Openbaar
Op de weggelakte informatie is geheimhouding
opgelegd ingevolge artikel 87 Gemeentewet.



MASTERPLAN MAASTRICHT CAMPUS

Auteurs van dit hoofdstuk:

Erwin Verkooijen en Meriam Vandijck (Brink), mmv de partijen genoemd in bijlage 1.1.

5. Masterplan Maastricht Campus

Uitwerkingskaders voor de ruimtelijke ontwikkeling van het gebied

5.1 Samenvatting

Dit masterplan voor de gebieds- en stedenbouwkundige ontwikkeling biedt richting voor de ruimtelijke ontwikkeling tot 2035 en vormt een essentiële faciliterende basis voor duurzame groei en innovatie van het Maastricht Campus ecosysteem. Het masterplan is een direct gevolg van hetgeen de inhoudelijke ontwikkelingen op de Maastrichtse campus aan fysieke ruimte nodig hebben.

De huidige campus mist samenhang en dynamiek. Dit masterplan voorziet in een integrale gebieds- en stedenbouwkundige aanpak om de campus te transformeren tot een bruisend ecosysteem dat talent en kennis aantrekt. Met inspiratie van succesvolle voorbeelden zoals High Tech Campus Eindhoven en Brightlands Chemelot Campus, wordt de Maastricht Campus ontwikkeld als een internationale ontmoetingsplek voor ‘health, medicine & life sciences’ en ‘science & engineering’. De campus wordt een groene en klimaatbestendige omgeving met ruimte voor ontmoeting en samenwerking.

Uit studies blijkt een verwachte groei van 2.500 nieuwe medewerkers in de periode 2026-2035, vooral in kantoren en laboratoria (hoofdstuk 3 en 4). Om dit te faciliteren, voorziet het masterplan in flexibel vastgoed en ondersteuning voor startups via incubatieconcepten. Gebouwen worden modulair en multi-tenant ingericht om in te spelen op veranderende behoeften.

De campus wordt een levendig stadsdeel waar ontmoeten, bewegen en werken samenkomen. De Groene Loper en het Campuspark verbinden gebouwen en pleinen, en het hart van de campus fungeert als middelpunt met centrale voorzieningen. Een autoluw gebied met parkeergarages aan de randen en verbeterde ontsluitingen versterkt de leefbaarheid en toegankelijkheid.

Het vastgoedprogramma voorziet in een gefaseerde aanpak:

- Tot 2029: Gebruik van bestaande panden om groei op te vangen (ca. 20.000 m²);
- Tot 2035: Ontwikkeling van ca 50.000 m² nieuwbouw. Dit omvat laboratoria, kantoren en gedeelde voorzieningen;
- Na 2035: Langetermijngroei en aanvullende projecten;
- Collectieve voorzieningen: Ongeveer 5% van de ruimte is gereserveerd voor gedeelde faciliteiten, zoals horeca en vergaderruimtes, om interactie te stimuleren;
- Bouwplannen: Drie nieuwe parkeergarages, een centraal voorzieningengebouw en meerdere gebouwen voor kantoren en laboratoria;
- Wonen: Woonruimte voor studenten, expats en short-stay faciliteren aan de randen van het kerncampus gebied.

Het programma onderscheidt deze elementen:

- RE: Real Estate - het realiseren van nieuwbouw in units van 7.500 (MBH) en 12.300 m2 VVO (L), een icoongebouw, incubator en acceleratorfaciliteit en bestaand vastgoed om te kunnen voorzien in huisvesting voor 2.500 medewerkers in 2026-2035;
- GREX: ontwikkeling van het gebied (wegenstructuur waaronder Groene Loper, parkinrichting, hoofdstructuur utiliteiten, kavelontwikkeling;
- PARK: het realiseren van parkeergarages aan de rondweg om de campus heen en maaiveldparkeren aan de buitenkant (evenementen, overflow);
- Bovenwijkse aanpassingen: noodzakelijke aanpassingen aan de ringweg rond de campus om het gebied te ontsluiten, inclusief verbetering van de A2-afrit en upgrading van het station Maastricht Brightlands.

De campus maakt gebruik van een gedeeld energiesysteem (GDS) en zet in op watermanagement en vergroening om klimaatadaptatie te ondersteunen.

De Maastricht Campus wordt een internationaal toonaangevend centrum voor innovatie en samenwerking. Dit masterplan gebieds- en stedenbouwkundige ontwikkeling biedt een solide basis voor duurzame groei, versterkt de regionale economie en draagt bij aan een gezonde, toekomstbestendige leefomgeving.

5.2 Aanleiding

5.2.1 Versnipperde belangen

Sinds 2013 werken de stakeholders Maastricht UMC+, Maastricht University en de Provincie Limburg samen in de Maastricht Campusorganisatie (BMHC BV) aan de valorisatie van kennis vanuit UM en MUMC+. Daarnaast werken de stakeholders Gemeente Maastricht, UM en MUMC+ samen in de gebiedsontwikkeling van het campusgebied. Wat ontbrak was een gezamenlijke visie en een integrale aanpak waarin al deze partijen vanuit gedeelde uitgangspunten samenwerken. Deze versnipperde belangen maakten het lastig om tot een samenhangende ontwikkeling te komen.

5.2.2 Een campus zonder campusbeleving

Hoewel er al succesvol wordt samengewerkt binnen de campus, blijft dit vaak onzichtbaar en wordt niet de volledige potentie benut. De typische dynamiek en levendigheid die je op een campus mag verwachten, ontbreekt.

De campus is als plek onaantrekkelijk, onduidelijk gedefinieerd en trekt daardoor geen partijen van buiten aan. Dit belemmert niet alleen de herkenbaarheid, maar ook de aantrekkingskracht en het groeipotentieel van de campus. Om de campus écht te laten bloeien, is een andere aanpak nodig. Dit gebied moet gaan leven: een plek waar innovatie en samenwerking voelbaar én zichtbaar zijn.

5.2.3 Een gezamenlijke koers voor een duurzame toekomst

De komende jaren zetten de gebiedspartners Gemeente Maastricht, Maastricht University, Maastricht UMC+ en Provincie Limburg gezamenlijk de schouders onder een ambitieuze ontwikkeling van de Maastricht Campus. Het doel: een aantrekkelijke en toekomstbestendige omgeving creëren voor bewoners, studenten, zorgverleners, onderzoekers en ondernemers. In het businessplan Maastricht Campus worden alle aspecten van de campusontwikkeling geïntegreerd. De partners werken vanuit een gedeelde ambitie aan een duurzame en succesvolle campusontwikkeling.

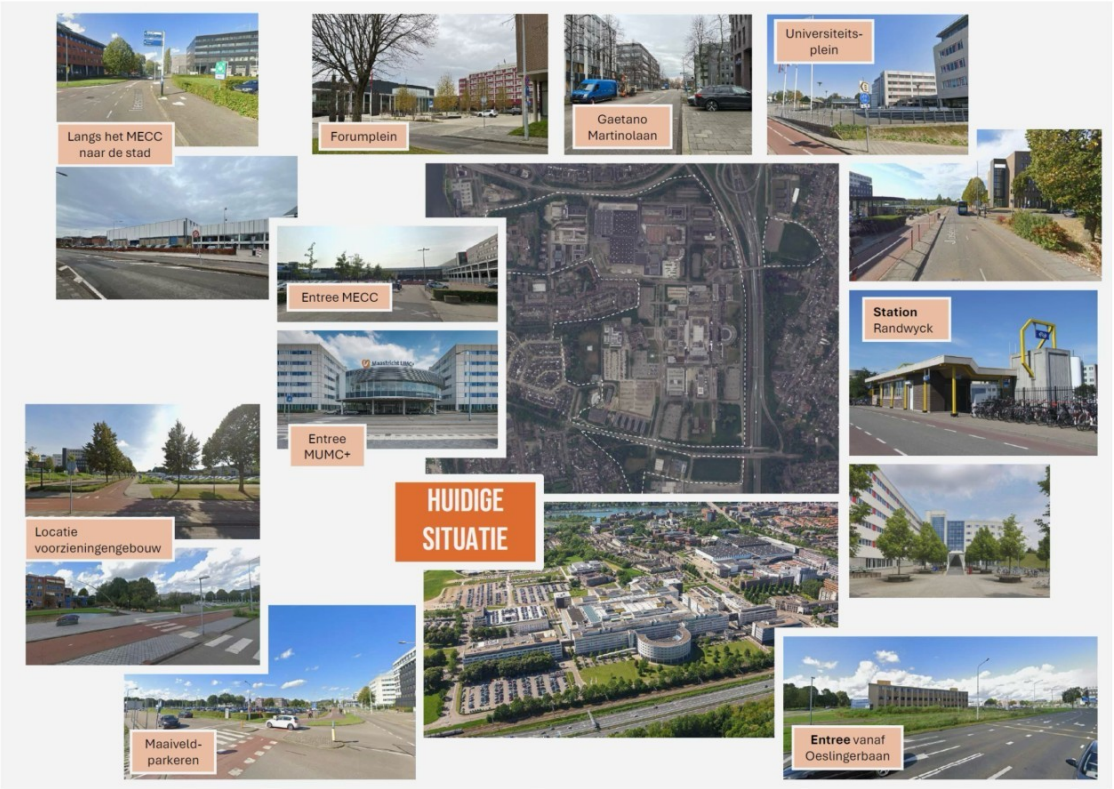
5.2.4 Masterplan als integraal onderdeel van de businesscase

Omdat de ruimtelijke aspecten van vitaal belang zijn voor het functioneren van de campus is een masterplan ontwikkeld als onderdeel van de businesscase die voortvloeit uit de inhoudelijke speerpunten.

Het masterplan is geen blauwdruk voor de ontwikkeling, maar bevat de essentiële elementen en gedeelde ruimtelijke uitgangspunten voor de ontwikkeling van de campus. Op basis hiervan zijn de noodzakelijke investeringen in de infrastructuur en ruimte bepaald en meegenomen in de businesscase.

Het masterplan dient tevens als afwegingskader voor de toekomstige ruimtelijke ontwikkeling en functioneert als vertrekpunt voor het te ontwikkelen landschaps- en stedenbouwkundig plan.

5.2.5 Sfeerimpressie huidige Maastricht Campus



5.3 Visie, ambities en maatschappelijk meerwaarde

5.3.1 Visie en ambities

De visie voor de Maastricht Campus richt zich op het transformeren van de campus tot een dynamische en internationale ontmoetingsplek, waar wetenschap, zorg, onderwijs en ondernemerschap samenkomen en elkaar versterken. Het doel is om van de campus een bruisend ecosysteem te maken dat talent, kennis, bedrijven en internationale samenwerking aantrekt.

Een centrale pijler van deze visie is het creëren van een duurzame en aantrekkelijke werk- en leefomgeving. Dit omvat het ontwikkelen van nieuwe stedelijke functies, zoals hoogwaardige werk- en woonruimtes en een uitnodigende openbare ruimte. De campus is niet alleen een plek voor innovatie in gezondheid en technologie, maar ook een levendige ontmoetingsplaats met groenvoorzieningen, sportfaciliteiten en culturele voorzieningen en activiteiten. De campus is 24/7 levendig met een sterke focus op crossovers tussen gezondheid en technologie, ondersteund door een open innovatiecultuur.

De campus maakt innovatie mogelijk door onderzoek, onderwijs, innovatie en bedrijfsleven bij elkaar te brengen. Dit masterplan beschrijft de groeiambitie en laat zien hoe we deze plek willen uitbouwen. Dit plan is ontwikkeld samen met MUMC+, UM, Gemeente Maastricht en Provincie Limburg. Ook het MECC Maastricht en de BMHC-organisatie zijn betrokken bij dit plan. Daarbij is integraal gekeken naar alle aspecten die nodig zijn om deze volwassen campus door te kunnen laten groeien. Het resultaat is niet alleen een beschouwing vanuit de fysieke ontwikkeling, maar een integrale kijk op het complete ecosysteem.

De positionering van deze campus is bovendien beschouwd in het licht van de ‘global challenges’ en de rol in economische zin. Daarbij is gekeken naar het ecosysteem dat verder reikt dan alleen de fysieke campus, de programma’s en organisatie die nodig zijn om deze campus verder op de kaart te zetten. Dit gebeurt om de campus optimaal te positioneren. Inspirerende voorbeelden, zoals High Tech Campus, Strijp-S en Brightlands Chemelot Campus, hebben laten zien hoe een sterke visie en samenwerking kunnen bijdragen aan het creëren van dynamische innovatieclusters.

