partners/stakeholders, vastgoedeigenaren en bedrijven. Doel daarbij is ook om de CMO publiek-privaat te organiseren.
- Gemeente & provincie kunnen een rol spelen in de strategiebepaling van een innovatielocatie. Het is namelijk niet vanzelfsprekend dat er een gezamenlijke visie of ambitie ligt voor het ecosysteem op de innovatielocatie
- Gemeente & provincie kunnen de ontwikkeling van het ecosysteem ook op een wat minder actieve manier aanjagen, mits een andere stakeholder (doorgaans een kennisinstelling of soms een corporate) deze rol oppakt, door 'op afstand' te financieren en indien gewenst een rol in de stuurgroep/bestuur van het ecosysteem te bekleden.

## Situaties met betrekking tot regionale coördinatie en middelen

### Situatie:

Vanuit de klankbordgroep kwam naar voren dat regionale coördinatie en samenhang tussen innovatielocaties ontbreekt. Hierdoor worden veel initiatieven los van elkaar- en naast elkaar ontwikkeld.

### Interventies:

- De provincie kan een centrale rol pakken in de coördinatie door innovatielocaties als belangrijk onderdeel van het economisch beleid op te nemen (zoals de Provincie Limburg, Provincie Noord-Brabant & Flevoland).
- Om dit concreter te maken en te koppelen aan middelen is een rol als coalitiebouwer in bijvoorbeeld een Regio Deal aanvraag mogelijk. Hiermee wordt de rol van innovatielocaties binnen de maatschappelijke bijdrage voor de regio verstevigd.
- Een lichtere vorm is mogelijk waarin de coördinerende rol bij een triple-helix (zoals een Economic Board) of uitvoering van de provincie (zoals bij provincie Limburg via een bestuurlijke kwartiermaker) wordt neergelegd, waarin provincie en gemeente als deelnemer (en mogelijk financiering van de rol/organisatie) bijdragen. De rol van deze triple-helix is gezamenlijke visievorming en het ontwikkelen van samenhang tussen de locaties.

# Conclusie & handelingsperspectief



# Conclusie marktbehoefte en marktfalen

## Er is sprake van marktbehoefte en marktfalen

Uit de verkenning blijkt dat er uit verschillende ecosystemen marktvaart is naar (vestigings)ruimte op innovatielocaties. De grote variatie aan innovatielocaties leidt tot verschillende vormen van marktfalen.

- Het bestaan van relatief grote wachtlijsten voor succesvolle concepten laat zien dat er vraag is naar ruimte op innovatielocaties. (Innovatieve) bedrijven zijn graag onderdeel van een sterk ecosysteem.
- De vraag naar ruimte op innovatielocaties die zich nog in de vroege ontwikkelingsfase bevinden is klein. Dit is logisch, omdat deze locaties nog te weinig te bieden hebben. Dit zit vaak in de softwarekant, waarbij het ecosysteem en de community te weinig zijn ontwikkeld. Daarnaast zijn deze locaties nog niet altijd goed gepositioneerd. Bij een juiste positionering en adequate ecosysteemdiensten kunnen ze in de marktbehoefte voorzien.
- Er is sprake van marktfalen met betrekking tot het ontwikkelen van hardware- en software op innovatielocaties. Bijvoorbeeld in de business case voor (her)ontwikkeling van vastgoed of het ontbreken van een regisseur van het ecosysteem. De uitdagingen en omstandigheden zijn zéér verschillend per innovatielocatie, het is afhankelijk van fase van ontwikkeling, type innovatielocatie en actieve partijen in het ecosysteem.
- Er is voldoende aanleiding om te stellen dat overheidsinterventie nodig is. Maar voordat de rol van publieke partijen gespecificeerd kan worden, is verdieping nodig op de specifieke uitdagingen per innovatielocatie. Het is namelijk niet vanzelfsprekend dat op elke innovatielocatie interventie nodig is en dan is óók nog de vraag welke interventie de juiste is. Ook de regionale focus kan bepalen of voornamelijk de gemeente een belangrijke rol zal spelen of dat de provincie de belangrijkste rol vervult. Vanuit deze verkenning wordt er al voorgesorteerd op kansrijke locaties. Er is dus een rol voor de overheid om deze verdieping regionaal te coördineren.
- De marktbehoefte naar succesvolle concepten geeft dus een urgentie aan om méér ruimte beschikbaar te hebben op innovatielocaties. Zonder deze beschikbare ruimte kan het kennisintensieve ecosysteem van Utrecht de ontwikkelde kennis niet verzilveren middels valorisatie in de eigen regio. Consequenties zijn het (mogelijke) verlies van bedrijven aan naburige regio's. Daarnaast wordt het óók complexer om direct vanuit de regio bij te dragen aan nationale doelstellingen zoals 3% R&D en het versterken van strategische autonomie middels de sleuteltechnologieën.

# Vervolgstappen

## Drie stappen om te bepalen welke interventies nodig zijn

De conclusie leidt naar overheidsinterventie. Om deze overheidsinterventies te bepalen, zien we dat een aantal vervolgstappen nodig zijn. We staan aan de vooravond van een ontwikkelstrategie, maar er is nu geen centrale strategie waar op wordt gebouwd. In andere regio's is te zien hoe dit bijvoorbeeld wel regionaal gebeurt. Het is noodzaak om te bepalen welke specifieke obstakels er zijn om de juiste interventies en rollen eraan te koppelen. De volgende 3 stappen leiden naar een gefaseerde aanpak waarin ook inzichtelijk is welke rol gemeenten zouden moeten spelen en welke rol de provincie zou moeten spelen.

### 1: Verdiep op de kansrijke locaties de specifieke uitdagingen

- In deze verkenning zijn kansrijke locaties benoemd. **Verdiep op deze locaties wat het specifieke obstakel is.**
- Koppel het **specifieke obstakel** aan de rol die een publieke speler kan spelen.

#### Resultaat:

Per kansrijke innovatielocatie het specifieke obstakel en de rol die je als publieke speler kan spelen.

### 2: Bepaal interventiemogelijkheden en rol

- De specifieke obstakels zijn te koppelen aan de situaties die zijn geschetst in deze verkenning.
- Op basis van de situaties en de interventiemogelijkheden is het mogelijk om te bepalen vanuit welke rol publieke interventie nodig is
- De rolverdeling vraagt vervolgens ook naar een rolverdeling tussen gemeenten in de regio Utrecht en de provincie.
- De rolverdeling kan ook op een groter schaalniveau spelen dan de individuele locatie – bijvoorbeeld in de vorm van coalitiebouw en coördinatie tussen de locaties over de gehele regio.

#### Resultaat:

De provincie en gemeenten bepalen op basis van obstakels en interventiemogelijkheden welke publieke rol nodig is, met een duidelijke rolverdeling zowel tussen gemeenten en provincie.

### 3: Bepaal een gefaseerde aanpak op basis van urgentie

- In één keer alle locaties onder handen nemen leidt tot versnippering van middelen en aandacht. Daarnaast zijn er óók interventies met een langere aanlooptijd.
- De ontwikkeltermijn van de kansrijke innovatielocaties verschilt, op sommige locaties is het marktfalen urgenter dan op anderen.
- Op basis van urgentie valt te prioriteren welke innovatielocaties en welke interventies als eerste mee gestart gaat worden.
- De overige interventies of innovatielocaties met een lagere urgentie kunnen onderdeel zijn van een gefaseerde aanpak.

#### Resultaat:

Gefaseerde aanpak van kansrijke innovatielocaties en kansrijke interventiemogelijkheden.

# Handelingsperspectief: voorbeeld bij locaties met concreet perspectief

## Bij vier locaties is voldoende urgentie om mogelijke rollen te schetsen

- Het proces van de vervolgstappen en te maken keuzes staat los van dit rapport. Er is in dit rapport nog **geen** keuze gemaakt voor specifieke locaties. Maar aan de hand van de verkenning zien we wel op de volgende vier innovatielocaties een concrete opgave waarbij een duidelijke rol voor de overheid is weggelegd. Als voorbeeld, zijn deze uitgewerkt met de mogelijke rollen.
- Het is kansrijk om te starten met deze locaties, ook omdat er een urgentie is bij een aantal van deze locaties zoals de JIM, Mediapark Hilversum en DotSlash. Deze voorbeelden illustreren de vraagstukken die kunnen spelen, zoals uitbreidingsruimte, bestaanszekerheid, rolverdeling en toekomstplannen.
- Deze tabel geeft een eerste invulling van mogelijke aandachtspunten. Verdieping kan in de volgende fase worden uitgewerkt. Daarmee kan ook specifieker worden bepaald welke rol het beste past bij elke publieke speler, passend op mogelijke middelen en situatie. De business case in de [bijlage](#) laat zien aan welke elementen en kosten gedacht moet worden.

Innovatielocatie	Obstakel(s)	Mogelijke rol(len)
<b>Jaarbeurs Innovation Mile</b>	Hardware: de huidige locatie is kansrijk als innovatielocatie maar ligt stil in zijn ontwikkeling. Onduidelijkheid in de planvorming (bijvoorbeeld nieuwe tramstation) en daardoor bij de eigenaar (onduidelijkheid toekomst beatrixgebouw en strategie) leidt tot onduidelijkheid over de ontwikkelrichting.	Regisseur gebiedsontwikkeling, subsidair op afstand, facilitator vastgoedontwikkeling
<b>Spoorzone</b>	Software: de Spoorzone is een relatief kansrijk terrein maar biedt te weinig ruimte om een hele grote partij te verbinden. Het ecosysteem organiseert zichzelf niet; er is dus een rol voor een ecosysteembouwer weggelegd.	Kwartiermaker ecosysteem
<b>Mediapark Hilversum</b>	Hardware: de eigenaar van het terrein doet aan ecosysteembouw, maar er is géén ruimte beschikbaar voor jonge innovatieve bedrijven. Daarnaast zijn deze lastige aan te trekken en vinden ze hun weg niet naar deze innovatielocatie. Op deze locatie is het voornamelijk een kwestie om de vastgoedeigenaar te overtuigen van de meerwaarde voor het aantrekken van jonge innovatieve bedrijven.	Acquisiteur van bedrijven, facilitator gebiedsontwikkeling
<b>DotSlash</b>	Hardware: het zeer succesvolle ecosysteem heeft niet de ruimte om alle bedrijven te huisvesten. Pogingen om uit te breiden nabij de hoofdlocatie zijn mislukt. De samenwerking met de gemeente is al sterk. Het is voornamelijk zaak om deze locatie te faciliteren in ruimte om te ontwikkelen.	Regisseur gebiedsontwikkeling

# Handelingsperspectief: Elementen voor de ontwikkelstrategie

## Birch adviseert twee onderdelen voor de ontwikkelstrategie

- De regio Utrecht heeft een relatief sterke kennispositie met bestaande innovatielocaties. Het is legitiem om beleid te voeren om deze sterke positie te behouden.
- Vanuit deze marktverkenning zijn er twee algemene elementen die duidelijk naar voren komen waar een publieke rol is weggelegd, die losstaan van interventie op individuele innovatielocaties:
  - Strategische voorraad
  - Regionale coördinatie
- Andere regio's laten zien succesvol te zijn met regionaal beleid waarin innovatielocaties een belangrijke rol spelen in hun doelstellingen voor brede welvaart & verdienvermogen én dit te koppelen aan fondsaanvragen om hun interventies kracht bij te zetten. Dit is ook een kansrijke optie voor de regio Utrecht om samenhang tussen de locaties te versterken en duidelijk te maken hoe deze locaties bijdragen aan het eigen verdienvermogen en óók aan nationale doelstellingen.

### 1. Strategische Voorraad

De dynamiek van innovatieve bedrijven en de dynamiek van vastgoed sluiten niet op elkaar aan. Ontwikkeltijden in het vastgoed zijn vaak langer dan ontwikkelingen binnen innovatieve bedrijven.

In een lange termijn visie moet het opbouwen van een strategische voorraad centraal staan. Hierbij is het vermogen om direct in te spelen op marktontwikkelingen. **De publieke spelers** zijn verantwoordelijk om toe te zien op voldoende werklocaties in de regio. Innovatielocaties kunnen daar een specifiek element in zijn. Het ontwikkelen van voldoende ruimte gaat idealiter via de markt of via publiek-private samenwerking.

Dit heeft twee mogelijke vormen:

- Fysieke beschikbaarheid: ruimte waarin direct aan marktvraag voldaan kan worden bijvoorbeeld bij acquisitie van een internationaal bedrijf of de snelle groei van een bedrijf in het ecosysteem.
- Beschikbaarheid in plancapaciteit: ruimte die als strategische reserve planologisch al gereserveerd is, maar nog niet ontwikkeld is. Deze grond kan relatief snel ontwikkeld worden zodra de markt erom vraagt.

### 2. Regionale coördinatie

Er is behoefte aan regionale coördinatie. Er zijn veel potentiële en vroege fase ontwikkelingen die onvoldoende in samenhang met elkaar worden ontwikkeld. Er zijn weinig netwerken tussen de bestaande innovatielocaties.

In andere regio's zijn er voorbeelden hoe innovatielocaties een centraal onderdeel zijn in het economisch beleid. Dit is tevens ingezet om aanspraak te maken op financiële middelen.

Zowel een zachte rol (bijvoorbeeld de kwartiermaker) als coalitiebouwer om aanspraak te maken op fondsen zijn kansrijke interventies.

# Bijlage: Innovatielocaties



# Proces innovatielocaties

## Van longlist naar shortlist op basis van criteria

- In het proces zijn gemeenten in de regio gevraagd om op basis van hun eigen planvorming en kennis (potentiële) innovatielocaties aan te geven. Op basis van de input uit verschillende gemeenten en de provincie Utrecht is een longlist van innovatielocaties opgesteld.
- De longlist dient als input voor de eerste verkenning op basiskenmerken van de verschillende locaties. In een quickscan zijn op de hoofdcategoryën 1) identiteit & positionering, 2) fysieke & geografische kenmerken, 3) community & organisatie per innovatielocatie verschillende basiskenmerken in beeld gebracht.
- De 19 innovatielocaties worden vervolgens beoordeeld op basis van vier elementen. Op basis hiervan bepalen we of we voldoende basis zien om de locatie aan een expertoordeel te onderleggen.
- Vanwege de heterogeniteit aan innovatielocaties zijn er verschillen in diepgang per analyse. De informatiebeschikbaarheid is afhankelijk van fase van ontwikkeling van het terrein, ontwikkeling van de planvorming en ontwikkeling van de campusmanagement organisatie. Dit betekent dat er voor sommige locaties minder gedetailleerde uitwerkingen mogelijk zijn. Zodra een locatie niet uitgewerkt wordt in een expertoordeel betekent dit niet dat het uitgesloten is als innovatielocatie.
- De volgende slide bevat de longlist van potentiële innovatielocaties. Op basis hiervan wordt de shortlist van 13 innovatielocaties samengesteld.



# Innovatielocaties en expertoordeel

Innovatielocatie	(Potentieel) beschikbare ruimte voor bedrijfsvestiging (hardware)	Actieve ecosysteembouwer (software)	Strategie en/of planvorming	Triple-helix samenwerking	Innovatielocaties die meegenomen worden in het expertoordeel (shortlist)
Utrecht Science Park					
Mediapark Hilversum					
KNVB Campus					
Utrecht Science Park Bilthoven					
AFAS-Campus					
Technologie Centrum Land					
Pon Autocampus Leusden					
Berg en Bosch					
SKF-Terrein					
Spoorzone Amersfoort					
Hoefkwartier Amersfoort					
Kenniscluster Utrecht Oost					
Arenapark Hilversum					
Dotslash					
Jaarbeurs Innovation Mile					
ICT/Tech innovatiecluster Veenendaal					
Soesterberg Centrum Mens & Luchtvaart					
TechnoHUB Woerden					
Utrecht Science Park Zeist					

# Expert oordeel - Beoordelingscriteria

## Per innovatielocatie beoordelen we op de volgende criteria:



### Economic Assets

Zij vormen de denkkraft en spieren van het innovatiedistrict. Dit omvat de drijvers van innovatie, waaronder onderzoeksinstituten, universiteiten en startups die nieuwe technologieën en ideeën creëren. Ook omvat het organisaties die bedrijven ondersteunen in het uitwerken van hun ideeën en groei, zoals incubators, accelerators en VC's.



### Network Assets

Dit zijn de relaties die de Economic Assets en Physical Assets met elkaar verbinden. Dit kunnen zowel formele netwerken (organisaties en verenigingen die kennisdeling en netwerken faciliteren) als informele netwerken (informele interacties en bijeenkomsten) zijn.



### Physical Assets

Dit zijn de fysieke locaties waar innovatie plaatsvindt. Dit omvat de gebouwen en infrastructuur, zoals kantoorlocaties, labruimten en co-working plekken. Daarnaast gaat het om publieke ruimten, waaronder parken, plaza's en restaurants. Tot slot gaat het hierbij om de bereikbaarheid van de locatie, zowel met eigen vervoer als met openbaar vervoer.



### Governance

De governance van innovatielocaties omvat een breed scala aan aspecten, gericht op het stimuleren van innovatie en samenwerking tussen verschillende partijen. Het gaat over het besturen en managen van de activiteiten op de locatie, met als doel een gezond en efficiënt ecosysteem te creëren. Het omvat onder andere het (formele) toezicht en bestuur, de toewijzing van middelen en financiering en campus management.

### Scorecard

#### Succesvol innovatieterrein



#### Interventie publieke speler



#### Kansrijkheid






#### Ontwikkeltermijn



Kort/middel/lang\*

# Kenmerken – Utrecht Science Park

## Utrecht Science Park (USP)

Kenmerken USP	
<b>Identiteit &amp; positionering</b> 	<b>Verschijningsvorm:</b> Kenniscampus  <b>Fase van ontwikkeling:</b> Volwassen  <b>Huidige focus:</b> Focus op thema's gezondheid, duurzaamheid en LSH (immunologie, oncologie, regeneratieve geneeskunde, stamcellen, One Health)
<b>Fysieke &amp; geografische kenmerken</b> 	<b>Geografische afbakening en ov-bereikbaarheid:</b> Ligging in het uiterste oosten van Utrecht in wijk Oost, ten zuiden van de Bilt, ten noorden van Bunnik en ten westen van Zeist, bereikbaar met de U-OV sneltram (gaat elke 5 minuten), grenzend aan de A27 en A28.  <b>Omvang:</b> 3.000.000 m <sup>2</sup> , ~40 gebouwen, met ongeveer 150 gevestigde bedrijven  <b>Beschikbaarheid koop- en huurlocaties:</b> aanwezig, onder meer onderzoeks-, vergader- en evenementlocaties, studentenwoningen, lab- en kantoorruimtes voor startende en groeiende organisaties (o.a. De Accelerator, UtrechtInc, Plus Ultra, Life Sciences Incubator, ILAB)
<b>Community &amp; organisatie</b> 	<b>Samenstelling community:</b> 31.000 medewerkers, 55.000 studenten, bedrijven, waarvan circa de helft op het gebied van life sciences en sustainability, kennis- en onderwijsinstellingen (o.a. HU, UU, Hubrecht Instituut, Prinses Maxima Centrum, UMC, RIVM, TNO, Deltares).  <b>Locatiemanager(s):</b> Stichting Utrecht Science Park  <b>Belangrijkste ontwikkelaars:</b> Universiteit Utrecht, Gemeente Utrecht, UMC Utrecht, Kadans



# Expert oordeel – Utrecht Science Park



## Economic Assets

Duidelijke focus op LSH met een sterke community. Het bevat een diverse samenstelling van bedrijven, met een aantal grote sterke spelers maar ook kleinere partijen. Daarnaast zijn er ook business supportorganisaties en triple helix-gebruikers aanwezig. De toelatingsstrategie omvat onder andere verplichte R&D activiteiten, wat de focus op innovatie versterkt. Bedrijfsmatige R&D op het gebied van duurzaamheid moet ontwikkeld worden.



## Network Assets

Sterke samenwerking tussen UU, UMC en bedrijfsleven. Er is een actieve community dankzij de diverse gedeelde faciliteiten en evenementen die worden georganiseerd, zoals het USP café, ROM breakfasts en het LSH ontbijt. Ondanks de grote omvang lijkt er sprake van weinig toegang tot kapitaal. Er is een sterke focus op R&D, waarbij met name kennisinstellingen verantwoordelijk zijn voor de opzet van R&D projecten. Ook buiten de campus zijn UU & UMC betrokken bij samenwerkingen in de regio en daarbuiten (bijvoorbeeld Nationale campusstrategie & campusnetwerk).



## Physical Assets

Er is op dit moment voldoende ruimte voor early startups, maar het ontbreekt aan voldoende typische incubator ruimte. Opschalen binnen de campusgrenzen is een uitdaging. Er is weinig tot geen ruimte beschikbaar voor grotere bedrijven die géén interesse hebben in labs (niet alle R&D heeft een lab nodig). Voorzieningen en zakelijke dienstverlening ontbreken; horeca is vooral gericht op studenten. Wél zijn er op dit moment veel open faciliteiten en voorzieningen aanwezig, waaronder sport- en onderzoeksfaciliteiten. De campus wordt gekenmerkt door een goede ov- en fietsbereikbaarheid.



## Governance

Governance is duidelijk en sterk; maar kennisinstellingen bepalen. De focus op LSH en duurzaamheid biedt wendbaarheid in gekozen ontwikkelpaden. Ook het bedrijfsleven is vertegenwoordigd in governance via persoon in Raad van Toezicht. Echter, de governance voor business development is versnipperd. De CMO (Stichting USP) is een volwassen organisatie met een gevestigd team. Met Stichting USP is er een duidelijke organisatie, maar hebben geen regie op business development/acquisitie, omdat ook de ROM, UU, UMC en HU hier een rol spelen. Er is momenteel nog geen regie op de afstemming van vastgoedaanbieders en beschikbare ruimte. In de governance is bewust gekozen om geen zware rol toe te kennen aan een publieke speler. De financiering is stevig geborgd, al is er nog geen directe gebruikersbijdrage (fee). Indirect dragen gebruikers wel bij via het Ondernemersfonds Utrecht, en daarnaast leveren bedrijven een bijdrage door hun betrokkenheid bij community-evenementen zoals de Utrecht Science Week en de Utrecht Marathon.