Samen met kennisinstellingen, ondernemers en overheden creëren we een volwaardig innovatiecluster op en rond de Maastricht Campus. Deze campus zal zich hierdoor ontwikkelen tot een mondiale “place to be” op het gebied van ‘health, medicine & life sciences’ en ‘science & engineering’. Dit wordt verder verrijkt door inbreng van de andere faculteiten van de UM zoals psychologie, recht en economie. Tegelijkertijd werken we aan een gezonde, duurzame samenleving én een groeiende economie.

“Niemand kan op eigen kracht innoveren. Er zijn allerlei expertises, inzichten en partnerschappen nodig om te bereiken wat niemand eerder heeft gedaan.”



Van links naar rechts: High Tech Campus, Strijp S, Brightlands Chemelot Campus

5.3.2 Ingezette ontwikkeling

Deze campus kan een maximale bijdrage leveren aan de versterking van de positie van onze participanten en partners. Dit masterplan geeft inzicht in realisering van de groeiambitie in termen van campusgebiedsontwikkeling, met welke kaders en randvoorwaarden.

De campus ontwikkelde zich in de afgelopen jaren in de terminologie van Buck van de 'groeifase' tot een ‘volwassen campus’. Dit zou de indruk kunnen wekken dat deze campus ‘af’ is. Dat is echter niet het geval. Het beoogde effect is dat de campus een zichzelf in stand houdende economische motor is voor de ontwikkeling van dit gebied, de regio en de Euregio. Om dit te bereiken, moet het innovatief vermogen van het ecosysteem verder worden vergroot door het aantrekken van bedrijven (en hun technologieën) van buiten het ecosysteem. Als geen actie wordt genomen, dreigt de economische groei van campus stil te vallen. Er is dan geen ruimte voor ontwikkeling en er ontstaat geen zichzelf in standhoudend mechanisme om te blijven groeien op inhoud en omvang. Daarmee blijven ook de kansen onbenut om van deze campus een echt aantrekkelijke plek te maken om te wonen, werken, studeren, recreëren en innoveren.

5.3.3 Masterplan als instrument

Deze gedeelde ambitie is uitgewerkt in een masterplan dat antwoord geeft op de vraag: "Hoe kunnen we de verdere groei van de campus vormgeven, zodat deze optimaal aansluit bij de functies en doelstellingen van een moderne campus? Wat is onze stip op de horizon in 2035?" Het masterplan vertaalt deze ambitie in heldere contouren die richting geven aan toekomstige beslissingen. Het biedt een strategisch kader voor de inhoudelijke en fysieke groei van de campus, met een focus op de komende tien jaar én een visie op de lange termijn. Het masterplan vormt het uitgangspunt voor het te ontwikkelen landschapsplan, omgevingsplan en stedenbouwkundig plan.

5.3.4 Design principles

De campus wordt verder ontwikkeld conform de tien vastgestelde ‘design principles’ (zie intermezzo 1), passend bij de allure van Maastricht met haar mooie pleinen. Deze zijn bepalend voor de verdere uitwerking van het stedenbouwkundig plan en richtinggevend in het beantwoorden van de ontwerpkeuzes die daaruit voortkomen. Ze vormen het kompas voor de toekomstige ontwikkeling.

INTERMEZZO 1: DE DESIGN PRINCIPLES

1. "Compacte en intieme campus, waar de toevallige ontmoeting tussen mensen wordt gefaciliteerd"

Maastricht Campus koestert zijn compacte en intieme karakter, en benut dit om als internationaal kenniscentrum ontmoetingen en samenwerking te versterken. Hier komen mensen met elkaar in contact, zelfs als ze nog niet precies weten hoe organisaties elkaar kunnen versterken. Dit alles passend bij Maastricht als ‘de meest intieme metropool’.

2. "Een open en toegankelijke campus"

Maastricht Campus is een gastvrije en toegankelijke omgeving, met openbare ruimtes en voorzieningen die verbinding en sociale inclusie bevorderen. De campus biedt daarnaast functionele en aangename toegang tot de gebouwen, met zorg voor de overgang tussen publieke en private ruimten.

3. "Een levendige campus als bruisend stadsdeel"

Maastricht Campus groeit uit tot een bruisend stadsdeel, met een onderscheidend woon-, werk- en verblijfsmilieu dat echt iets toevoegt aan de reeds bestaande unieke kwaliteiten van Maastricht en de regio. Een 'place to be' waar studenten, professionals en bewoners samenkomen voor werk, onderzoek, studie, innovatie, cultuur, sport en ontspanning.

4. "Verbinding met de stad en de Maas, centraal gelegen"

Maastricht Campus benut de unieke ligging aan de Maas vlakbij het historisch centrum van Maastricht door veilige en aantrekkelijke verbindingen te realiseren.

5. "Groen en blauw geïntegreerd"

Maastricht Campus integreert water- en groenstructuren in de inrichting van de campus, waardoor een klimaatbestendige en aantrekkelijke omgeving ontstaat.

6. "Toepasbare innovatie in zorg en technologie"

Maastricht Campus bevordert de snelle vertaling van wetenschappelijke doorbraken naar praktische toepassingen op gebied van zorg en technologie en maakt die zichtbaar op de campus.

7. "Beweging en gezondheid centraal"

Maastricht Campus creëert een omgeving die gezond leven en beweging bevordert, met sportfaciliteiten, groene ruimtes en uitnodigende wandel- en fietspaden.

8. "Prioriteit aan gezonde en duurzame vervoerswijzen"

Maastricht Campus geeft prioriteit aan wandelen, fietsen en slimme mobiliteitsoplossingen, met aantrekkelijke en veilige voorzieningen. Deze voorzieningen zijn onderdeel van een goed verbonden infrastructuur die naadloos aansluit op de lokale en regionale weginfrastructuur en OV-verbindingen.

9. "Delen van faciliteiten en voorzieningen als uitgangspunt"

Maastricht Campus biedt talent en bedrijven een uitgebreid aanbod van gedeelde campusfaciliteiten en voorzieningen, zoals labs, cleanrooms, werkplekken, congresfaciliteiten, medialabs, duurzame energie en (deel)mobiliteit, zodat talent en bedrijven gefocust en kostenefficiënt samen werken aan innovatie.

10. "Een herkenbare en internationale uitstraling in het hart van de Euregio"

Maastricht Campus ontwikkelt een duidelijke en onderscheidende identiteit die de campus positioneert als een toonaangevend kenniscentrum voor gezondheid en technologie, met internationale uitstraling, in het hart van de Euregio.

5.3.5 Op weg naar een bruisende toekomst

Met dit masterplan in de hand werken alle partners samen aan de Maastricht Campus en de integrale campusgebiedsontwikkeling die niet alleen internationaal succesvol is, maar ook lokaal herkenbaar en beleefbaar. Een campus die bruist van de energie en die ruimte biedt aan innovatie, samenwerking en groei. Zo maken we deze campus aantrekkelijk voor iedereen die er woont, werkt en studeert.

"Deze campus moet gaan swingen. De komende jaren wordt dan ook geïnvesteerd in het versterken van de Maastricht Campus. Het moet voor bewoners, studenten, zorgverleners, onderzoekers en ondernemers een aantrekkelijker gebied worden."

5.3.6 Duurzaamheid en circulariteit

Op basis van een verkenning van openbare documenten en beleidsstukken van onder andere de beoogde stakeholders wordt een eerste invulling gegeven aan de uitgangspunten voor duurzaamheid en circulariteit van de ontwikkeling van het vastgoed op de Maastricht Campus. De huidige focus van de partners ligt op CO_2-emissie reductie door energiebesparende maatregelen en duurzame opwekking van energie. Belangrijke thema's voor de campus zijn gezondheid, klimaatneutraliteit en klimaatadaptatie. Dit thema wordt verder behandeld in Bijlage 5.2.

5.3.7 Biodiversiteit

Biodiversiteit is van belang voor het functioneren van het ecosysteem en de reductie van de druk op natuurgebieden. De vergroening van de campus draagt bij aan het creëren van stikstofruimte voor de ontwikkeling. Er komt samenwerking met CNME om activiteiten te ontplooien die biodiversiteit in de verschillende bio-ecosystemen bevorderen en verbindend kunnen zijn tussen campusbewoners.

5.3.8 Klimaatadaptatie

Om op de lange termijn aantrekkelijk te zijn is het van belang om zowel de gebouwen als de openbare ruimte klimaatadaptief in te richten. Hierbij wordt aangesloten op de systematiek van de Handreiking Groen in en om de Stad, op basis waarvan de Gemeente Maastricht werkt aan een gemeentelijke groennorm in het kader van de actualisatie van de omgevingsvisie.

5.3.9 Uitgangspunten voor de Maastricht Campus

- Vooruitlopen op wet- regelgeving die naar verwachting circa 2030 in werking gaat treden;
- Positief bijdragen aan de landelijke en gemeentelijke doelstellingen van klimaatneutraal en circulair in 2050, met als tussendoel minimaal 55% CO_2-eq reductie te hebben behaald in 2030, t.o.v. 1990;
- Voor de circulaire ambities wordt aangesloten bij Het Nieuwe Normaal;

- Toepassing van duurzame en circulaire oplossingen heeft altijd de voorkeur, tenzij dit technisch, economisch of functioneel onhaalbaar blijkt te zijn.

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar doelstellingen:

- op gebiedsniveau inclusief de inrichting van de openbare ruimte;
- op gebouwniveau met daarbij het onderscheid in:
    - Vastgoed - bestaande bouw (in geval van aankoop & renovatie);
    - Vastgoed – nieuwbouw.

1.0 Thema	Indicator	Ontwerp- en bouwprincipe
Milieu-impact	MilieuPrestatie Gebouw (MPG)	Ontwerp en bouw met een zo laag mogelijke **Milieuprestatie Gebouw** (MPG)
	Materiaalgebonden CO_2-uitstoot	Ontwerp en bouw met een zo laag mogelijke **materiaalgebonden CO_2-uitstoot** *(embodied carbon)*
	Materiaalgebonden CO_2-opslag	Ontwerp en bouw met een zo hoog mogelijke **materiaalgebonden CO_2-opslag** *(embedded carbon)*
Materiaalgebruik	Herkomst Materialen	Ontwerp en bouw met zo veel mogelijk **materialen van verantwoorde herkomst**: hergebruikt, gerecycled of hernieuwbaar
	Gezonde materialen	Ontwerp en bouw met zo veel mogelijk **gezonde materialen**
	Omgang restmateriaal bouw	Ontwerp en bouw met zo min mogelijk **restmateriaal tijdens de bouw**
Waardebehoud	Adaptief vermogen	Ontwerp en bouw met een zo groot mogelijke mate van **adaptief vermogen**
	Losmaakbaarheid	Ontwerp en bouw met een zo hoog mogelijke **losmaakbaarheid**
	Hergebruikpotentie	Ontwerp en bouw met een zo groot mogelijke **hergebruikpotentie**



"Het creëren van een gezonde en aantrekkelijke leefomgeving, die bijdraagt aan de toekomstbestendigheid van de stad en haar ommelanden door alle stemmen van de natuur een plek te geven in planvormings- en besluitvormingsprocessen."

5.3.10 Maatschappelijke meerwaarde

De maatschappelijke meerwaarde van de campus gaat verder dan de financiële of gebruikswaarde van een gebouw of gebied. Het beschrijft de ruimtelijke, sociale en economische waarde voor de omgeving. Om specifieker in te gaan op de maatschappelijke waarde van de campusontwikkeling, maakt dit masterplan gebruik van een wetenschappelijk gevalideerd model (Hermans, et.al, 2020).

In de bijlagen is onderbouwd wat de maatschappelijke meerwaarde is van deze campus aan de hand van deze categorieën:

- Economisch potentieel
- Bereikbaarheid en connectiviteit
- Publieke & sociaal maatschappelijke voorzieningen
- Gezondheid, duurzaamheid en klimaatadaptieve leefomgeving
- Kwaliteit openbare ruimte en gebouwde omgeving
- Ruimtelijke structuur
- Sociale cohesie: levendigheid & community

Deze elementen zijn geïntegreerd in dit masterplan. Het plan is zo ingericht dat maximale maatschappelijke meerwaarde wordt bereikt. Het resultaat is een campus die niet alleen

functioneert als innovatiemotor, maar ook als een bruisende wijk van Maastricht, waar ontmoeten, werken en wonen samenkomen.