## Scorecard

### Succesvol innovatieterrein



### Interventie publieke speler



### Kansrijkheid



### Ontwikkeltermijn

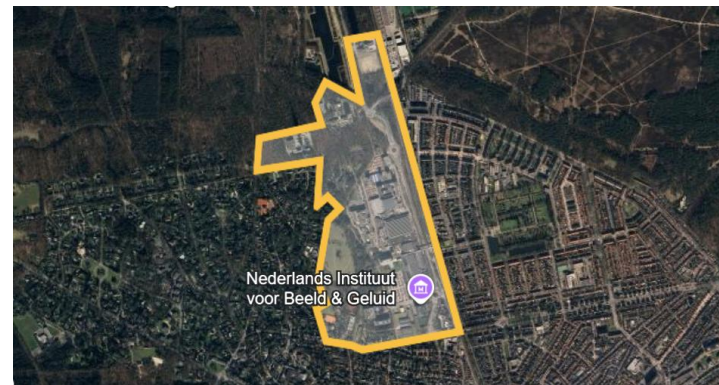


Kort/middel/lang

# Kenmerken – Media Park Hilversum

## Media Park Hilversum

Kenmerken Media Park Hilversum	
<b>Identiteit &amp; positionering</b> 	<b>Verschijningsvorm:</b> Innovatiecampus <b>Fase van ontwikkeling:</b> Volwassen <b>Huidige focus:</b> Televisie, radio, en digitale mediaproducties (creatief, digitaal en innovatief).
<b>Fysieke &amp; geografische kenmerken</b> 	<b>Geografische afbakening en ov-bereikbaarheid:</b> Ligging in Hilversum Noord, goed bereikbaar via NS-treinstation Media Park, grenzend aan de Insulindelaan, het spoor en het bos. <b>Omvang:</b> ~300.000 m <sup>2</sup> , ~25 gebouwen, ~100 bedrijven <b>Beschikbaarheid koop- en huurlocaties:</b> aanwezig, kantoor- en zaalverhuur
<b>Community &amp; organisatie</b> 	<b>Samenstelling community:</b> publieke en private mediabedrijven (NOS, RTL, NEP, Gravity Media en ITV), dagelijks 6.000 medewerkers (programmamakers, journalisten, producenten, IT'ers, technici, designers, decorbouwers en ondersteunend personeel) en meer dan 1.000 studenten van onderwijsinstellingen (MBO College Hilversum, Mediacollege Amsterdam en Hogeschool Utrecht). <b>Locatiemanager(s):</b> Media Park Enterprise <b>Belangrijkste ontwikkelaars:</b> Media Park Enterprise



# Expert oordeel – Media Park Hilversum



## Economic Assets

Er is een groot aantal organisaties actief op het Media Park; het overgrote deel van de grote mediapartijen in Nederland. Zij werken veelal actief samen met het onderwijs, maar gezamenlijke R&D focus ontbreekt. Er zijn dan ook nauwelijks vernieuwende partijen aanwezig (die vaak ook minder locatie afhankelijk zijn), maar vooral ‘oude’ mediabedrijven met traditionele business modellen.



## Network Assets

Er is een actieve campusorganisatie die innovatieprojecten en (scholings)programma's aanjaagt. Echter, doordat de CMO nog in ontwikkeling is, is het programma tot op heden nog summier. Ondanks dat het overgrote deel van de grote mediapartijen dicht bij elkaar gevestigd is, is er relatief weinig sprake van samenwerking tussen hen in innovatieprojecten (campus paradox). Ook is er weinig samenwerking met (“nieuwe media”) bedrijven buiten het terrein.



## Physical Assets

Alle infrastructuur voor het maken van content is aanwezig, maar is vooral geschikt voor “oude” mediakanalen. Faciliteiten zijn dan ook nauwelijks gericht op “nieuwe media” bedrijven. Er is dan ook relatief weinig ruimte beschikbaar voor startups of incubatoractiviteiten.



## Governance

Het beheer van de hardware (fysieke omgeving) en software (netwerken en community building) is gescheiden, waarbij de hardware wordt beheerd door vastgoedeigenaren en de software door een CMO. Deze partijen hebben vaak andere belangen, waarbij vastgoedeigenaren worden gedreven door verdienvermogen en CMO door ontwikkeling van een community. Communicatie tussen deze partijen lijkt zwak te zijn. Doordat de CMO pas vrij recent is opgezet, lijkt de bestaanszekerheid ook nog onzeker.

## Scorecard

### Succesvol innovatieterrein



### Interventie publieke speler



### Kansrijkheid



### Ontwikkeltermijn



Kort/middel/lang

# Kenmerken – Arenapark Hilversum

## Arenapark

Kenmerken Arenapark	
<b>Identiteit &amp; positionering</b> 	<b>Verschijningsvorm:</b> Innovatiedistrict  <b>Fase van ontwikkeling:</b> In ontwikkeling  <b>Huidige focus:</b> sport, gezondheid, media, ICT en innovatie
<b>Fysieke &amp; geografische kenmerken</b> 	<b>Geografische afbakening en ov-bereikbaarheid:</b> Ligging in Hilversum Zuid, goed bereikbaar via NS-treinstation Hilversum Sportpark, en met de auto via de A27. Het grenst aan het spoor, de snelweg en het bos.  <b>Omvang:</b> ~300.000 m <sup>2</sup> , ~35 gebouwen, 50+ bedrijven  <b>Beschikbaarheid koop- en huurlocaties:</b> aanwezig, kantoor- en woonruimte, 900 woningen worden toegevoegd richting 2040 en er is ruimte voor 70.000 m <sup>2</sup> nieuwe bedrijvigheid, vooral kantoren, en 45.000 m <sup>2</sup> aan grootschalige en kleinschalige voorzieningen.
<b>Community &amp; organisatie</b> 	<b>Samenstelling community:</b> bedrijven, onderwijsinstellingen (o.a. MBO College, Alberdingk Thijm College, de Gooise Praktijkschool en de Annie M.G. Schmidtschool ) en sportvoorzieningen (o.a. atletiekbaan, Dudok Arena, Nike). Gemeente Hilversum heeft de ambitie toe te werken naar 45% wonen, 35% werken en 20% (sport)voorzieningen in 2040.  <b>Locatiemanager(s):</b> Green Business Club Hilversum Sportpark, Nike EMEA  <b>Belangrijkste ontwikkelaars:</b> Gemeente Hilversum, Nike EMEA



# Expert oordeel – Arenapark Hilversum



## Economic Assets

Met de aanwezigheid van Nike is er een grote internationale partij gevestigd op het terrein, maar zij zijn momenteel niet of nauwelijks betrokken bij het ecosysteem. Verder is er een heterogene samenstelling van bedrijven met relatief veel ICT en weinig R&D. Ook zitten er meerdere onderwijsinstellingen gevestigd, waaronder ROC, NCOI en Salta. Gemeente Hilversum wil het gebied graag ontwikkelen tot een toonaangevende locatie op het gebied van sport, gezondheid, media, ICT en innovatie, die nationaal of zelfs internationaal zo geprofileerd wordt. Ook Nike denkt hier graag in mee.



## Network Assets

Er is momenteel geen overall organisatiegraad waarin alle partijen in het gebied zijn vertegenwoordigd. De community is nu gefragmenteerd. Recentelijk is de Green Business Club opgericht om gevestigde bedrijven te verbinden en een community te bouwen. Ze worden deels ondersteund door de Gemeente Hilversum. De Green Business Club doet ook het parkmanagement, camerabewaking, etc., maar hebben nog geen programmering. Ze proberen een centrale rol te pakken, maar (nog) niet alle bedrijven zijn hierbij aangesloten. Mede hierdoor heerst (nog) geen campusgevoel in het gebied.



## Physical Assets

Het gebied wordt gekenmerkt door een goede multimodale bereikbaarheid. Om dit verder te verbeteren kijkt de gemeente naar de mogelijkheid het nabijgelegen station te verplaatsen. Momenteel bestaat het gebied voornamelijk uit (kantoor)gebouwen en nog braakliggend terrein. De gemeente ontwikkelt plannen om er een gemengd gebied van te maken, met onder andere bedrijven, woonlocaties, sportlocaties en hotels. Het grote aantal verschillende vastgoed- en grondeigenaren in het gebied vormt een uitdaging voor de gemeente, waardoor veel afstemming en samenwerking met deze partijen nodig is om de plannen van de gemeente te kunnen verwezenlijken.



## Governance

Er is geen gestructureerde of volwassen CMO organisatie (en ecosysteem aanjager) actief in het gebied. Wel is recentelijk de Green Business Club opgericht, die is ontstaan vanuit ondernemers zelf, maar hierbij zijn niet alle gevestigde organisaties aangesloten. Met name de Gemeente Hilversum is actief in de planvorming van het gebied. Al met al bevindt het gebied zich nog in de vroege ontwikkelfase; er is wél planvorming, maar nog geen strategie en realisatie.

## Scorecard

### Succesvol innovatieterrein



### Interventie publieke speler



### Kansrijkheid






### Ontwikkeltermijn



# Kenmerken – Utrecht Science Park Bilthoven

## Utrecht Science Park Bilthoven (USPB)

Kenmerken USPB	
<b>Identiteit &amp; positionering</b> 	<b>Verschijningsvorm:</b> Innovatiecampus  <b>Fase van ontwikkeling:</b> In ontwikkeling  <b>Huidige focus:</b> (vaccin)ontwikkeling en –productie op grote schaal en R&D in de LSH-sector, het USPB is erkend als Europese productiefaciliteit met pandemic preparedness status en wordt gefinancierd door Europese Commissie, mede dankzij het voldoen aan strikte internationale normen voor veiligheid en infrastructuur.
<b>Fysieke &amp; geografische kenmerken</b> 	<b>Geografische afbakening en ov-bereikbaarheid:</b> Ligging in gemeente De Bilt, aan de Antonie van Leeuwenhoeklaan, met de bus bereikbaar (~30 minuten van Utrecht Centraal) en nabij treinstation Bilthoven (~30 minuten lopen, of ~15 minuten met de bus).  <b>Omvang:</b> ~230.000 m <sup>2</sup> , ~20 gebouwen, ~8 bedrijven  <b>Beschikbaarheid koop- en huurlocaties:</b> aanwezig, lab-, productie-, en kantoorruimten voor startende, groeiende en volwassen bedrijven (er komt 50.000 m <sup>2</sup> vrij vanaf 2026, en ~200.000 m <sup>2</sup> komende 10 jaar), Impetus gebouw (16.000 m <sup>2</sup> voor LSH productie- of R&D bedrijven).
<b>Community &amp; organisatie</b> 	<b>Samenstelling community:</b> bedrijven (Bilthoven Biologicals, Cipla, Cogem, Intravacc, Metch, Sylics), RIVM (vertrek is uitgesteld)  <b>Locatiemanager(s):</b> Poonawalla Science Park B.V.  <b>Belangrijkste ontwikkelaars:</b> Poonawalla Science Park B.V.



# Expert oordeel – USPB



## Economic Assets

Het USPB heeft een duidelijke focus op LSH en vaccinproductie. Het terrein beschikt over de benodigde vergunningen en (technische) infrastructuur hiervoor. De 'pandemic preparedness' faciliteit is EU gefinancierd en erkend en deze status draagt bij aan de strategische autonomie status van Nederland en Europa. De omvang in het aantal bedrijven is relatief klein. Gevestigde bedrijven hebben unieke kwaliteiten op gebied van ontwikkelingen in LSH sector. Ook de grootste gevestigde partij van het terrein heeft een sterke R&D focus.



## Network Assets

Er is momenteel weinig tot geen sprake van netwerkinteractie binnen het terrein. Ook Stichting USP is relatief weinig betrokken. Gevestigde bedrijven, inclusief de eigenaar, hebben al sterk ontwikkelde netwerken met partijen van over de hele wereld, waardoor ze weinig noodzaak hebben om met elkaar en de regio te verbinden. Ze zijn vaak al (internationaal) actief op innovatiesamenwerkingen, maar dus niet met elkaar.



## Physical Assets

Vanwege de vaccinontwikkeling en -productie die plaatsvindt op het terrein zijn er strenge veiligheidseisen. Het terrein betreft geen open innovatieterrein; het terrein is omheind en de gebouwen zijn afgesloten, wat niet bijdraagt aan ontmoeting en samenwerking. In 2026 wordt het nieuwe multi-tenant gebouw Impetus voltooid, met een verhuurbaar vloeroppervlak van 14.000 m<sup>2</sup> voor laboratorium, kleinschalige productie- en kantoorruimte. Daarnaast komt met het geplande vertrek van het RIVM ~30.000 m<sup>2</sup> ruimte voor vrij voor nieuwe bedrijven en op termijn wordt dit ~200.000m<sup>2</sup> geschat. Ook komt er volgens de plannen op de Schapenweide ruimte voor nieuwe LSH-kantoren vrij. Het is USPB is goed bereikbaar met de auto, maar minder goed met het OV, aangezien een directe OV-verbinding ontbreekt.



## Governance

In 2017 hebben Poonawalla Science Park, Gemeente De Bilt, Provincie Utrecht & Stichting Utrecht Science Park een convenant getekend om het USPB door te ontwikkelen. Er zijn plannen om het convenant te vernieuwen. De organisatie van het USPB wordt nu opgepakt door grondeigenaar Poonawalla en is vooral gefocust op het in orde maken van de randvoorwaarden voor succesvolle bedrijvigheid op het terrein en de acquisitie van bedrijven. USPB is als satellietlocatie aangesloten op het USP en profiteert van gezamenlijke branding. Er zijn plannen, al dan niet concreet, om de governance, samenwerking en branding te versterken en door te ontwikkelen.

## Scorecard

### Succesvol innovatieterrein



### Interventie publieke speler



### Kansrijkheid



### Ontwikkeltermijn



# Kenmerken – AFAS Campus

## AFAS campus

Kenmerken AFAS Campus	
<b>Identiteit &amp; positionering</b> 	<b>Verschijningsvorm:</b> Innovatiecampus  <b>Fase van ontwikkeling:</b> In ontwikkeling  <b>Huidige focus:</b> Faciliteren van bedrijven en organisaties die werken met of rondom de software van AFAS, met aandacht voor duurzaamheid, samenwerking en innovatie.
<b>Fysieke &amp; geografische kenmerken</b> 	<b>Geografische afbakening en ov-bereikbaarheid:</b> Ligging in Leusden, grenzend aan de Groene Zoom en de Randweg. Bereikbaar met de bus via de AFAS-bushalte (~15 minuten vanaf Amersfoort Centraal). Nabij de snelwegen A28 en A1.  <b>Omvang:</b> ~100.000 m <sup>2</sup> , inclusief het kantoor van AFAS en theater. De dotNL campus bestaat uit 3 hoofdgebouwen en een parkeergarage. Hiervan is één gebouw in gebruik (10.000m <sup>2</sup> ), opgeleverd in 2024. Hierin zijn 30-40 bedrijven gevestigd.  <b>Beschikbaarheid koop- en huurlocaties:</b> kantoorlocaties beschikbaar, 86% is verhuurd. Kleinere kantoorruimten zijn verhuurd, enkele middelgrote ruimten zijn nog beschikbaar.
<b>Community &amp; organisatie</b> 	<b>Samenstelling community:</b> bedrijven (o.a. Whitevision, Solvaters, Delta, Smart Health, Boxwise, Appreo, Oranje Consultancy, Ivar's, Optimo en Irixs), met ~500 medewerker en bezoekers. Plannen om ook onderwijsinstellingen aan te haken.  <b>Locatiemanager(s):</b> AFAS Software  <b>Belangrijkste ontwikkelaars:</b> AFAS Software en Dura Vermeer



# Expert oordeel – AFAS Campus



## Economic Assets

Omvangrijke community van software-gerelateerde bedrijven (momenteel allen partnerbedrijven uit de keten van AFAS), met AFAS als aanzuigende anchor tenant. Duidelijke focus op technologie. In de toekomst mogelijk ook ruimte voor software-gerelateerde bedrijven die (nog) geen ketenpartner zijn van AFAS.



## Network Assets

Actieve programmering en community, met veel activiteiten die worden georganiseerd op de campus. De gezamenlijke ruimtes in de gebouwen en activiteiten die worden georganiseerd zijn veelal gericht op wisselwerking/ontmoeting en kennisuitwisseling tussen gevestigde bedrijven. Ook werken ze samen met onderwijsinstellingen (o.a. gastcolleges, ontwikkeling lesmodules voor mbo & hbo), met plannen voor onderwijs op AFAS locatie.



## Physical Assets

Eén van de drie (dotNL) gebouwen is reeds ontwikkeld en opgeleverd in 2024. De overige gebouwen worden in de komende jaren ontwikkeld. De campus bevat kantoorruimte in verschillende maten. De kleinere ruimtes zijn momenteel volledig verhuurd, daar is ook de meeste vraag naar. Er zijn enkel nog middelgrote ruimtes beschikbaar. Ook is er vraag naar grote ruimtes (>3.000m<sup>2</sup>), maar die ruimtes zijn er (nog) niet. Er is een breed scala aan open faciliteiten en deelfaciliteiten (o.a. podcast ruimte, ontvangstruimtes, horeca, sport, vergaderruimtes, fysio, restaurants, ruimtes voor events). Gebruik van deze ruimtes is bij de huur inbegrepen. Er zijn plannen om een verbinding te maken tussen de AFAS campus en het campusterrein op de Horst, en met de aankoop van panden op de Horst de AFAS-faciliteiten en -gebouwen uit te breiden.



## Governance

AFAS is zelf volledig verantwoordelijk voor zowel de hardware als de software op de AFAS Campus. Op de campus hebben ze een 'directeur partnersamenwerking' die zich volledig richt op (het aantrekken van) bedrijven op de campus. Daarmee is het ook een soort community manager. Bedrijven dragen geen fee af, het gebruik van alle faciliteiten is bij de huur inbegrepen.

## Scorecard

### Succesvol innovatieterrein



### Interventie publieke speler



### Kansrijkheid






### Ontwikkeltermijn



Kort/middel/lang

# Kenmerken – Technologie Centrum Land

## Technologie Centrum Land (TCL)

Kenmerken TCL	
<b>Identiteit &amp; positionering</b> 	<b>Verschijningsvorm:</b> Innovatiecampus  <b>Fase van ontwikkeling:</b> Potentie  <b>Toekomstige focus:</b> Inzetbaar maken en houden van al het materieel dat de krijgsmacht gebruikt bij inzet op het land. Er is aandacht voor thema's: veiligheid, gezondheid & welzijn, integraliteit, functionaliteit en efficiëntie, duurzaam & energieneutraal, toekomstbestendig & technologisch hoogwaardig, landschappelijke inpassing en samenwerking.
<b>Fysieke &amp; geografische kenmerken</b> 	<b>Geografische afbakening en ov-bereikbaarheid:</b> Ligging in Leusden, grenzend aan de A28 en militair oefenterrein Leusderheide, slecht bereikbaar met ov (dichtstbijzijnde bushalte is ~15 minuten lopen)  <b>Omvang:</b> ~28.000 m <sup>2</sup> , 1 hoofdgebouw en 4 bijgebouwen  <b>Beschikbaarheid koop- en huurlocaties:</b> nog te bepalen
<b>Community &amp; organisatie</b> 	<b>Samenstelling community:</b> Defensie, en interne en externe partners zoals bedrijven, onderwijs en kennisinstituten  <b>Locatiemanager(s):</b> Ministerie van Defensie  <b>Belangrijkste ontwikkelaars:</b> Ministerie van Defensie, Rijksvastgoedbedrijf



# Expert oordeel – Technologie Centrum Land



## Economic Assets

Het Technologie Centrum Land (TCL) in Leusden wordt naar verwachting in 2027/28 operationeel en heeft een focus op onderhoud, testen en ontwikkelen van materieel voor de landmacht. De ambitie is dat hier gewerkt kan worden aan innovaties die relevant zijn voor Nederland en zelfs de NAVO. Op dit moment blijft het bij plannen en ambities.



## Network Assets

Netwerkconnecties zullen in het begin veelal via gemeente Leusden lopen en via het bestaande Defensienetwerk. Zo is Defensie bijvoorbeeld al lid van Bedrijvenkring Leusden. Tot nu toe is er beperkt contact gelegd met startups. Op dit moment staan er nog geen samenwerkingen vast. Netwerkprogrammering is kleinschalig in gang gezet. In 2024 is er voorlichting over TCL voor bedrijven georganiseerd en in 2025 staat een informatiesessie voor het onderwijs gepland. Ook wordt er in 2025 een bijeenkomst bij de tankwerkplaats of het TCL georganiseerd voor innovatieve bedrijven uit Leusden en Amersfoort. De gemeente Leusden en Amersfoort willen netwerkbijeenkomsten voor Defensie vanuit een sterk en compact 'petit comité' starten met als uiteindelijk beoogd resultaat een 'olievlek-werking'. Deze programmering is breder dan het TCL.



## Physical Assets

Aangezien het TCL een Defensielocatie is, is het gebonden aan veiligheidseisen. Het zal dus geen volledig open innovatielocatie worden. Ook is het lastig te bereiken met OV. Vanaf 2028 komt er een faciliteit, het Applied Tech Center (ATC), waar interne en externe partners zoals bedrijven, onderwijs en kennisinstituten kunnen samenwerken aan defensie-innovatieprojecten. Ook daar zullen deelnemende partijen aan bepaalde voorwaarden moeten voldoen. Het totale vloeroppervlak van het TCL, inclusief ATC, is ongeveer 28.000 m2.



## Governance

Op dit moment is er geen governance en geen community aanwezig. Het ministerie van Defensie en het rijksvastgoedbedrijf zijn doorslaggevend als het gaat om organisatiebesluiten.

## Scorecard

### Succesvol innovatieterrein



### Interventie publieke speler



### Kansrijkheid



### Ontwikkeltermijn

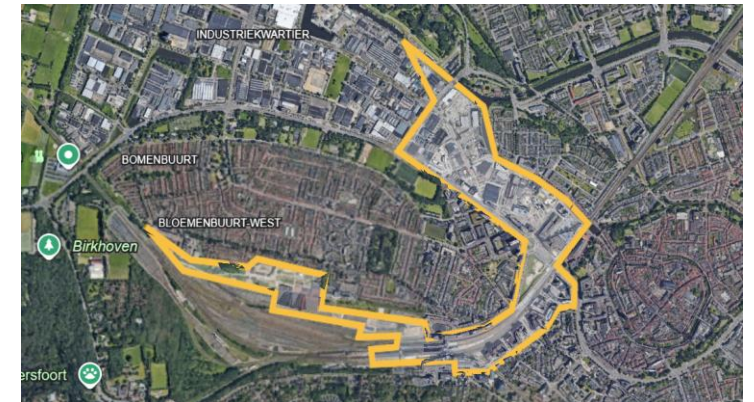


Kort/middel/lang

# Kenmerken – Spoorzone Amersfoort

## Spoorzone Amersfoort

Kenmerken Spoorzone Amersfoort	
<b>Identiteit &amp; positionering</b> 	<b>Verschijningsvorm:</b> Innovatiedistrict  <b>Fase van ontwikkeling:</b> In ontwikkeling  <b>Huidige focus:</b> Transformatie naar een gemengd stedelijk gebied met ruimte voor wonen, werken en mobiliteit. De ambitie is om organisaties aan te trekken die zich profileren rondom de gezonde, duurzame en groene stad.
<b>Fysieke &amp; geografische kenmerken</b> 	<b>Geografische afbakening en ov-bereikbaarheid:</b> Ligging rondom Amersfoort Centraal station en daarmee uitstekend bereikbaar met ov.  <b>Omvang:</b> ~300.000 m <sup>2</sup> , ~200 bedrijven  <b>Beschikbaarheid koop- en huurlocaties:</b> aanwezig, kantoor-, onderwijs- en woonruimte. Tot 2040 zal er 57.000 m <sup>2</sup> aan kantoren gerealiseerd worden.
<b>Community &amp; organisatie</b> 	<b>Samenstelling community:</b> 181 bedrijven met 7657 werknemers in stationsgebied en 21 bedrijven met 387 werknemers in wagenwerkplaats, Hogeschool Utrecht, MBO Amersfoort en bewoners. De grootste bedrijvensectoren zijn advisering, zorg en ICT in het stationsgebied en advisering, logiesverstrekking en recreatie in de wagenwerkplaats.  <b>Locatiemanager(s):</b> Gemeente Amersfoort  <b>Belangrijkste ontwikkelaars:</b> gemeente Amersfoort i.s.m. het Rijk



# Expert oordeel – Spoorzone Amersfoort



## Economic Assets

Er ontbreekt een duidelijke profilering van de Spoorzone Amersfoort. In de gebiedsplannen komt dit wel terug, maar het is voor de buitenwereld beperkt zichtbaar. Er is een kritische massa met ingenieursbureaus (als Arcadis) en andere Earth Valley-bedrijven aanwezig. Innovatie vindt vooral plaats binnen individuele bedrijven, in plaats van door het benutten van samenwerkingsverbanden tussen organisaties in de Spoorzone om gezamenlijke economische waarde te creëren.