Zie Bijlage 5.4 voor een verdere behandeling van het thema Maatchappelijke waarde.

Uit Narratief:

"Enorme kans voor Maastricht en Zuid-Limburg om op deze plek duurzaam meerwaarde te creëren."

*"De plannen om Randwyck integraal te verbeteren pasten ook goed bij de ambities van het Rijk in de Contourennotitie Ruimte: investeringen in duurzame mobiliteit, economische ontwikkeling van campussen en woningbouwversnelling. De strategische partijen besloten eensgezind om de volledige potentie van het gebied op en rond de Maastricht Campus te benutten met als gezamenlijk doel om **duurzaam meerwaarde te creëren.**" (p.14)*



Het 'Narratief Brightlands Maastricht Health Campus' is een door een projectgroep met brede representatie van betrokken partijen geformuleerd toekomstbeeld van de Maastricht Campus, uitgevoerd in opdracht van en vastgesteld door Maastricht UMC+, Universiteit Maastricht en gemeente Maastricht. Het narratief is verschenen in juni 2024.

Het afwegingskader dat hierbij is toegepast biedt een continu inzicht in wat de campusontwikkeling oplevert: voor de gebruikers, de omgeving, Maastricht en de regio. Het stelt ons in staat de afweging te maken: met welke ingreep en daarbij behorende financiële middelen maken we de meeste impact? Het kader helpt verantwoording af te leggen over de financiële investeringen en hun invloed op maatschappelijke waarden.

Daarnaast (of vervolgens) fungeert het afwegingskader als sturingsmodel. Het maakt het mogelijk om prioriteiten te stellen door de maatschappelijke impact van verschillende ontwerpen, keuzes of scenario's inzichtelijk te maken en te vergelijken. Hiermee is het een instrument dat richting geeft aan een duurzame, integrale en impactvolle campusontwikkeling, die de basis legt voor een levendige, toekomstbestendige wijk in Maastricht.

5.4 Ontwikkelthematiek en groeiscenario's

5.4.1 Programmeren

Campussen zijn vruchtbare plekken voor innovatie, omdat de kans op kruisbestuiving er groot is. Het verspreiden en (her)combineren van kennis vindt plaats door kenniswerkers die tussen organisaties circuleren en de face-to-face interactie die kenniswerkers onderling hebben.

De Maastricht Campus herbergt al zo'n 25.000 mensen, waaronder medewerkers, studenten en patiënten, en heeft daarmee al een significante omvang. Om de campus blijvend succesvol en aantrekkelijk te laten zijn, is meer nodig dan de fysieke omgeving. De ontwikkeling van het ecosysteem, de gedeelde voorzieningen en het dienstenconcept is minstens zo belangrijk. De ontwikkeling van het ecosysteem is tegen het licht gehouden om goed te kunnen duiden waar de kernwaarde van de Maastricht Campus ligt. Het is onvoldoende om alleen de fysieke verbindingen te maken en de investeringen in gebied en gebouwen te realiseren. De zachte kant en het concept zijn zeker zo belangrijk. De groei van de nieuwe partijen moet voornamelijk komen uit de domeinen waarvoor de campus verdere toegevoegde waarde kan leveren. Dat is het medische domein (MUMC+) en het engineering domein (FSE/Einstein) versterkt door de overige faculteiten van de Universiteit Maastricht (economie, rechten, sociologie en psychologie). Daarnaast is er ook groei vanuit de al aanwezige bedrijven en natuurlijk de ingeschatte groei van studenten en patiënten.

5.4.2 Uitgevoerd onderzoek

Roland Berger en Strategy Unit hebben onderzocht wat de groeipotentie is van respectievelijk het medische en het engineering domein van de campus. De studies zijn opgezet om het groeipotentieel en de ontwikkelingskansen op deze thema's te identificeren. Dit is de kapstok voor de doorontwikkeling van de ecosystemen in het medische domein en van de ontwikkelthema's voor het technologie- en engineering ecosysteem op de Maastricht Campus. Zie Hoofdstuk 3 en 4 voor de betreffende studies.

De onderzoeken hebben geleid tot de conclusie dat de campus zich zal gaan richten op deze zes zogenoemde Innovation Spaces:

- Ingest
- Inspect
- Implant
- Implement
- Invent
- Infinity

Deze innovation Spaces zijn de motor voor de groei van nieuwe bedrijven op de campus.

5.4.3 Leidend principe voor het masterplan

Het leidend principe is dat de succesvolle groei van de campus positief wordt beïnvloed door de aanwezigheid van voldoende uitstekende faciliteiten en voorzieningen. Het

aanbod aan ruimte in bestaand vastgoed is beperkt aanwezig. Door netcongestie en de tijd die nodig is om ruimte te maken voor nieuwbouw zal de beschikbare ruimte in bestaand vastgoed noodzakelijk zijn om de groei tot 2029 op te kunnen vangen. De verwachting is dat vanaf 2029 nieuwbouw beschikbaar komt om de groei te kunnen accommoderen.

HUIDIGE OMVANG EN GROEIVERWACHTING

	Nu	2035
Totaal	24.960	28.600
Studenten	10.500	11.500
Werkenden	11.600	14.100
Patiënten	2.860	3.000

De toekomstige vraag naar ruimte bepaalt de fysieke ontwikkeling van de campus. Deze vraag hangt vooral af van de verwachte groei aan arbeidsplaatsen (fte) in de vorm van medewerkers en studenten op de campus in combinatie met de typologie aan ruimte die nodig is.

5.4.4 De groei in cijfers

In 2023 waren er ruim 11.000 medewerkers werkzaam op de campus, naast meer dan 10.000 studenten. Vanuit de domeinen medisch en engineering wordt een groei van zo'n 2.500 medewerkers in de periode 2026-2035 voorzien, een gemiddelde groei van circa 250 medewerkers (exclusief de incubatoren) per jaar. Deze gemiddelde groei is te accommoderen; een grotere gemiddelde groei is alleen realistisch als ook grotere bedrijven of instituten (>250 fte) zich op de campus vestigen. In hoofdstuk 3 en 4 is duidelijk geworden dat een base case met een groei van 2.500 medewerkers in 10 jaren realistisch is.

5.4.5 Scenario's

Voor de ontwikkeling van het masterplan zijn drie scenario's opgesteld voor de groei tot 2035:

- Minimaal scenario: 1.500 medewerkers;
- Basisscenario: 2.500 medewerkers;
- Maximaal scenario: 3.500 medewerkers.

Om de omvang van het benodigd vastgoed te kunnen inschatten is het nodig om te bepalen wat de typologie is van het vastgoed dat de doelgroep nodig heeft in de soort ruimten en of het huurderspecifiek of generiek is. De verdeling is bepaald op basis van de domeinen en vormt de basis voor het verwachte ruimtegebruik. Dit is verdeeld naar: kantoor, lab, hal / box-in-box en campus-generiek.

- Kantoor 50%
- Lab 30%
- Hal / box-in-box 15%
- Campus-generiek 5%

De ruimte die nodig is groeit met het aantal medewerkers. We rekenen gemiddeld 27 m² VVO per medewerker. Dit komt voort uit de bovenstaande typologie. Het benodigd aantal vierkante meters per medewerker voor een laboratorium is bijvoorbeeld groter dan voor een kantoor. De doelgroep hecht veel waarde aan acute beschikbaarheid van ruimte in gebouwen. Dit geldt zowel voor bestaande bewoners als voor nieuwkomers. Om te zorgen dat ruimtegebrek de groei niet belemmert, sturen we bij op de timing van de bouw en houden we rekening met minimaal 5% frictieleegstand. Zo borgen we dat voldoende ruimte beschikbaar is om toekomstige groei op te vangen.

5.4.6 Incubatie

Om startende partijen op gang te helpen is een incubatieconcept aanwezig als onderdeel van de doorontwikkeling van de campus. Het faciliteert met huisvesting de startende partijen op de campus en kent 3 fases:

- Incubatiefase 1: de eerste fase van het bestaan van een startup, gebruik makend van shared offices en shared faciliteiten (een makerspace is als onderdeel van te realiseren faciliteiten meegenomen in het plan). Shared office en makerspace worden gehuisvest in respectievelijk Oxfordlaan 55 en 70;
- Incubatiefase 2: kantoren en/of labs voor exclusief gebruik (faciliteiten in de gebouwen Oxfordlaan 55 en 70);
- Incubatiefase 3: doorgroei in een eigen compartiment in een (nog te realiseren) multi-tenant gebouw (accelerator).

Zie ondersteunend document OD5-1 voor meer details over het incubatieconcept.

5.5 Ruimtelijk kader

5.5.1 Ruimte voor ontwikkeling

De campus is gunstig gelegen op een knooppunt van infrastructuur en in de stad met voldoende ruimte voor groen. Het omgevingsplan (oude bestemmingsplan) biedt ruimte voor onderwijs, wonen en bedrijvigheid.

5.5.1.1 Algemeen

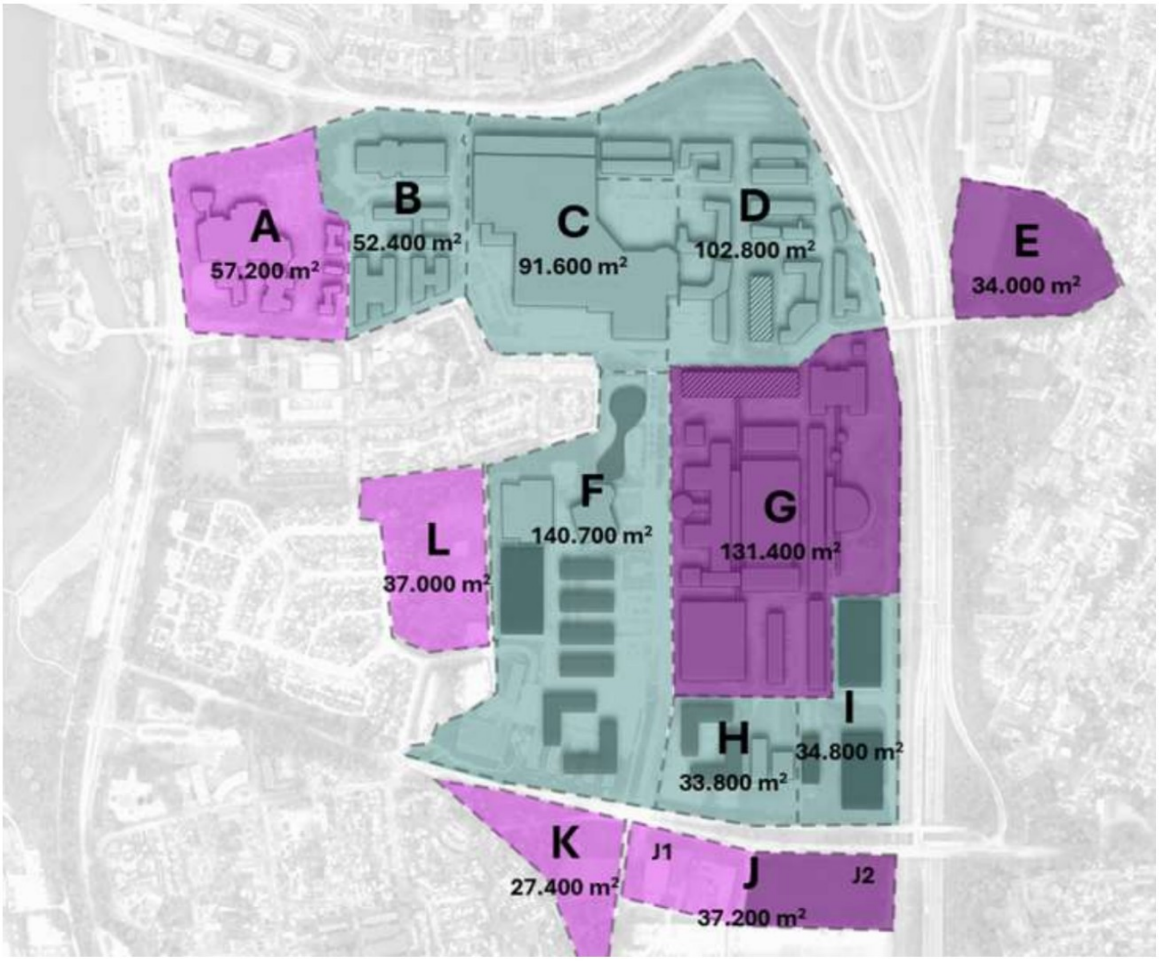
Randwyck kenmerkt zich door een versnipperde structuur waarin heel veel functies samenkomen. Er zijn problemen in de ontsluiting van het gebied, vooral voor auto’s. Samenhang ontbreekt in zowel de openbare ruimte als in de overige inrichting. De campusontwikkeling biedt kansen om het gebied in samenhang te optimaliseren, zowel functioneel als technisch en esthetisch.