## Network Assets

Er is weinig zichtbare netwerkprogrammering aanwezig in de Spoorzone. De ROM Utrecht organiseert een aantal keer per jaar het Earth Valley café in de Spoorzone. Gevestigde bedrijven hebben elk hun eigen netwerk en hebben waar nodig contact met elkaar.



## Physical Assets

De Spoorzone is goed bereikbaar met het OV en heeft, mede dankzij de nabijheid van het centrum van de stad, genoeg en goede (recreatieve) voorzieningen. Er zijn veel plannen voor gebiedsontwikkeling vanuit de gemeente Amersfoort om wonen, werken en recreëren uit te breiden en intensiever met elkaar te verbinden. Hierbij hoort bijvoorbeeld ook het vergroenen en aantrekkelijker maken van de Spoorzone.



## Governance

Er is een samenwerking actief met verschillende partijen, onder welke NS, Schipper Bosch, particuliere ontwikkelaars, eigenaren en beleggers, verdeeld over verschillende deelgebieden die organisatorische taken oppakken.

## Scorecard

### Succesvol innovatieterrein



### Interventie publieke speler



### Kansrijkheid



### Ontwikkeltermijn



Kort/middel/lang

# Kenmerken – Hoefkwartier

## Hoefkwartier

Kenmerken Hoefkwartier	
<b>Identiteit &amp; positionering</b> 	<b>Verschijningsvorm:</b> Innovatiedistrict  <b>Fase van ontwikkeling:</b> Potentie  <b>Huidige focus:</b> Transformatie naar een gemengde stadswijk met wonen, werken, leren, recreëren en verblijven. De focus ligt voornamelijk op kantoorgebruikers en onderwijsfuncties.
<b>Fysieke &amp; geografische kenmerken</b> 	<b>Geografische afbakening en ov-bereikbaarheid:</b> Ligging in Amersfoort Noord aan de Zielhorsterweg, vlakbij NS-station Amersfoort Schothorst, grenzend aan de A28  <b>Omvang:</b> ~160.000 m <sup>2</sup> , aantal gebouwen, 200+ bedrijven  <b>Beschikbaarheid koop- en huurlocaties:</b> aanwezig, kantoor-, onderwijs- en woonruimte. In 2040 zijn er maximaal 4.000 woningen toegevoegd. De aanwezige arbeidsplaatsen (circa 5.000) blijven behouden.
<b>Community &amp; organisatie</b> 	<b>Samenstelling community:</b> bedrijven met ~4.000 werknemers, actief in grootste sectoren ICT, advisering, groot- en detailhandel, zorg en onderwijs, respectievelijk. Ook de onderwijs is aanwezig: MBO Amersfoort, ROC Midden Nederland, Hogeschool Utrecht en SOMT University.  <b>Locatiemanager(s):</b> Bureau Brick wordt door de gemeente Amersfoort en gezamenlijke partijen ingehuurd als locatiemanager  <b>Belangrijkste ontwikkelaars:</b> gemeente Amersfoort faciliteert ontwikkeling door diverse ontwikkelaars



# Expert oordeel – Hoefkwartier



## Economic Assets

Het ontbreekt het Hoefkwartier aan duidelijke profilering van dit gebied. Er zijn ambitieuze gebiedsontwikkelpunten: het transformeren van het Hoefkwartier in een stadswijk waar het fijn is om te wonen, werken, leren en ontspannen. Er lijkt geen aan het Hoefkwartier gelinkte thematische focus te bestaan voor innovatie. Het Hoefkwartier huisvest een aantal bedrijven, maar die zijn weinig actief op R&D en innovatie.



## Network Assets

Er is geen gerichte innovatie-/netwerkprogrammering.



## Physical Assets

In de gebiedsontwikkeling is voornamelijk focus op het creëren van een gemengd woon-werk milieu met aandacht voor openbare ruimte. Er is weinig aandacht of prioriteit voor het ontwikkelen van infrastructuur die specifiek is gericht op het aanwakken van (open) innovatie.



## Governance

Er is geen geprogrammeerde governancestructuur voor het Hoefkwartier. Het is vooralsnog een project van de gemeente, met weinig betrokkenheid van private partijen. Er is voor het Hoefkwartier wél sprake van projectmatige aansturing met behulp van een ontwikkel-/samenwerkingskader.

## Scorecard

### Succesvol innovatieterein



### Interventie publieke speler



### Kansrijkheid






### Ontwikkeltermijn



Kort/middel/lang

# Kenmerken – Kenniscluster Utrecht-Oost

## Kenniscluster Utrecht-Oost

Kenmerken Kenniscluster Utrecht Oost	
<b>Identiteit &amp; positionering</b> 	<b>Verschijningsvorm:</b> Innovatiedistrict <b>Fase van ontwikkeling:</b> Potentie <b>Huidige focus:</b> gezondheid en duurzaamheid
<b>Fysieke &amp; geografische kenmerken</b> 	<b>Geografische afbakening en ov-bereikbaarheid:</b> Ligging in Utrecht Oost (Utrecht Science Park, Rijsweerd, Galgenwaard en Lunetten Koningsweg). Precieze begrenzing is nog onduidelijk. In principe goed bereikbaar met al beschikbare ov-voorzieningen. <b>Omvang:</b> nog niet bekend <b>Beschikbaarheid koop- en huurlocaties:</b> aanwezig binnen USP
<b>Community &amp; organisatie</b> 	<b>Samenstelling community:</b> Universiteit Utrecht, UMC Utrecht, Hogeschool Utrecht en diverse onderzoeksinstituten. <b>Locatiemanager(s):</b> Stichting Utrecht Science Park (gepland) <b>Belangrijkste ontwikkelaars:</b> Gemeente Utrecht, Universiteit Utrecht, UMC Utrecht.



# Expert oordeel – Kenniscluster Utrecht-Oost



## Economic Assets

De focus van Kenniscluster Utrecht-Oost ligt op USP-gerelateerde en kennisintensieve bedrijven, hierdoor kan het goed aansluiten bij USP ecosysteem. Er is een kritische massa van bedrijven aanwezig die doen aan innovatie en R&D. Het is niet duidelijk in hoeverre deze bedrijven al samenwerken op LSH-thema's.



## Network Assets

Het Kenniscluster Utrecht-Oost kan profiteren van de netwerkprogrammering van stichting USP en van de connecties van organisaties binnen het cluster. Op dit moment lijkt er geen officiële netwerkprogrammering voor dit cluster te bestaan.



## Physical Assets

Via stichting USP kan dit kenniscluster toegang tot krijgen tot open innovatiefaciliteiten en -infrastructuur van het USP.



## Governance

Er is geen governancestructuur aanwezig voor dit Kenniscluster in Utrecht-Oost.

## Scorecard

### Succesvol innovatierrein



### Interventie publieke speler



### Kansrijkheid






### Ontwikkeltermijn

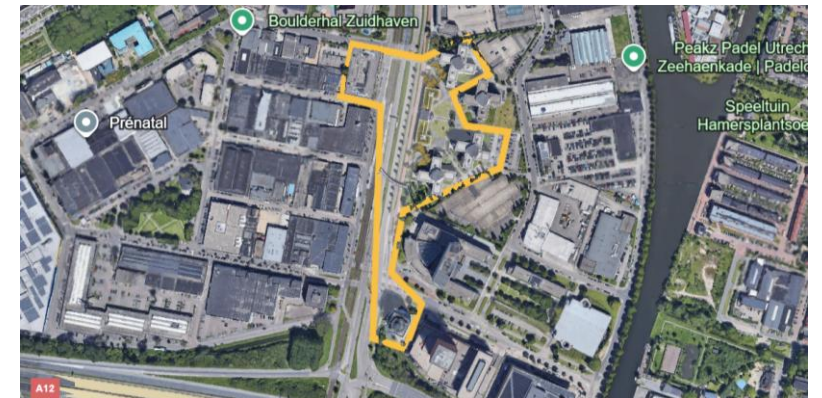


Kort/middel/lang

# Kenmerken – Dotslash

## Dotslash

Kenmerken Dotslash	
<b>Identiteit &amp; positionering</b> 	<b>Verschijningsvorm:</b> Kennishub <b>Fase van ontwikkeling:</b> Volwassen <b>Huidige focus:</b> faciliteren van startende ondernemingen met ten minste een eerste versie van een product dat commercieel verhandelbaar is, een schaalbaar business model en een technologische component.
<b>Fysieke &amp; geografische kenmerken</b> 	<b>Geografische afbakening en ov-bereikbaarheid:</b> Ligging in Utrecht Zuid-West aan de Europalaan, goed bereikbaar met de bus en (snel)tram (~10 minuten vanaf Utrecht Centraal). <b>Omvang:</b> ~31.000 m <sup>2</sup> , 5 gebouwen, ~200 bedrijven <b>Beschikbaarheid koop- en huurlocaties:</b> aanwezig, kantoorruimte, maar de bezetting is op dit moment 99,3%. Er is meer (toekomstige) vraag dan aanbod.
<b>Community &amp; organisatie</b> 	<b>Samenstelling community:</b> startups en scale-ups voorbij de innovatiefase, innovatieve bedrijven die iets terugdoen voor het ecosysteem, Hogeschool Utrecht. Gevestigde bedrijven zijn onder meer actief in LSH, EdTech, FinTech, Energy en Gaming. <b>Locatiemanager(s):</b> BORON <b>Belangrijkste ontwikkelaars:</b> BORON, i.s.m. gemeente Utrecht, Dotslash en Hogeschool Utrecht



# Expert oordeel – Dotslash



## Economic Assets

Focus op bedrijven met een technologische component die zich bevinden in de startup- of scale-upfase. Er zijn diverse techbedrijven met vernieuwende businessmodellen gevestigd, maar het is geen échte R&D locatie. Er is een omvangrijke community, met bijna 200 gevestigde bedrijven. Dit zijn vrijwel uitsluitend bedrijven, er zijn weinig tot geen onderwijs- en kennisinstellingen gevestigd.



## Network Assets

Omvangrijke community wordt gedreven door een actieve community builder. Er is sprake van actieve programmering op het gebied van kennisdeling en community events. Daarentegen is er geen actieve programmering gericht op innovatieve activiteiten. Om optimaal te profiteren van de community is het van belang dat de verschillende Dotslash gebouwen dicht bij elkaar bevinden. Daarom wordt voor uitbreiding gekeken naar gebouwen in de directe omgeving. Binnen de community bevinden zich ook voldoende serviceproviders die de gevestigde bedrijven ondersteunen op gebied van zakelijke dienstverlening.



## Physical Assets

Dotslash biedt kantoorruimte aan voor kleinere bedrijven, startups en scale-ups. Bij verdere doorgroei en/of een grote ruimtevraag zijn bedrijven genoodzaakt zich te verplaatsen. Hier biedt Dotslash geen ruimte voor. Bovendien is de vraag naar kantoorruimte momenteel groter dan het beschikbare aanbod. Er is een wachtlijst voor bedrijven, maar momenteel géén ontwikkelruimte of uitbreidingsruimte. Dotslash beschikt over aantrekkelijke (in pandige & uit pandige) openbare ruimtes. De locatie is goed bereikbaar, zowel met de auto als met het OV.



## Governance

De hardware & software zijn georganiseerd binnen één samenwerkingsverband, waarbij Boron zich richt op de hardware en Peper in je Pand! met name op de software. Zij zijn dan ook een actieve community builder. Er is geen specifieke strategie of doel om Dotslash door te ontwikkelen als innovatielocatie; de focus ligt voornamelijk op vastgoedexploitatie en community building.

## Scorecard

### Succesvol innovatieterrein



### Interventie publieke speler



### Kansrijkheid






### Ontwikkeltermijn



Kort/middel/lang

# Kenmerken – Jaarbeurs Innovation Mile

## Jaarbeurs Innovation Mile (JIM)

Kenmerken JIM	
<b>Identiteit &amp; positionering</b> 	<b>Verschijningsvorm:</b> Kennishub  <b>Fase van ontwikkeling:</b> In ontwikkeling  <b>Huidige focus:</b> innovatiehub en co-workingspace voor startups, scale-ups en andere innovators gericht op slimme, gezonde en groene oplossingen. Thema's die aan bod komen zijn onder meer “urban living”, “smart sustainable environment” en “life sciences & health”.
<b>Fysieke &amp; geografische kenmerken</b> 	<b>Geografische afbakening en ov-bereikbaarheid:</b> Ligging in Utrecht Centrum, vlakbij NS-station Utrecht Centraal en daarmee uitstekend bereikbaar met ov.  <b>Omvang:</b> ~6.000 m <sup>2</sup> , ~20 bedrijven, JIM bevindt zich op de 6 <sup>e</sup> verdieping van het Beatrixgebouw, wat deel is van de Jaarbeurs  <b>Beschikbaarheid koop- en huurlocaties:</b> aanwezig, kantoorruimte
<b>Community &amp; organisatie</b> 	<b>Samenstelling community:</b> Startups, scale-ups, kennisinstellingen en bedrijven.  <b>Locatiemanager(s):</b> Jaarbeurs Utrecht  <b>Belangrijkste ontwikkelaars:</b> Jaarbeurs Utrecht



# Expert oordeel – Jaarbeurs Innovation Mile



## Economic Assets

In JIM zijn verschillende startups, scale-ups en andere initiatieven actief die voortkomen uit of gelinkt zijn aan het Nationaal Groeifonds. Dit heeft geleid tot een duidelijk innovatief profiel dat op organische wijze is ontstaan. Hoewel de opzet en community kleinschalig is, is er wel veel innovatief vermogen en onderlinge verbondenheid. Er is potentie voor een grotere opzet en verdere schaalbaarheid in de toekomst.



## Network Assets

Door de aanwezigheid van groeifondspartijen is er sprake van een groot bereik binnen een innovatief netwerk. Er is een communitymanager, maar er is nog geen sprake van actieve programmering.



## Physical Assets

De Jaarbeurs ligt naast het station Utrecht Centraal en is daarmee goed bereikbaar. Er zijn veel voorzieningen in de directe omgeving, met name in en rondom Utrecht. Dit maakt de plek aantrekkelijk voor werknemers en als vestigingslocatie voor organisaties. Er potentieel extra ruimte beschikbaar, maar dit is afhankelijk van de verdere gebiedsontwikkeling en de strategische keuzes van de gemeente Utrecht en de Jaarbeurs.



## Governance

De Jaarbeurs is verantwoordelijk voor de governance van JIM, evenals de hardware en software. Momenteel is er onduidelijkheid over planvorming naar de toekomst, dit n.a.v. discussie over de aanleg van een Merwedelijn en een mogelijke halteplaats rond het Beatrixgebouw. Jaarbeurs anticipeert hierop en draagt daarbij zorg voor de belangen van JIM nu en in de toekomst.

## Scorecard

### Succesvol innovatieterrein



### Interventie publieke speler



### Kansrijkheid



### Ontwikkeltermijn

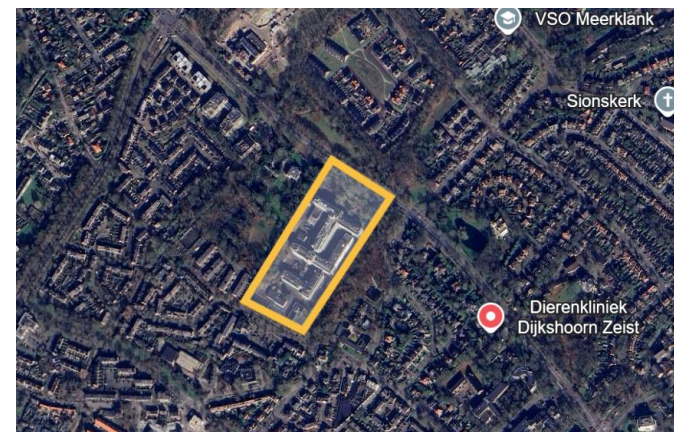


Kort/middel/lang

# Kenmerken – Utrecht Science Park Zeist

## Utrecht Science Park Zeist

Kenmerken Utrecht Science Park Zeist	
<b>Identiteit &amp; positionering</b> 	<b>Verschijningsvorm:</b> Kennishub  <b>Fase van ontwikkeling:</b> Potentie / In ontwikkeling  <b>Huidige focus:</b> Research & Development in de life sciences- en healthsector, als uitbreiding van het Utrecht Science Park-ecosysteem.
<b>Fysieke &amp; geografische kenmerken</b> 	<b>Geografische afbakening en ov-bereikbaarheid:</b> Het terrein omvat de voormalige TNO-locatie met labs en kantoren aan de Utrechtseweg. Het is vanaf zowel Utrecht CS en Station Driebergen-Zeist bereikbaar via een busverbinding. Ook is het vanaf de A27 en A28 binnen 10 minuten bereikbaar.  <b>Omvang:</b> 40.000 m <sup>2</sup> , met op dit moment ongeveer 5 gebouwen en 6 gevestigde bedrijven.  <b>Beschikbaarheid koop- en huurlocaties:</b> De locatie beschikt over labs en kantoorruimtes en wordt in de komende jaren in fasen gerenoveerd en herontwikkeld. Daarmee is de beschikbare ruimte op dit moment nog beperkt.
<b>Community &amp; organisatie</b> 	<b>Samenstelling community:</b> De community bestaat momenteel uit ongeveer 5 gevestigde bedrijven die actief zijn in de LSH-sector, onderzoeksorganisatie TNO en Stichting Utrecht Science Park.  <b>Locatiemanager(s):</b> Stichting Utrecht Science Park  <b>Belangrijkste ontwikkelaars:</b> Newcastle Investment BV, in samenwerking met de gemeente Zeist, provincie Utrecht en Stichting Utrecht Science Park.



# Expert oordeel – Utrecht Science Park Zeist



## Economic Assets

Het USPZ heeft een duidelijke focus op LSH. De omvang in het aantal bedrijven is relatief klein. Met het vertrek van Genmab ontbreekt een duidelijke anchor tenant. Gevestigde bedrijven hebben een vernieuwend en innovatief karakter. Er zijn geen onderwijsinstellingen gevestigd op USPZ.



## Network Assets

Het Utrecht Science Park Zeist vervult een rol binnen het bredere netwerk van het Utrecht Science Park, maar het profiel van deze locatie is daarin nog minder scherp afgebakend. De positionering binnen het ecosysteem is aanwezig, maar niet sterk zichtbaar of onderscheidend. Op dit moment is er bovendien nog geen sprake van actieve programmering op de eigen locatie.



## Physical Assets

Het Utrecht Science Park Zeist beschikt over faciliteiten gericht op Life Sciences & Health. Er is een groot gebouw aanwezig met beschikbare ruimte voor nieuwe gebruikers. Medio 2025 is een vergunning aangevraagd voor fase 1 van de herontwikkeling. Vrijwel de gehele bebouwing (10 van de 12 panden) wordt de komende jaren in twee fasen gesloopt. Hier komen twee grote, nieuwe gebouwen voor terug, goed voor 14.000m<sup>2</sup> vvo state-of-the-art lab- kantoorruimte. Omdat de herontwikkeling op korte termijn gaat starten, wordt nu niet heel actief verhuurd. Het terrein zich in een groene omgeving, wat bijdraagt aan een prettige werkomgeving.



## Governance

In 2024 hebben Newcastle Investment B.V., Gemeente Utrecht, Provincie Utrecht & Stichting Utrecht Science Park een convenant getekend om het USPZ door te ontwikkelen, evenals een samenwerkingsovereenkomst (met Newcastle en Stichting USP als ondergetekenden). Hierin is een organisatievorm vastgesteld: een projectgroep met vertegenwoordiger(s) van beide partijen en een stuurgroep. Newcastle Investment als private investeerder en grondeigenaar blijft eindverantwoordelijk voor de soft- en hardwareontwikkeling van het USPZ. USB is als satellietlocatie aangesloten op het USP en profiteert van gezamenlijke branding.

## Scorecard

### Succesvol innovatieterrein



### Interventie publieke speler



### Kansrijkheid



### Ontwikkeltermijn



Kort/middel/lang

# Kenmerken – Pon Autocampus

## Pon Autocampus Leusden

Kenmerken Pon Autocampus Leusden	
<b>Identiteit &amp; positionering</b> 	<b>Verschijningsvorm:</b> Innovatiecampus <b>Fase van ontwikkeling:</b> In ontwikkeling <b>Huidige focus:</b> Automotive, transport en mobiliteit
<b>Fysieke &amp; geografische kenmerken</b> 	<b>Geografische afbakening en ov-bereikbaarheid:</b> De Pon Campus ligt tussen de woonkernen Leusden en Leusden Zuid/Tabakssteeg. Ten oosten en zuidoosten van het terrein bevinden zich de bedrijventerreinen Paardenmaat en Ambachtsweg. <b>Omvang:</b> Het terrein omvat ~350.000 m <sup>2</sup> , met ~20 bestaande en geprojecteerde gebouwen, met een totale oppervlakte van 63.000 m <sup>2</sup> . <b>Beschikbaarheid koop- en huurlocaties:</b> het terrein bevat locaties die geschikt zijn voor de handel en logistiek van auto's (o.a. rangeerterrein en parkeerterreinen) en aanverwante servicediensten (o.a. onderhoud, reparatie, leasing, verhuur en verzekeringen).
<b>Community &amp; organisatie</b> 	<b>Samenstelling community:</b> Er zijn enkel bedrijven gevestigd, waaronder hoofdzakelijk B.V.'s van Pon, zoals Pon Auto Import Nederland, Pon's Automobiel handel, Pon Logistics en de Pon Academy. Enkele andere gevestigde bedrijven zijn MAN Truck & Bus en Modiforce. <b>Locatiemanager(s):</b> Pon Facilities <b>Belangrijkste ontwikkelaars:</b> Pon Holdings



# Expert oordeel – Pon Autocampus



## Economic Assets

De Pon Autocampus is een bedrijfscampus gefocust op het mobiel houden van mensen, steden en industrieën op een efficiënte en duurzame manier. In Nederland is Pon de grootste mobiliteitsgroep, bestaande uit drie divisies: Automotive, PonBike en Equipment & Power systems. Behalve bedrijven zijn er geen andere triple-helix partijen vertegenwoordigd op de campus. De campus richt zich vrijwel uitsluitend op de activiteiten van Pon waardoor de omvang van de community gering is, los van de B.V.'s die aan Pon gelieerd zijn. Wel geeft Pon al jaren ruimte aan kansrijke startups en scale-ups op het campus terrein.



## Network Assets

Er is geen sprake van een actieve programmering, wél binnen Pon maar niet gericht op community building. Wel biedt de Pon Academy gecertificeerde opleidingen aan die ook voor niet-werknemers van Pon beschikbaar zijn. Pon's innovatieve mobiliteitsoplossingen en concepten als Lease a Bike zorgen er mede voor dat Pon een groot internationaal netwerk heeft.



## Physical Assets

Het terrein bestaat uit diverse locaties die zich richten op de activiteiten van Pon. Voorbeelden zijn een rangeerterrein en parkeerterreinen die geschikt zijn voor de handel en logistiek van auto's, evenals gebouwen die geschikt zijn voor aanverwante servicediensten zoals onderhoud, reparatie, verhuur en verzekeringen.



## Governance

De governance is volledig in handen van Pon. Er lijkt geen duidelijke strategie of visie te zijn om de Pon Autocampus tot (open-)innovatiegebied te ontwikkelen. Door de afwezigheid van bedrijven die niet aan Pon gelieerd zijn, is er ook geen actief ecosysteem of community management.