5.5.1.2 Begrenzing gebied

Hoewel geheel Randwyck in de integrale beschouwing betrokken is, ligt het zwaartepunt van de campusontwikkeling aan de oostzijde van Randwyck noord: het kerngebied zoals

op de afbeeldingen weergeven. Voor partijen die qua productie verdere opschaling nodig hebben is het gebied ten zuiden van de Oeslingerbaan geschikt. De ontwikkeling van dit gebied wordt door de Gemeente Maastricht ter hand genomen en is in deze studie verder niet bekeken.





5.5.1.3 Type ingrepen

Er is gericht gekeken naar de ingrepen die gewenst zijn in het gebied. Enerzijds zijn dat bovenwijkse voorzieningen om het gebied tussen de John F. Kennedysingel, Limburglaan, Oeslingerbaan en de A2 goed te ontsluiten. Deze zijn nu al nodig om bestaande infrastructurele problemen aan te pakken. Anderzijds zijn dat ingrepen om de campus op te waarderen. Daarbij is de campus opgedeeld in deelgebieden die gericht aangepakt

worden in de openbare ruimte (B tot en met J), deelgebieden waarbij de ingrepen gekaderd zijn (E, G, J2) of waar de campus invloed uitoefent maar de regie bij anderen ligt (A, J1, K, L).

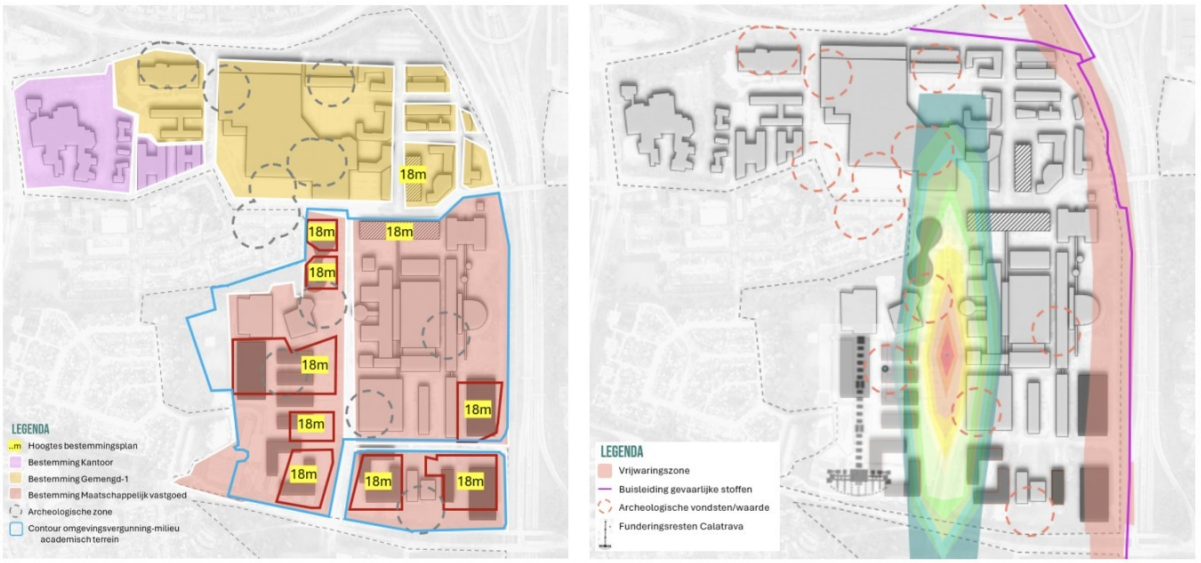
5.5.1.4 Ruimtelijk kader

Op basis van een inventarisatie van de mogelijkheden van de locatie in onder- en bovengrondse infrastructuren, logistiek en ruimtelijke ordening (zoals bestemmingsplan, risico-contouren, aanvliegroute helikopter en milieuvergunning) is het ruimtelijk kader samengesteld voor deze ontwikkeling.

Dit ruimtelijk kader omvat de volgende elementen:

- Autoluw met alle ruimte voor voetgangers en fietsers zonder het noodzakelijke bestemmingsverkeer te hinderen, met name in het hart van de campus;
- Rondweg en parkeren aan de randen;
- Pleinen die worden ingericht als bijzondere plekken;
- Centrumontwikkeling tussen Universiteitsplein – Forumplein – Debyeplein met zwaartepunt van verbindende functies als hart van de campus;
- Doorgetrokken groene loper als verbindende hoofdstructuur, voetpaden en fietspaden als secundaire structuren;
- Groene klimaatbestendige inrichting van het landschap met een centraal campuspark;
- Een centrum dat alle campuselementen verbindt en de centrale voorzieningen huisvest;
- Voldoende ruimte voor nieuw campusvastgoed;
- Aanvullende voorzieningen voor waterafvoer en -buffering, geïntegreerd in het landschap, ter bevordering van klimaatadaptatie.

5.5.1.5 Belemmeringen

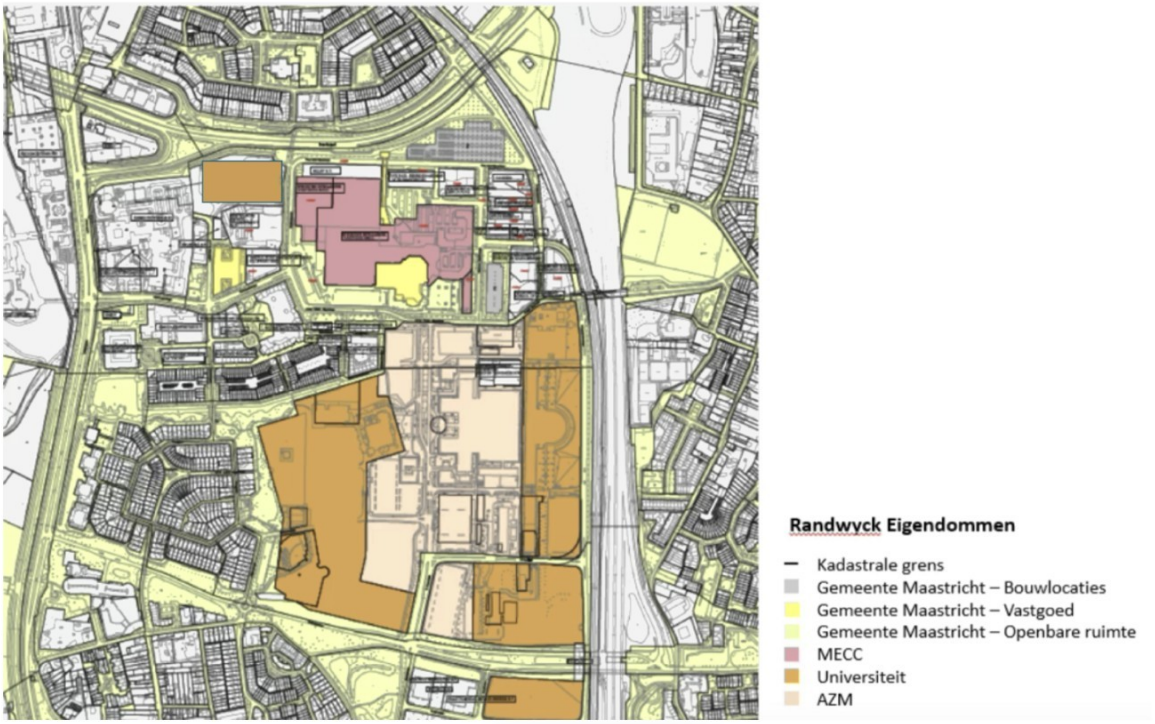


Voor de inrichting van de campus zijn er beperkende regels waarmee in dit masterplan rekening is gehouden:

- Aanvliegroute van de traumaheli (zie rechter illustratie);
- Belemmeringszone A2 met een beperking aan mogelijke functies. Parkeren is daardoor de beste invulling van dat gebied;
- Omgevingsplan (voorheen bestemmingsplan) met beperkingen in hoogte, veelal lager dan de opgenomen vastgoedconcepten. Hiervan kan onderbouwd worden afgeweken, maar vraagt extra aandacht in de ontwikkeling (zie linker illustratie);
- Buisleiding gevaarlijke stoffen, ter plaatse van de aanpassing Endepolsdomein. Bij ontwikkeling en realisatie vraagt dit extra aandacht;
- Funderingen Calatrava in relatie tot de nieuwbouwontwikkelingen vragen extra aandacht over de beste positionering van gebouwen en nieuwe funderingen;
- In het bestemmingsgebied Gemengd-1 zijn bepaalde functies ‘uitsluitend ter plaatse van de op de verbeelding aangegeven functieaanduiding’ toegestaan. Hiervan kan onderbouwd worden afgeweken, maar vraagt extra aandacht bij de ontwikkeling.
- Energievoorziening en Stikstofproblematiek: in paragraaf 5.7.2 wordt een oplossingsrichting geboden voor de (tijdelijke) problematiek rond netcongestie. Bij het schrijven van dit rapport is de stifstofproblematiek sterk in beweging. In dit traject gaat het niet zozeer om de uitstoot van stikstof door de in gebruik genomen gebouwen (minimaal want geëlectrificeerd) maar voornamelijk om stikstofuitstoot tijdens de bouw (zorgvuldige fasering rekening houdend met bouwactiviteiten van azM) en door mobiliteit (toegenomen autoverkeer). Een definitief oordeel hierover is op dit moment niet te geven.

5.5.1.6 Eigendom

Het eigendom op de campus ligt voor het grootste deel bij MUMC+, UM en Gemeente Maastricht (gebouwen bij MECC zijn eigendom van Gemeente Maastricht). Daarnaast is een kleiner deel in handen van derden. De keuzes in het masterplan zijn gebaseerd op het deel dat in bezit is van de stakeholders. De nieuwbouwontwikkelingen vinden - buiten die voor P0 - allemaal plaats op gronden die nu in eigendom zijn van UM en MUMC+. Voor de campusontwikkeling is zo'n 100.000 m2 UM-grond en ongeveer 100.000 m2 azM-grond nodig. Ook de gemeentegrond onder de wegenstructuur is nodig om de investeringen in de Groene Loper vanuit de GREX te kunnen doen. Delen van de panden Oxfordlaan 55 en 70 waarin incubator I en II zijn gehuisvest, zijn nu in eigendom van SLIM (Stichting Life Science Incubator Maastricht, met leningen van UM, azM en initieel van de Gemeente Maastricht) en worden geëxploiteerd door BIM (Brightlands Incubator Maastricht, aandeelhouder BMHC).

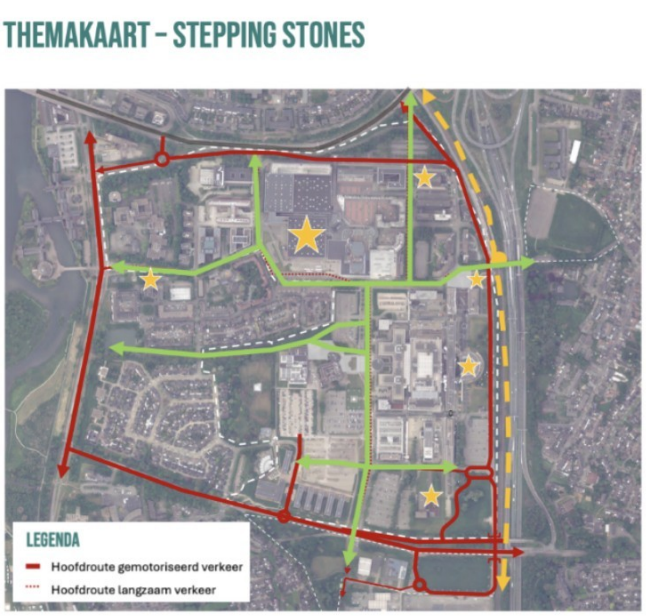


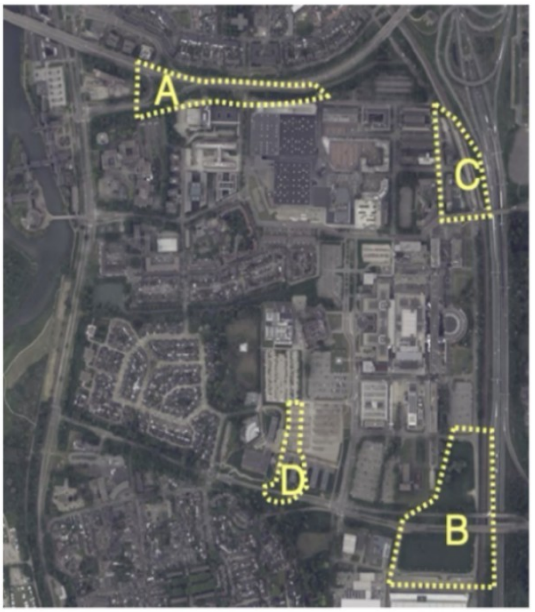
5.5.2 Ontsluiting & verkeer

5.5.2.1 Algemeen

Verbetering van de ontsluiting van de Maastricht Campus is noodzakelijk, ook zonder verdere uitbreidingen in het gebied. Door het realiseren van een rondweg (Universiteitslaan – Oeslingerbaan – Limburglaan – Henri Spaaklaan) en het optimaliseren van de parkeervoorzieningen worden knelpunten in de ontsluiting weggenomen, zelfs bij een uitbreiding van de verkeersintensiteit. Goudappel heeft principe-oplossingen voor de belangrijkste knelpunten in beeld gebracht en een quick scan uitgevoerd op de effecten. Voorts heeft Royal HaskoningDHV (RHDHV) in opdracht van de Gemeente Maastricht een studie uitgevoerd naar de verbetering van de A2-ontsluiting. Deze studie is in het bezit van de gemeente.

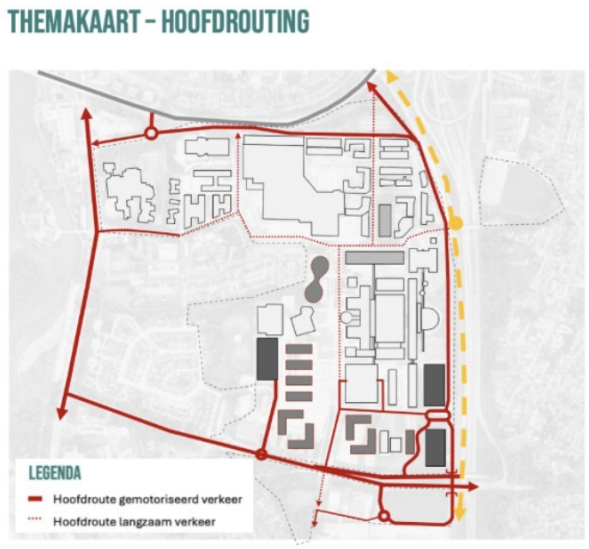
RHDHV toetst de ingrepen in het ontsluitingsconcept (eerste resultaten zijn opgenomen in Intermezzo 2), gebruik makend van het beschikbare integrale verkeersmodel waarmee de principe-oplossingen verder getoetst worden op effecten op het omliggende wegennet en op robuustheid.

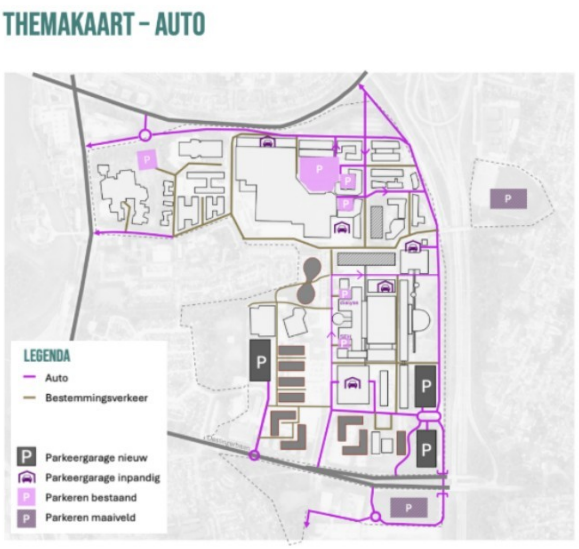




5.5.2.2 Hoofdrouting auto's

De hoofdrouting voor gemotoriseerd verkeer wordt vormgegeven in een rondweg aan de randen van het kerngebied (zie figuur). De bestaande en nieuwe parkeervoorzieningen zijn via deze rondweg te bereiken. De Peter Debyelaan is vanaf de Oeslingerbaan uitsluitend bestemd voor patiënten en hun bezoekers van het MUMC+ en Maastro, hulpdiensten en OV. Medewerkers van UM en MUMC+ en bezoekers van UM en van de bestaande en nieuwe bedrijven maken gebruik van de nieuwe parkeergarages in het zuidelijk deel van het kerngebied met een directe aansluiting op de rondweg. In het noordelijke deel van het gebied wordt de ontsluiting van de bestaande parkeervoorzieningen verbeterd en aangesloten op de rondweg.

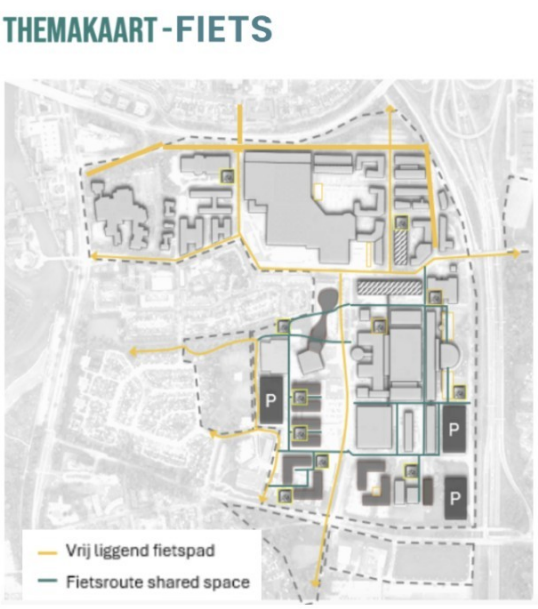


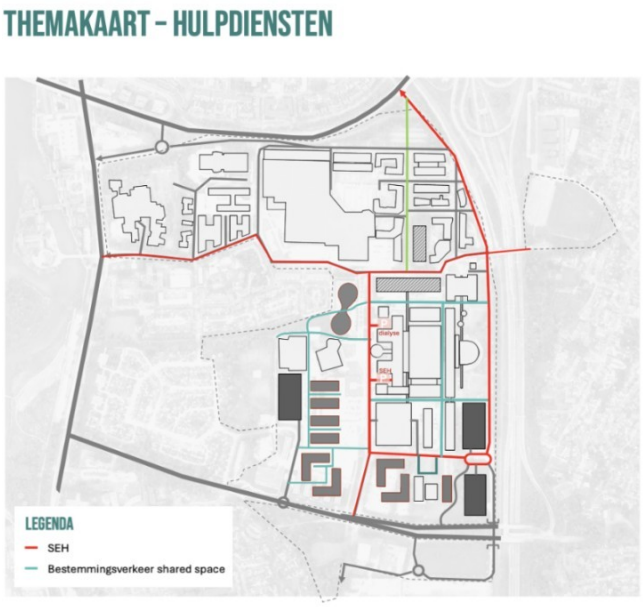


5.5.2.3 Benodigde ingrepen rondweg en ontsluiting

Er zijn forse ingrepen nodig om de rondweg en de verbeteringen in de bereikbaarheid te realiseren. De belangrijkste ingrepen zijn:

- A: doortrekken Henri Spaaklaan en aansluiten op John F. Kennedysingel;
- B: nieuwe aansluiting Oeslingerbaan en verbetering afrit A2;
- C: aanpassing Endepolsdomein;
- D: ontsluiting garage G3.





5.5.2.4 Hoofdrouting logistiek

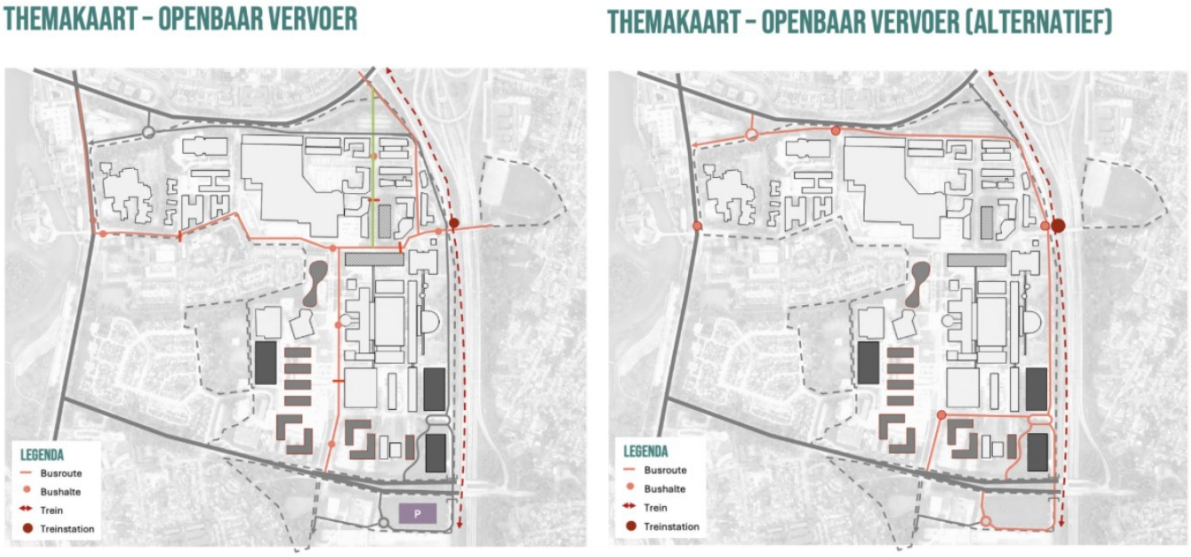
Het gebied binnen de rondweg blijft toegankelijk voor de hulpdiensten, logistiek bestemmingsverkeer, OV en langzaam verkeer. Een hoofdroute is voorzien met Debyelaan en Gaetano Martinolaan. Daarnaast blijven alle overige logistieke toegangen en parkeervoorzieningen voor minder validen bereikbaar via shared space of secundaire

verbindingswegen. Ook voor de bereikbaarheid van het MECC en zijn logistiek is specifiek aandacht. Zonder aan de bereikbaarheid van de functies in het gebied te tornen, ontstaat op deze manier een autoluw gebied.

5.5.2.5 Meer ruimte voor fiets en voetganger

Het kerngebied wordt autoluw en de hoofdroutes voor fietsers en voetgangers in het gebied uitgebreid en verbeterd. De looproute vanaf het station (via Groene Loper en het Universiteitsplein) wordt aantrekkelijker. Er komen betere voorzieningen voor het stallen van fietsen om het gebruik van de fiets nog aantrekkelijker te maken.

5.5.2.6 Openbaar vervoer



Station Randwyck wordt station Maastricht Brightlands. De uitstraling van het station en de routes ernaartoe hebben een significante verbetering nodig. Dit zal in nauw overleg met Prorail ter hand genomen moeten worden. In de huidige studie is dit niet uitgewerkt.