## Scorecard

### Succesvol innovatierrein



### Interventie publieke speler



### Kansrijkheid





### Ontwikkeltermijn



Kort/middel/lang

# Kenmerken – KNVB Campus

## KNVB Campus

Kenmerken KNVB Campus	
<b>Identiteit &amp; positionering</b> 	<b>Verschijningsvorm:</b> Innovatiecampus <b>Fase van ontwikkeling:</b> In ontwikkeling <b>Huidige focus:</b> (inter)nationaal voetbal
<b>Fysieke &amp; geografische kenmerken</b> 	<b>Geografische afbakening en ov-bereikbaarheid:</b> Ligging in Zeist, bereikbaar via Bushalte KNVB Campus (30-60 minuten vanaf Utrecht Centraal), grenzend aan de N224 en het bos. <b>Omvang:</b> ~12.000 m <sup>2</sup> , aantal gebouwen, aantal bedrijven <b>Beschikbaarheid koop- en huurlocaties:</b> huren voor maatschappelijke en bedrijfsevenementen is mogelijk
<b>Community &amp; organisatie</b> 	<b>Samenstelling community:</b> sporters, werknemers, nationale teams, trainers en coaches, scheidsrechters, bestuurders, ARAG KNVB Replay Center (VAR), innovatiecentrum, voetbalmedisch centrum. Ook is op de KNVB campus de innovatiehotspot KNVB #11 gevestigd, waarin meer dan 50 bedrijven samenwerking aan innovatie op breed scala (voetbalgerelateerde) thema's. <b>Locatiemanager(s):</b> KNVB <b>Belangrijkste ontwikkelaars:</b> KNVB



# Kenmerken – ICT/Tech innovatiecluster Veenendaal

## ICT/Tech innovatiecluster Veenendaal

Kenmerken ICT/Tech innovatiecluster Veenendaal	
<b>Identiteit &amp; positionering</b> 	<b>Verschijningsvorm:</b> Kennishub  <b>Fase van ontwikkeling:</b> In ontwikkeling  <b>Huidige focus:</b> het faciliteren van bedrijven door een platform te bieden voor samenwerking en cross-sectorale innovatie binnen ICT/Food en ICT/Tech, en het ondersteunen van startups door hen te koppelen aan ervaren ondernemers, financiering en netwerken.
<b>Fysieke &amp; geografische kenmerken</b> 	<b>Geografische afbakening en ov-bereikbaarheid:</b> van de twee te realiseren innovatieclusters, komt ICT/Tech aan de noordzijde van Veenendaal (Langs A12 en specifiek HSO-terrein) te liggen en het ICT/Food innovatiecluster op voormalig SKF terrein. Deze locaties liggen nabij van treinstation Veenendaal-De Klomp en zijn goed bereikbaar vanaf de snelweg.  <b>Omvang:</b> ~2.000 m <sup>2</sup> , 1 gebouw, ~10 bedrijven  <b>Beschikbaarheid koop- en huurlocaties:</b> ICT Valley is geen fysieke campus met specifieke koop- of huurpanden, maar een samenwerkingsinitiatief gericht op het versterken van de ICT-sector in de regio Foodvalley.
<b>Community &amp; organisatie</b> 	<b>Samenstelling community:</b> bedrijven, kennisinstellingen en overheden. Ook biedt ICT Valley mogelijkheden aan het onderwijs om studenten in contact te brengen met het bedrijfsleven.  <b>Locatiemanager(s):</b> Gemeente Veenendaal  <b>Belangrijkste ontwikkelaars:</b> Gemeente Veenendaal



# Kenmerken – Soesterberg Centrum Mens & Luchtvaart




## Soesterberg Centrum Mens & Luchtvaart

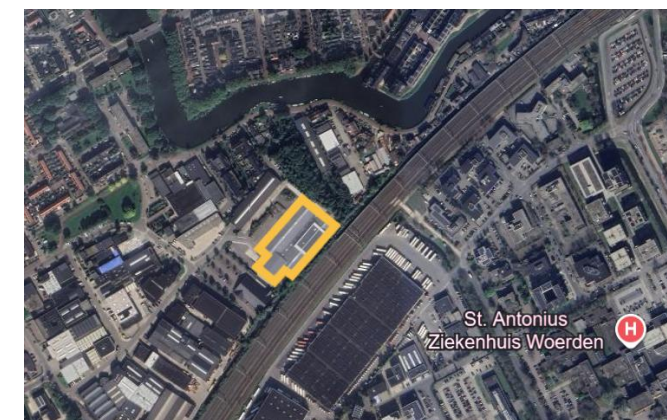
Kenmerken Soesterberg Centrum Mens & Luchtvaart	
<b>Identiteit &amp; positionering</b> 	<b>Verschijningsvorm:</b> Kennishub  <b>Fase van ontwikkeling:</b> In ontwikkeling  <b>Huidige focus:</b> Onderzoek en training op het gebied van luchtvaartgeneeskunde en -psychologie.
<b>Fysieke &amp; geografische kenmerken</b> 	<b>Geografische afbakening en ov-bereikbaarheid:</b> Ligging in Soesterberg aan de Kampweg, beperkt bereikbaar met ov via bushalte Kampweg (~50 minuten met de bus, inclusief overstap)  <b>Omvang:</b> ~8.000 m <sup>2</sup> , 1 gebouw, geen bedrijven  <b>Beschikbaarheid koop- en huurlocaties:</b> beperkt beschikbaar voor samenwerkingspartners als andere defensieonderdelen en kennisinstellingen, zoals TNO, binnen innovatieplatforms zoals AEOLUS.
<b>Community &amp; organisatie</b> 	<b>Samenstelling community:</b> Koninklijke Luchtmacht, militairen, dagelijks ~200 specialisten van het CML (psychologen, artsen, bewegingswetenschappers en uitrustingsspecialisten), Survival, Evasion, Resistance and Extraction (SERE) School en de Operationele Gezondheidszorg (OGZ).  <b>Locatiemanager(s):</b> Ministerie van Defensie  <b>Belangrijkste ontwikkelaars:</b> Ministerie van Defensie



# Kenmerken – TechnoHUB Woerden

## TechnoHUB Woerden

Kenmerken TechnoHUB Woerden	
<b>Identiteit &amp; positionering</b> 	<b>Verschijningsvorm:</b> Kennishub <b>Fase van ontwikkeling:</b> Volwassen <b>Huidige focus:</b> Technisch onderwijs en innovatie, met nadruk op praktijkgericht leren voor jongeren, zij-instromers en professionals. Gericht op de thema's motorvoertuigen & logistiek, installatie & elektrotechniek, metaal, mechatronica & robotica, en bouw, wonen & interieur.
<b>Fysieke &amp; geografische kenmerken</b> 	<b>Geografische afbakening en ov-bereikbaarheid:</b> Het terrein van TechnoHUB Woerden bevindt zich op bedrijventerrein Honthorst, op ongeveer 15 minuten lopen van Station Woerden. <b>Omvang:</b> Het terrein bestaat uit 1 gebouw, met een oppervlakte van ~3.500 m <sup>2</sup> <b>Beschikbaarheid koop- en huurlocaties:</b> De TechnoHUB biedt faciliteiten voor onderwijs en training; er zijn geen commerciële koop- of huurlocaties beschikbaar.
<b>Community &amp; organisatie</b> 	<b>Samenstelling community:</b> De community bestaat uit ~130 bedrijven uit de regio die actief zijn op de focusthema's, onderwijsinstellingen uit de regio (Basisonderwijs, VO-scholen, MBO Rijnland, ROC Midden Nederland), Provincie Utrecht en gemeenten Woerden, Montfoort, Oudewater en Bodegraven-Reeuwijk. <b>Locatiemanager(s):</b> Stichting Woerdens Techniek Talent – Paul Oosterlaken, Marlous Birkhoff <b>Belangrijkste ontwikkelaars:</b> Stichting Woerdens Techniek Talent



# Bijlage: business case & generieke marktbehoefte

## Eigenaarschap staat centraal in een business case

- Zodra is vastgesteld dat er op een innovatielocatie vraag is vanuit de markt en er specifiek marktfalen optreedt, is het van belang om dit marktfalen te koppelen aan de rollen van de actoren op het terrein. Deze rollen en eigenaarschap staan centraal in een business case.
- Er zijn verschillende combinaties voor te stellen op basis van eigenaarschap (publiek & privaat). In de business case staan een aantal elementen centraal, waaronder faciliteiten, financiering en profiel. De verschillende modellen kennen voor- en nadelen en verschillen in intensiteit van publieke financiering.
- Op basis van prioriteiten zijn er keuzes te maken. Een aantal voorbeelden zijn als volgt:
  - De markt pakt het ontwikkelen van een ecosysteem niet zelf op ondanks beschikbare ruimte om bedrijven met hetzelfde profiel te huisvesten. Een publieke speler kan ervoor kiezen zélf het ecosysteem aan te jagen om dit van de grond te krijgen, zoals de locaties Hoefkwartier & Spoorzone en het Earth Valley-ecosysteem.
  - De markt ontwikkelt niet de juiste hardware om jonge innovatieve bedrijven te huisvesten. Er is wél een ecosysteemaanjager die aan een profiel bouwt maar deze bedrijven niet in hun eigen ecosysteem kan nestelen. Een publieke speler kan ervoor kiezen om hardware en software meer aan te sluiten, of om een aantal ruimtes te huren en voor een lager bedrag aan de juiste doelgroep door te verhuren. Hierbij kan een keus gemaakt worden om voor bepaalde ruimtes wél een commerciële prijs te hanteren om het verschil recht te trekken óf om ervoor te kiezen dat deze investering bijdraagt aan de economische doelen van het beleid. (Media Park Hilversum)
  - Er is voldoende ruimte voor kennisontwikkeling & innovatie in één specifieke sector, met voldoende specifieke ruimtes zoals laboratoria. Het ontbreekt echter aan ruimte om door te stromen op locatie bij opschaling van het bedrijfsmodel. De overheid kan ervoor kiezen nabije locaties een bestemming te geven voor dit sectorprofiel ten behoeve van opschaling. (USP)

	Publieke eigenaar hardware	Private eigenaar hardware
Publieke eigenaar campusbeheer	<ul style="list-style-type: none"><li>• Volledig in publiek belang georganiseerd</li><li>• Kostenpost voor overheden</li><li>• Volledige controle over ontwikkelroutes en keuzes profilering</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gebonden aan projectontwikkelaar die grondeigenaar of vastgoedeigenaar is</li><li>• Invloed publiek belang mogelijk bij ecosysteembouw, selectie en faciliteiten/diensten</li></ul>
Private eigenaar campusbeheer	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verdienmodel voor campusbeheer nodig, gedreven uit dienstverlening.</li><li>• Overheid heeft sturingskracht op huisvesting en hardware ontwikkeling.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gecentraliseerd en efficiënt</li><li>• Geen directe publieke invloed mogelijk vanuit overheden (behoudens bestemmingsplan/ omgevingswet)</li><li>• Diensten en activiteiten campusbeheer komen onder druk bij onvoldoende opbrengsten</li></ul>

Voor de business case van software schetsen we een situatie en de gevolgen voor de intensiteit van campusmanagement. Bij een snelgroeiend ecosysteem zullen de (software)behoeftes sneller groeien en is de temporisering sneller. Hiermee kunnen we dus stellen dat de intensiteit van de CMO afhankelijk is van zowel de ontwikkelfase van het locatie als de behoefte vanuit de community op de locatie.

## Situatie

- Op een innovatielocatie is het belangrijk om een bruisend ecosysteem te ontwikkelen. Deze ecosystemen moeten actief gemanaged en ontwikkeld worden.
- Afhankelijk van de ambities en doelstellingen die de publieke en/of private partijen met een innovatielocatie hebben, kan worden bepaald hoe intensief het ecosysteem ontwikkeld en gemanaged dient te worden. Voor innovatielocaties waar door kennisinstellingen en R&D-bedrijven daadwerkelijk beoogd wordt om in samenwerking innovatieve technologische producten en diensten te ontwikkelen, is intensiever ecosysteemmanagement nodig dan op een locatie waar adequate huisvesting van organisaties het belangrijkste is.
- De fase waarin een innovatielocatie zich bevindt is bepalend voor de benodigde intensiteit van het ecosysteemmanagement. Startende innovatielocaties vragen een andere aanpak voor de ontwikkeling van het ecosysteem dan innovatielocaties die jarenlang bestaan.

## Temporisering en intensiteit van campusmanagement

- Het ontwikkelen van een succesvol ecosysteem vergt een lange adem, waardoor het van belang is hier zo vroeg mogelijk mee te starten. Bovendien kan de gebieds- en vastgoedontwikkeling in de beginfase een boost krijgen als parallel hieraan het ecosysteem al ontwikkeld wordt, doordat de risico's hiervan aanmerkelijk kleiner worden.
- Een actieve ecosysteembouwer vraagt bij de start om een kwartiermaker en werkbudget. Activiteiten richten zich op het opzetten van het governance- en financieringsmodel, business development, het managen van de community en het opzetten van de profilering en zichtbaarheid van de innovatielocatie (marketing & communicatie). Dit is een kleine CMO.
- Bij succesvolle groei is intensiever ecosysteemmanagement nodig. Idealiter stelt de kwartiermaker in het 2e of 3e jaar een business development manager en marketing- en communicatiemanager aan. Naarmate de werkzaamheden als gevolg van een groeiende community en financieringsmogelijkheden toenemen is een community manager van belang. Dit is een middelgrote CMO.
- Bij groei naar een volwassen innovatielocatie is het een mogelijkheid om de CMO te verstevigen en te verduurzamen. Dit is niet voor elke innovatielocatie nodig. Soms past een middelgrote CMO bij de behoeften. Als de innovatielocatie echter om meer capaciteit vraagt wegens groeiende omvang en ambities van de partners, is uitbreiding van de organisatie gewenst. De extra capaciteit kan dan gericht worden op business development, marketing & communicatie en het verstevigen van ecosysteemactiviteiten.

## Verschillende vormen van CMO vragen om ander budget

De CMO zal gebruikelijk in een kleine vorm starten. In de vorige slide bepaalden we al dat de groei van de CMO afhankelijk is van de ontwikkelfase van het terrein en de behoefte uit de community. In deze slide vullen we verder in welke activiteiten onder de verschillende groottes van CMO's vallen en welke kosten daaraan verbonden zijn. Voor alle fases geldt dat er verschillende combinatie van financieringsopties mogelijk is. Dit is afhankelijk van de bereidheid van de community om bij te dragen alsmede het eigenaarschap van de organisatie. Een innovatielocatie waar vroeg bereidheid is vanuit de community om bij te dragen is bijv. minder afhankelijk van publieke bijdragen.

### Kleine CMO

#### Activiteiten

- Het opbouwen van een community via business development
- Profilering & zichtbaarheid van de locatie via marketing & community om nieuwe partijen (of investeerders) aan te trekken

#### Kosten

€ 200.000 – €300.000 per jaar

### Middelgrote CMO

#### Activiteiten

- Intensiever management van het ecosysteem via een community manager
- Extra capaciteit op business development
- Professionalisering van de CMO door ondersteunend personeel (bijv. office manager)

#### Kosten

€ 500.000 – €600.000 per jaar

### Grote CMO

#### Activiteiten

- Vergroten capaciteit van business development
- Uitbreiding van branding, marketing & communicatie
- Verduurzaming van de organisatie via structurele bijdrage van partners

#### Kosten

€ 1.000.000 of meer per jaar

### Financieringsopties

- Bijdragen (in-kind & in-cash) van (founding) partners
- Subsidies van publieke organisaties (gemeenten, provincies, Rijksoverheid en Europees. Eventueel via ROMs)
- Verplichte afdrachten door vastgoedeigenaren (van ontwikkelfase tot en met exploitatiefase)
- 'Campus Fee' voor gebruikers (bedrijven, onderwijs & onderzoek).

Om verder inkleuring te geven aan de financiering van de software op een innovatielocatie en de verduurzaming daarvan, verdiept deze slide op de investeringsbereidheid van partners op locatie en wat de gangbare financieringspatronen zijn elders. Voor publieke partijen is het cruciaal om te overwegen of de investering en eigenaarschap opweegt tegen de baten.

## Ontwikkeling van financieringsmodel software

In de beginfase wordt de ecosysteemontwikkeling hoofdzakelijk gefinancierd door partnerbijdragen en subsidies. Een locatie is minder afhankelijk van subsidies bij kapitaalkrachtige partners. Naarmate het ecosysteem ontwikkelt, succesvoller wordt en resultaten boekt neemt bereidheid van partners en vastgoedpartijen om te investeren toe. Ecosystemen onder leiding van publieke organisaties blijven in de regel méér afhankelijk van subsidies en bijdragen door de overheid. Bij groei van de community is verduurzaming door bijdragen van bewoners een logisch vervolg.

## Investeringsbereidheid van vastgoedeigenaren

- In de praktijk, op andere innovatielocaties in Nederland, blijkt dat vastgoedeigenaren niet snel bereid zijn om significant bij te dragen aan de financiering van het ecosysteem, aangezien de kosten die hiermee gepaard gaan vaak een eigen investering betreffen en niet eenvoudig aan de klant (huurder) doorberekend kan worden. Dit bemoeilijkt de business case.
- Ook hebben zij doorgaans zelf de expertise niet om dit goed te doen. Hiervoor zijn zij dus afhankelijk van andere, vaak, publieke organisaties.
- Sommige vastgoedeigenaren zijn wel bereid mee te investeren, echter willen daar vaak wel zeggenschap of invloed voor terug. Op enkele innovatielocaties in Nederland investeren vastgoedpartijen mee in ruil voor voorkeursrecht bij de ontwikkeling van nieuw commercieel vastgoed op deze locaties.

## Financiële en maatschappelijke baten

- Het financiële rendement van investeringen in de ontwikkeling van het ecosysteem van een innovatielocatie is erg lastig te meten. Huurprijzen en de waarde van het vastgoed zijn op innovatielocaties doorgaans hoger dan die op reguliere werklocaties. Het is echter erg lastig aantoonbaar welk deel hiervan toe te schrijven is aan de positieve invloed van het ecosysteem hierop. Wel zijn vastgoedeigenaren het erover eens dat het ecosysteem erg belangrijk is voor het succes van het vastgoed. Zo kan het ecosysteem bijvoorbeeld zorgen voor eigen aanwas van huurders.
- Het niet-financiële rendement van investeringen in de ontwikkeling van het ecosysteem toont zich veelal in het aantrekken van innovatieve bedrijven en kennisinstellingen naar de innovatielocatie, het ontstaan van nieuwe innovatieve technologische producten en diensten, een groei van de werkgelegenheid en een betere aansluiting van onderwijs op arbeidsmarkt.

## Combinatie van kosten kan leiden tot business case die niet rond komt

- De ontwikkeling van hardware is afhankelijk van de balans tussen de opbrengsten en de kosten. De combinatie van de kostenfactoren bepaalt of een business case rond gerekend kan worden. Daarnaast is er het risico van leegstand nog een belemmerende factor die ervoor kan zorgen dat bij een businesscase die rond te rekenen is, het risico niet wordt genomen omdat het pand niet tijdig gevuld kan worden.
- De business case is relatief eenvoudig rond te rekenen op innovatielocaties die gewaardeerd worden, sterke ecosystemen hebben en dus een marktconforme huurprijs hanteren die hoog genoeg is.
- De beginnende innovatielocaties in Utrecht en/of de perifeer gelegen innovatielocaties zijn complexer in hun business case. De aanschafwaarde van grond/vastgoed en de kosten van bouw of ontwikkeling staan in sommige gevallen niet in verhouding tot de marktconforme huurprijs voor de locatie. Als hier ook nog eventuele kosten voor ecosysteemontwikkeling bijkomen is de business case lastig rond te rekenen. Dit risico is groter bij vastgoedontwikkelaars die afhankelijk zijn van (durf)investeerders voor kapitaal, en dus minder groot bij ontwikkelaars die het met eigen middelen kunnen.

Opbrengsten	Kosten
Huurprijs	Aanschafwaarde grond of bestaand vastgoed
	Kosten van bouw en/of (her)ontwikkeling vastgoed
	Mogelijke kosten ontwikkeling ecosysteem

Risico
Leegstand
Toelatingsstrategie zorgt voor beperkte keus in (potentiële) huurders

# Bijlage: generieke marktbehoeften van innovatieve bedrijven in NL

- In dit overzicht is inzichtelijk gemaakt welke algemene behoeften er spelen op hardware en software voor innovatieve bedrijven. **Dit is niet op basis van gesprekken maar op basis van ervaringen elders in Nederland.**
- Er is een onderscheid gemaakt naar algemene factoren die voor alle innovatieve bedrijven gelden. Voor de specifieke ecosystemen is vervolgens aangevuld welke factoren gelden voor het type bedrijf dat onder deze ecosystemen valt.

Behoeftes innovatieve bedrijven & innovatielocaties		
	Hardware	Software
Algemene factoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschikbare en betaalbare ruimte voor bedrijfsvestiging; kantoorruimte</li> <li>Goede (multimodale) bereikbaarheid</li> <li>Ontmoeting- en interactieplekken</li> <li>Voorzieningen voor recreatie zoals sporten, adequate horeca en levensmiddelen</li> <li>Toegang tot gedeelde faciliteiten ten behoeve van innovatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actieve programmering op basis van profiel innovatielocatie/ecosysteem</li> <li>Incubatorprogramma's</li> <li>Specifieke service providers en zakelijke dienstverlening in community/netwerk</li> <li>Toegang tot talent</li> <li>Toegang tot kapitaal (zowel startkapitaal als voor opschaling)</li> <li>Toegang tot netwerken</li> </ul>
Life Sciences & Health	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovatie in laboratoria leidt tot wens voor labruimtes en specifieke vergunningen</li> <li>Open testfaciliteiten voor kleine bedrijven waaronder gedeelde labs en toegang tot apparatuur met grote investeringskosten</li> <li>Flexibiliteit in opschaalbare fysieke ruimte bij snelle groei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lange time-to-market leidt tot pre competitieve samenwerkingen met kennis- en onderzoeksinstituten; nabijheid van belang</li> <li>Toegang tot patiëntcohorten</li> </ul>
New Digital Society	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovatie minder gebonden aan fysieke ruimte; wens voor sterke digitale faciliteiten</li> <li>Deelfaciliteiten voor professionele podcasts &amp; studioruimtes</li> <li>Inbedding in bruisende stedelijke omgeving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wens voor actieve community en wisselwerking via openbare ruimtes, evenementen en samenwerkingen</li> <li>Korte time-to-market leidt tot wens samenwerkingen op marketing om producten snel in de markt te zetten</li> </ul>
Earth Valley	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heterogene samenstelling van het ecosysteem leidt tot zowel wens voor sterke digitale faciliteiten als mogelijkheden voor "living labs" en testen in bestaande infrastructuur</li> <li>Maakbedrijven zijn niet gebonden aan innovatielocatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netwerken zijn vaak gericht op marktkansen of toetreding tot een waardeketen bij fysieke producten</li> </ul>

# Colofon

**Datum:** 5 september 2025

**Auteurs Birch:**

Tom Hendricksen - [tom.hendricksen@birch.nl](mailto:tom.hendricksen@birch.nl)  
Bram Schoenmakers  
Serina Contente

**Auteur Innovative Places**

Tom Straeter - [tom@innovativeplaces.nl](mailto:tom@innovativeplaces.nl)

**Web:**

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

**Onder begeleiding van:**

Luc Heestermans – Gemeente Utrecht  
Wim Koers – Gemeente Utrecht  
Marco Hoek – Gemeente Amersfoort  
Ralf Olsder – Provincie Utrecht  
Christiaan de Groot – Provincie Utrecht