De verbinding tussen het station en het hart van de campus is meegenomen in de plannen. Door het verbeteren en uitbreiden van het Kennisplein en de aansluiting op de Groene Loper wordt het station beter verbonden met de campus. Op dit moment rijden de bussen door het hart van de campus. Dat is goed voor de OV-bereikbaarheid, maar het tast het autoluwe karakter aan. Een oplossing kan zijn om een aantal haltes te verleggen naar de randen van de campus. Deze haltes krijgen via de (uitbreiding van de) Groene Loper verbinding met het hart, waardoor de aantrekkelijkheid van het OV omhoog gaat. In samenspraak met de concessiehouder en vervoerder zoeken we de optimale balans tussen OV-bereikbaarheid en het autoluwe karakter van de Maastricht Campus.

5.5.2.7 Noodzakelijke infrastructurele aanpassingen

In deze paragraaf worden een aantal noodzakelijke aanpassingen beschreven. Deze zijn onderwerp van gedetaileerde studies geweest, uitgevoerd door het bureau Goudappel. Het rapport van deze studies is opgenomen als ondersteunend document OD5.2.

Ingreep A: Rondweg Noord

Doortrekken van Henri Spaaklaan naar Limburglaan

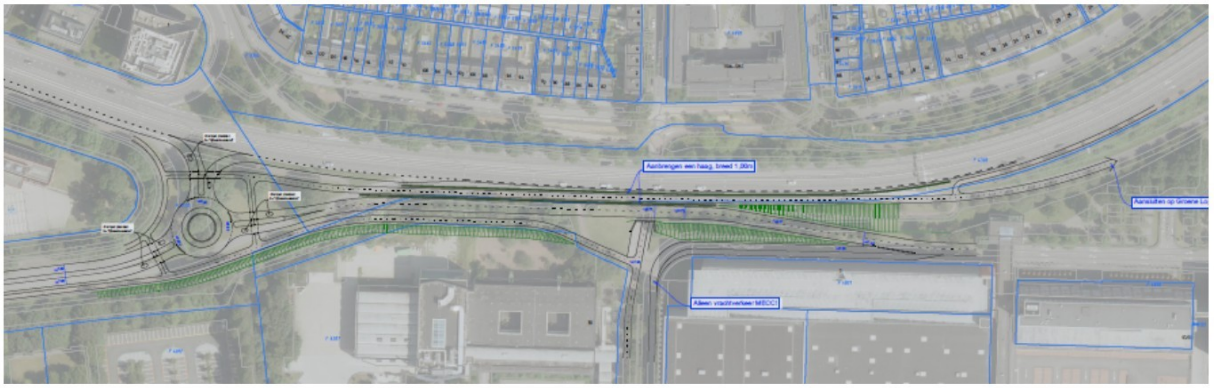
- Verbinding met John F. Kennedysingel (ontsluiting).

Aandachtspunten bij verdere uitwerking:

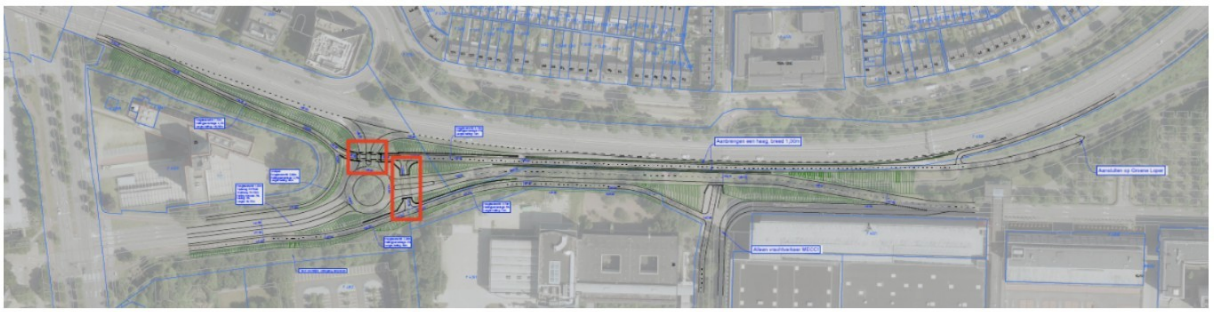
- Trillingen bij ET-Pathfinder (Einstein Telescope);
- Fietsverbindingen (on-)gelijkvloers;
- Logistiek bevoorrading MECC;
- In- en uitrijden van en naar parkeerterreinen bij evenementen MECC.

Investeringen (prijspeil 2025, excl. BTW):

- Weg en rotonde [redacted]
- Fietstunnel(s): c [redacted]



Ingreep A – Optie 1



Ingreep A – Optie 2 – met verbeterde fietspaden (ongelijkvloers, zie rood omkaderde locaties)

Ingreep B: Rondweg Zuid

Extra afrit Oeslingerbaan naar Universiteitssingel en Garages G1 en G2, met name voor medewerkers op campus Zuid-Oost (UM, MUMC+). Peter Debyelaan fungeert als toegang tot parkeren ziekenhuis.

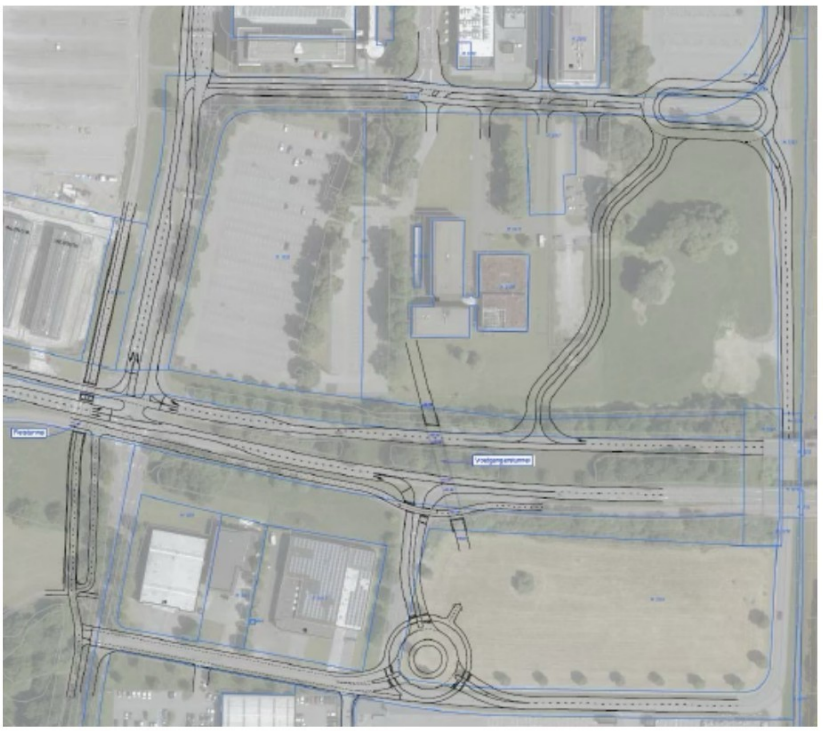
Aandachtspunten bij verdere uitwerking:

- Fietsverbindingen (on-)gelijkvloers;

- Trillingen Scannexus.

Investeringen (prijspeil 2025, excl. BTW):

- Wegenstructuur NO: [redacted]
- Wegenstructuur ZW: [redacted]
- Voetgangerstunnel Graanmolen – Oxf 55: [redacted] (waarschijnlijk niet nodig, alleen overloop parkeren);
- Fietstunnel Debyelaan-Oeslingerbaan: [redacted]



Ingreep B

Ingreep C: Rondweg Noord-Oost

Doortrekken Universiteitssingel achter Endepolsdomein 3 en aansluiten op Paul Henri Spaaklaan

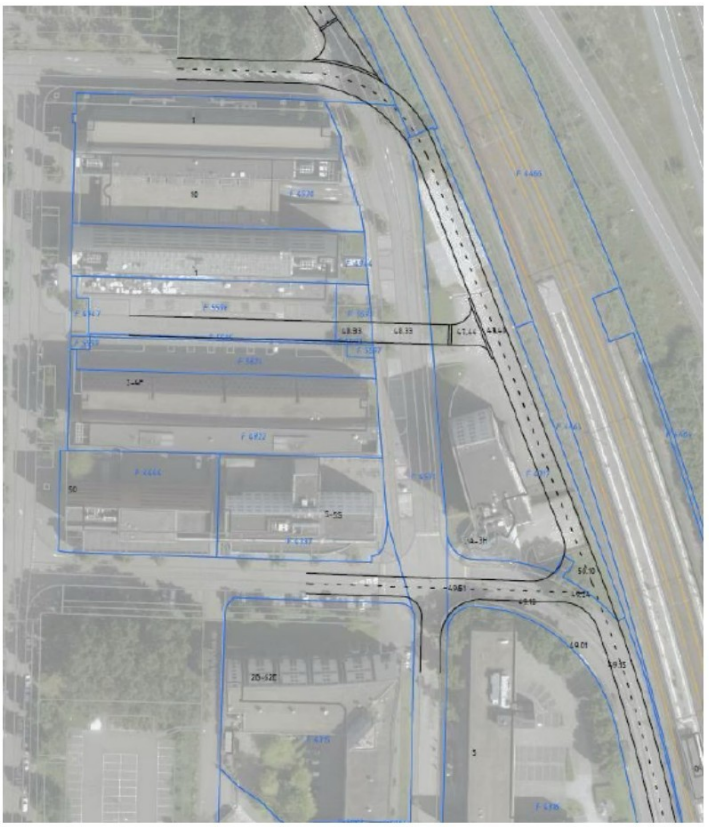
Aandachtspunten bij verdere uitwerking:

- Belemmering gasleiding;
- Vervangend parkeren;
- Kruisen fietsverkeer Groene loper – Paul Henri Spaaklaan (tunnel?).

Investeringen (prijspeil 2025, excl. BTW):

- Aanpassing wegstructuur: [redacted]
- Aankoop grond en vervangend parkeren: p.m.;
- Fietstunnel Groene Loper – Henri Spaaklaan: p.m.

Ingreep Station upgrade: nader te bepalen met ProRail, NS Stations en andere partners.



Ingreep C

Ingreep D: Ontsluiting Garage 3

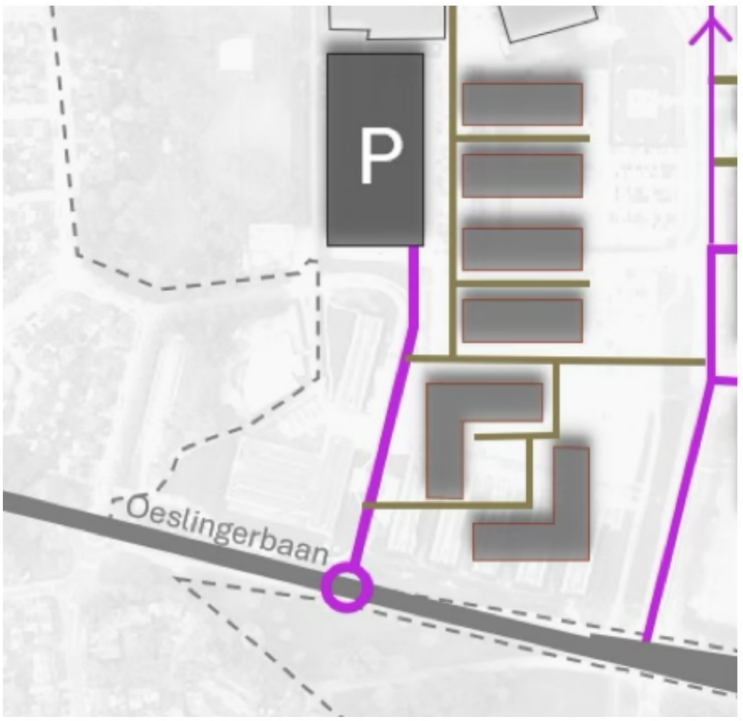
Verbinding van Oeslingerbaan en Garage 3 via specifieke verbinding met name voor medewerkers campus-uitbreiding Zuid-West

Aandachtspunt bij verdere uitwerking:

- Tijdelijke studentenhuisvesting.

Investeringen (prijspeil 2025, excl. BTW):

- Aanpassing wegstructuur: [redacted]



Ingreep D

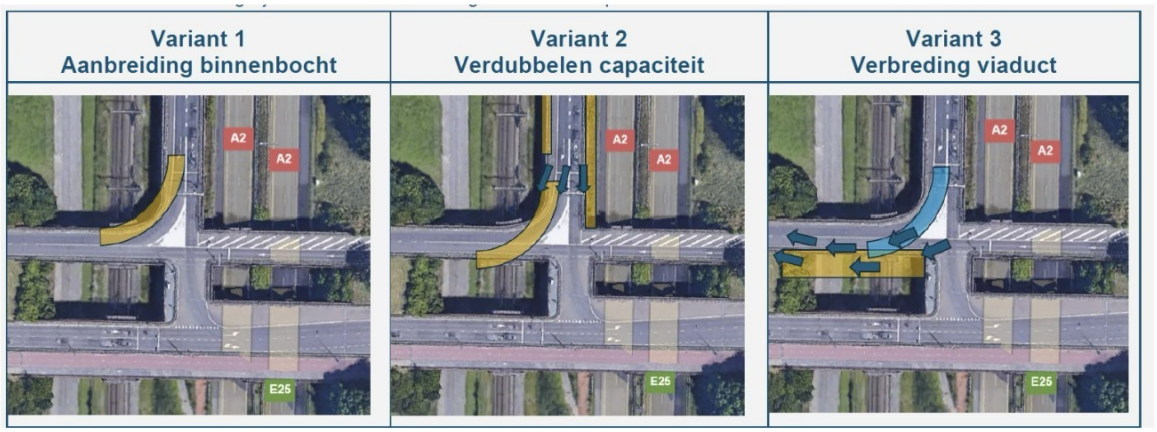
Ingreep Afrit A2

Op basis van de RHDHV-studie zijn er drie varianten ontwikkeld. Uit integrale verkeersstudies moet blijken welke van deze drie varianten nodig zijn. Mogelijk is een combinatie van variant 2 en 3 noodzakelijk i.v.m. problematiek rond verkeerslichten.

Investeringen (prijspeil 2025, excl. BTW):

- Variant 1: ca. [redacted]
- Variant 2: ca. [redacted]
- Variant 3: ca. [redacted]

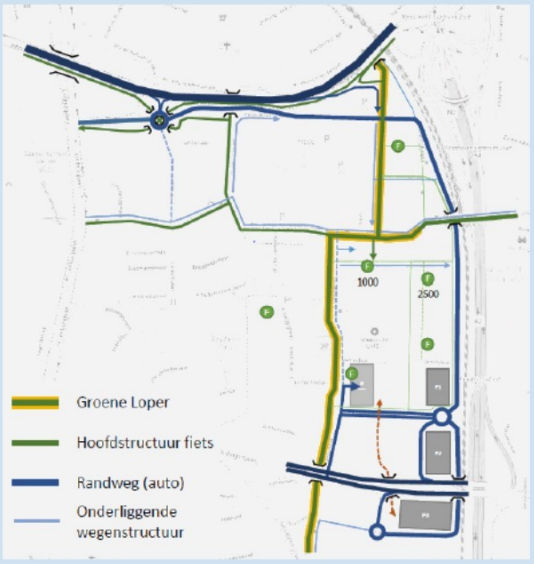
Naar alle waarschijnlijkheid is een combi van 2 en 3 noodzakelijk: ca. [redacted]



Ingreep Afrit A2

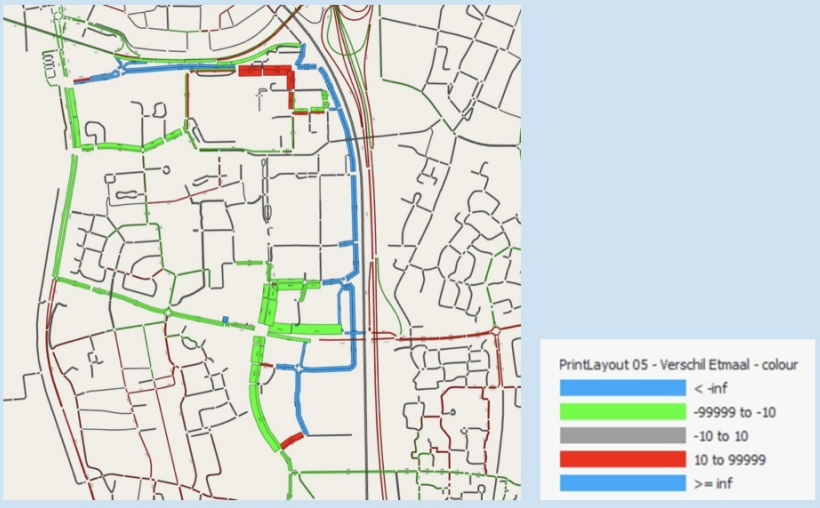
INTERMEZZO 2: EERSTE RESULTATEN DOORREKENING VERKEERSMODEL RHDHV

Royal Haskoning DHV is gevraagd om inzicht te geven in de verkeerskundige effecten van de nieuwe ontsluitingsstructuur van Maastricht Campus. De nieuwe structuur omvat de aanleg van een nieuwe Randweg aan de noord- en oostzijde van Randwyck die een verbinding vormt tussen de John F. Kennedysingel en de Oeslingerbaan. Bijna alle grote parkeerlocaties van Randwyck worden via deze Randweg ontsloten. Hierdoor vormt de Randweg de belangrijkste (auto)verkeersstructuur voor de Maastricht Campus. Ook krijgt de Randweg via nieuwe toe- en afritten een betere aansluiting op de John F. Kennedysingel en Oeslingerbaan. Zie bijgaande afbeelding (NB: deze weergave is niet gebaseerd op de allerlaatste inzichten voor wat betreft de exacte locatie van de noordelijke rotonde die de doorgetrokken Henri Spaaklaan verbindt met de John F. Kennedysingel)



Overzicht nieuwe structuur ontwikkeling Maastricht Campus

Als vertrekpunt is genomen het verkeersmodel 2040 Hoog mvt/etmaal. Deze is aangepast aan de verwachte groei op de campus (3.000 medewerkers) en de gewijzigde situatie als hierboven geschetst. Op basis van het zo verkregen verkeersmodel Variant Randweg Randwyck zijn de effecten van de ingrepen berekend. Deze zijn weergegeven in de volgende afbeelding.



Op basis van de berekeningen van verkeersmodel Variant Randweg Randwyck kunnen we concluderen dat de Randweg na realisatie goed gebruikt wordt. Een groot deel van het verkeer dat naar bedrijven en het ziekenhuis in Randwyck gaat (of komt) maakt in de variant gebruik van de Randweg. Dit leidt tot een maximale intensiteit op de nieuwe Randweg van circa 9.600 mvt/etmaal.

De Randweg heeft daarnaast een positief effect op de Randwycksingel en de hoeveelheid verkeer die door de woonwijk rijdt. Ditzelfde geldt voor de aansluiting John F. Kennedysingel en de toe- en afritten naar de Limburglaan. Per saldo gaat in de variant niet meer verkeer over deze verkeerslichten kruispunten ondanks de toename van het aantal verkeersbewegingen. Wel zijn de verkeersstromen over de kruispunten gewijzigd. Aannemelijk is dat de aansluiting ook met de nieuwe Randweg het verkeer kan blijven afwikkelen, maar mogelijk met andere instellingen van de verkeerslichten.

Het bedrijventerrein ten zuiden van de Oeslingerbaan mist in de variant de aansluiting van de Molensingel met de Oeslingerbaan. Deze is afgesloten, waardoor een groot deel het verkeer kiest voor de Rosmolen. Deze straat is in zijn huidige vormgeving niet ontworpen om de verwachte hoeveelheden verkeer (circa 6.000 mvt/etmaal) te verwerken. De variant laat ook zien dat de bestaande afrit 55 op de A2 in de huidige vormgeving niet meer verkeer kan verwerken. De wijzigingen van de verkeersstructuur in Randwyck hebben bijna geen effect op de hoeveelheid verkeer dat gebruikmaakt van de toe- en afrit 55 van de A2.

Buiten Randwyck zien we op de verschilplot ook in de rest van Maastricht nog verkeerseffecten optreden. De opvallendste om te benoemen zijn:

- Afrit 55 op de A2 kent in de variant Randwyck een lichte toename van verkeer van circa 200 mvt/etmaal. Deze verkeerstoename zit met name buiten de spitsen. In de spitsen zit deze afrit namelijk al aan zijn capaciteitsgrens, waardoor hier niet meer verkeer hier gebruik van kan maken (conform de conclusies uit het voorgaande onderzoek).
- Ter hoogte van de toe- en afrit van de John F. Kennedylaan naar de Limburglaan zien we op de kruisingen met de Limburglaan overal een lichte afname van verkeer. In de variant Randwyck zijn hier geen veranderingen in de verkeersstromen te verwachten ten aanzien van de referentie.
- Doordat het bedrijventerrein ten zuiden van de Oeslingerbaan geen directe aansluiting meer heeft op de Oeslingerbaan, zien we dat de woonwijk ten westen hiervan meer verkeer te verwerken krijgt. Met name op de Balsemienbeemd zien we een toename van circa 500 mvt/etmaal.

Zie ondersteunend Document OD5.3 voor meer details. Dit document bevat een gedateerde schets voor de Noordzijde. Het positioneren van de rotonde zoals aangegeven op pagina 103 (meer naar de westzijde om ongewenste trillingen bij de Pathfinder te voorkomen) heeft echter geen effect op de intensiteit van de verkeersstromen.

5.5.3 Parkeren

5.5.3.1 Algemeen

De parkeersituatie is momenteel verre van optimaal. Naast gebouwd parkeren, is er sprake van een grote hoeveelheid maaiveldparkeren. De parkeervoorzieningen zijn verspreid over het gebied en het eigendom is over meerdere partijen verdeeld. Mede door het afwijkende gebruikspatroon van het MECC en in mindere mate het MUMC+ is sprake van een ongelijkmatige bezetting van de voorzieningen. Buiten evenementendagen is sprake van een overschot aan parkeervoorzieningen. De ervaring is echter anders omdat geen sprake is van het optimaal inzetten van de aanwezige capaciteit. Zie ook de bijlage voor een studie naar de parkeercapaciteit door Goudappel en Kwirkey (Ondersteunende documenten OD5.4 en OD5.5).

5.5.3.2 Het plan

Om meer ruimte te maken voor groen, water en vastgoed, vervallen in het gebied circa 3.000 maaiveldparkeerplaatsen. Om in voldoende parkeerplaatsen te blijven voorzien, worden parkeervoorzieningen toegevoegd in de randen van het gebied. Dit gebeurt in de vorm van drie, op optimale loopafstand aan de randen van het kerngebied gesitueerde modulaire parkeergarages en twee parkeerplaatsen op maaiveld net buiten het kerngebied. Verder krijgt het gebied een dynamisch parkeersysteem, inclusief dynamische verwijzingsborden. Om te komen tot een betere benutting van de parkeervoorzieningen is het advies om de exploitatie van parkeren in één hand te leggen. Het eigendom van de belangrijkste bestaande en nieuwe parkeervoorzieningen gaat naar een op te zetten parkeerbedrijf. Exploitatiekosten en -opbrengsten vallen in deze entiteit. Dit model is ook zo toegepast op Strijp-S (Eindhoven) en functioneert naar verwachting. Kwirkey (zie ook Intermezzo 3) heeft dit concept inclusief de werking ervan beschreven. Uiteraard zullen bij inrichting van een dergelijk model de belangen van partijen, zowel operationeel als commercieel, aandacht moeten krijgen. Tevens komt er focus op een breder gebruik van alternatieve modaliteiten zoals fiets en openbaar vervoer. De campusorganisatie zal dit samen met de werkgevers in het gebied oppakken.

5.5.3.3 Het effect

Ondanks de bijna 100.000 m2 VVO-nieuwbouw is de verwachting dat per saldo slechts een uitbreiding van 675 parkeerplaatsen nodig is. Dit omdat door de gezamenlijke exploitatie een betere benutting en bezetting ontstaat. Door het maaiveldparkeren uit het hart van de campus weg te halen en te ontsluiten vanaf de rondweg ontstaat een autoluw hart. Daardoor nemen enerzijds de (residuele) opbrengsten uit parkeren niet af en wordt de kwaliteit van het parkeren verhoogd door het vervangen van een aanzienlijk deel van het maaiveldparkeren door comfortabele modulaire parkeergarages.



Optie voor garage G3 - parkeergarage met groene uitstraling

INTERMEZZO 3: KWIRKEY DYNAMISCHE STUDIE PARKEREN

Kwirkey heeft een 'Dynamische Studie Parkeren' uitgevoerd waarbij 4.607 parkeerplekken zijn onderzocht. Uit deze analyse blijkt dat er zelfs op piekmomenten zo'n 800 à 1.000 plekken vrij zijn. Niet duidelijk is of deze ook toegankelijk zijn voor eenieder (afstand, toegang). Deze bevindingen suggereren dat met een effectief parkeergeleidingsssysteem aanzienlijk minder nieuwe parkeerplekken nodig zijn en zijn aanleiding om dit verder uit te zoeken.

Bevindingen:

- Voorlopige conclusie: op piekmomenten is er in het gebied steeds voldoende parkeren (tussen 800 en 1000 plekken) altijd extra beschikbaar;
- Deze capaciteit is echter niet toegankelijk voor eenieder;
- Bepalen welk deel van de capaciteit toegankelijk kan worden helpt om benodigde capaciteit voor de campus te bepalen;
- Detailanalyses op basis van loopafstanden, aanrijroutes en bereidheid tot delen van parkeren geven completer beeld;
- Nu alleen van grote partners (gedeeltelijke) data beschikbaar;
- Toevoegen kleinere locaties in en rondom gebied geeft beter inzicht in kansen betreffende samen parkeren;
- Inzicht in vaste gebruikers/doelgroepen en afspraken hieromtrent (abonnementen en vergunningen) betekent ook dat er simulaties gemaakt kunnen worden (nu zeer veel producten zonder definities).

Gebruikte data

Data beschikbaar van 4.607 parkeerplaatsen (in totaal zijn er ca. 7.300 parkeerplekken op de Maastricht Campus)

MUMC+

- WPS voor personeelsterreinen (alleen entries, 9 uur verblijf aangenomen);
- Geen data voor bezoekersparkeergarage.

UM

- Via WPS: Debyeplein 1, Universiteitssingel 40, 50;
- Geen data voor Sorbonnelaan en Duboisdomein.

MECC

- via WPS: P12, P2, P4, P8, P10, P11;
- Geen data voor P9.

Gemeente

- Via gemeente en NOR 6 sectoren parkeren op straat.



5.5.3.4 Kengetallen parkeren

Huidige capaciteit:	7.000
Te vervallen capaciteit (maaiveld):	3.000 -/-
Toe te voegen capaciteit:	3.675

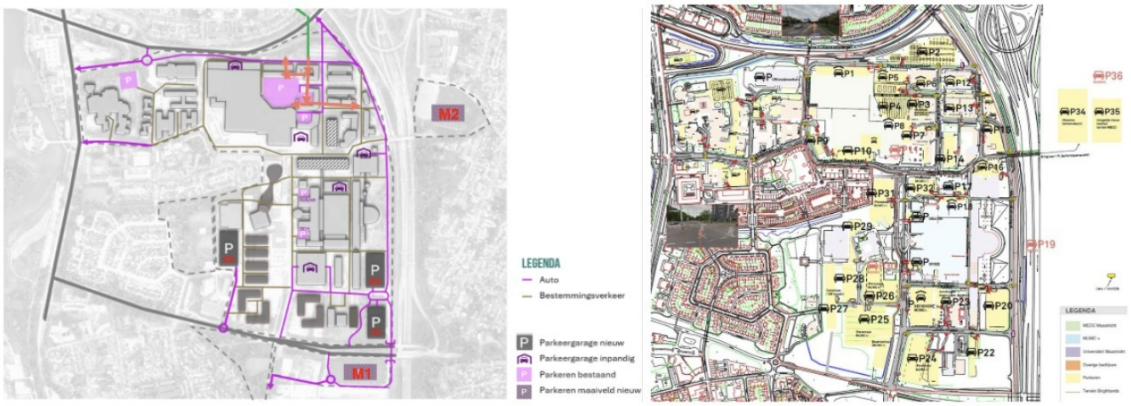
De toe te voegen capaciteit bestaat uit drie - in basis - identieke modulaire garages met elk 958 plaatsen (in totaal 2.874 plekken). Door het modulaire karakter zijn de garages aan te passen in capaciteit naar aanleiding van de daadwerkelijke effecten van het gebiedsgericht sturen van het parkeren. Alle garages hebben een hoogwaardige demontabele gevel. Voor de garages G1 en G2 (zichtlocaties vanaf de A2) wordt de gevel gebruikt voor de signing van het gebied. Garage G3 moet opgaan in het groen.

Overloop tijdens evenementen in het MECC kan gerealiseerd worden door maaiveldparkeren in de rand van het gebied. Hiertoe wordt additioneel maaiveldparkeren gerealiseerd op locatie PM1 (Graanmolen, circa 400-450 plekken).

PM2 (Demertdwarsstraat, over spoorbrug) is reeds in gebruik als overloop plek. Deze locatie dichtbij het station is een ontwikkellocatie voor een gemengde stedelijke ontwikkeling met ruimte voor werken, wonen, publieke functies en parkeren. Op korte termijn zal hier een stedelijke sporthal worden gerealiseerd. Het is van belang om hier - als onderdeel van die stedelijke ontwikkeling - een multifunctionele parkeerfaciliteiten te houden die tevens voor de Maastricht Campus ingezet kan worden.

Voor verdere overloop komt ook de optie in beeld om een P&R-faciliteit te realiseren in het gebied ten zuiden van de Oeslingerbaan, in combinatie met last-mile oplossing als een shuttle of zelfsturende vehicles.

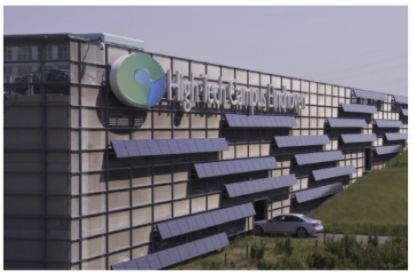
Voor bouw van de parkeergarages en aanleg van het maaiveldparkeren moet rekening gehouden worden met een (in de tijd gefaseerde) investering van ongeveer [redacted] (prijspeil 2025, excl. BTW).





garage G1 & G2 – gevel met branding





5.5.4 Inrichting openbare ruimte

De herinrichting van de openbare ruimte vormt de basis voor een hoogwaardige, groene en gezonde campusomgeving waar ontmoeten, bewegen en verblijven samenkomen. Met parkzones, vergroening en uitnodigende pleinen krijgt de campus een aantrekkelijk en toegankelijk karakter dat sociale interactie, welzijn en duurzaamheid stimuleert. De levendige openbare ruimte loopt naadloos over in publieke gebouwen in het centrum van de campus.

Zie hiervoor ook de Ondersteunenden Documenten OD5.10 (Adviesrapport Hotelschool Zuyd) en OD 5.11 (Moodboard Centrale Voorzieningen).

5.5.4.1 Blauw-groen weefsel

De openbare ruimte krijgt een klimaatadaptieve inrichting met veel ruimte voor waterretentie en opgaand groen voor schaduw en koeling. Een samenhangend landschap van groen en (ruimte voor) water, dat zich uitstrekt over maaiveld, muren en daken, verbindt de campus.

De groene ruimte biedt plek aan ontmoeting, beweging en ontspanning en draagt zo bij aan sociale cohesie en gezondheid. Tegelijkertijd vervult ze belangrijke ecologische functies zoals regenwateropvang in de vorm van wadi’s en biodiversiteit.

Er worden nieuwe groene zones toegevoegd:

- Campuspark: het nieuwe Campuspark biedt een groene oase voor beweging, ontspanning en sociale interactie dichtbij water en natuur (parallel aan P. Debyelaan, tussen ziekenhuis en nieuwbouw campus);
- Recreatieve Groene Zone: rondom het sportcentrum wordt bewegen gestimuleerd, met paden en open ruimtes voor sport en spel;
- Groene Longen: tussen bebouwing door lopen groene zones die het landschap doorademen en bijdragen aan een gezonde en aantrekkelijke campus.

Daarbij krijgt water een prominente plek:

- Open water: diverse waterlopen, zowel bestaand als nieuw, en vijvers;
- Wadi’s.

Daarnaast wordt bestaande waterproblematiek aangepakt met ondergrondse retentiemaatregelen. Nieuwbouw krijgt een eigen waterberging.

5.5.4.2 Groene Loper

De langzaam-verkeersroute bovenop het A2-tunneldek wordt doorgetrokken over de campus en loopt als een centrale groene ader door het hart van het gebied. Deze route verbindt de campus intern én met haar bredere stedelijke omgeving en biedt ruimte voor voetgangers en fietsers.



5.5.4.3 Paden – verbinding en toegankelijkheid

De functies op de campus wordt verbonden door een fijnmazig netwerk van voetgangers- en fietspaden, ontworpen als shared spaces. Deze paden lopen tot in de hoeken van het gebied en zorgen voor een soepele verbinding met de omliggende stad.

De openbare ruimte straalt de charme van Maastricht uit: sfeervolle pleinen en uitnodigende groene parken. Dit is een campus waar je niet alleen werkt of studeert, maar waar je graag verblijft.

5.5.4.4 Pleinen

De pleinen krijgen een prominente plek: het Universiteitsplein, het Forumplein en het Debyeplein. De pleinen ademen de unieke sfeer van Maastricht. Met grandeur, gevarieerde structuren en natuurlijke ‘daken’ van bomen bieden ze ruimte voor ontmoeting en ontspanning. Ze nodigen uit dankzij (meer) groen, pop-up werken en bijzondere inrichtingselementen. De plinten van de pleinen vormen een onderdeel van de publieke ruimte. In de plint rondom het Forumplein kun je een lokaal gebrande koffie halen, je haar laten knippen en kleine biologische boodschappen doen. Dankzij een galerij of begroeide pergola krijgt het plein een menselijke schaal en wordt het een prettige plek om te verblijven – ongeacht het weer.



5.5.4.5 Het Hart

In het hart van de Maastricht Campus ontstaat een levendig gebied waar kennis, innovatie, interactie en ontspanning samenkomen. Dit centrale hart vormt het kloppende middelpunt van de campus, met hoogwaardige representatieve openbare ruimte die een relatie legt met de binnenwerelden van de grote publieksgebouwen. In het hart komen de zes onderling verbonden Innovation Spaces zichtbaar terug. Ze hebben een aparte focus maar vormen één geheel. Er worden events georganiseerd en er is volop gelegenheid om te ontmoeten, vergaderen, sporten, eten en drinken. Hier wordt aan de campuscommunity gebouwd, hiervoor komen mensen hun eigen gebouwen uit.

5.5.4.6 Door Groene Loper verbonden pleinen

Er is geen feitelijke begrenzing van het hart, dat wordt opgespannen tussen de drie pleinen van de campus en verbonden door de Groene Loper. Meerdere grote organisaties hebben aan het hart hun ingang. In de eerste fase vormt het Forumplein de kern: hier liggen al voorzieningen die met kleine ingrepen (inrichting plein, publieke functies in de plint en op het plein) beter kunnen worden benut voor de campus. Dit wordt in de volgende fase uitgebreid tot aan het Debyeplein, met de realisatie van het centrale voorzieningengebouw en het Kennisplein.

5.5.4.7 Plinten activeren

De plinten aan het Forumplein bieden ruimte voor voor collectieve voorzieningen. De nieuwe ontwikkeling P0 (studentenhuisvesting) krijgt in de plint (en mogelijk ook de Zuidgevel) campus- en publieksfuncties. De openbare ruimte loopt door in het MECC-vergadercentrum, de serrehal en centrale voetgangersbrug in het MUMC+ en in het nieuwe voorzieningengebouw.


De zes Innovation Spaces krijgen met **pop-ups** een plek in het hart

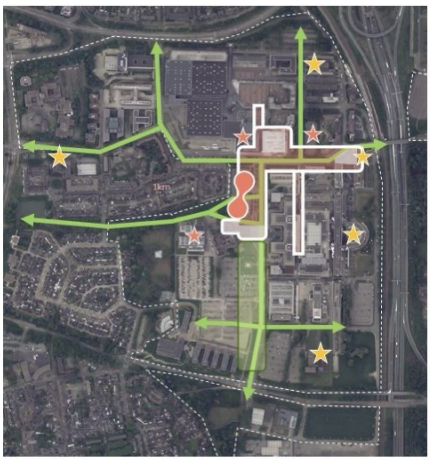
5.5.4.8 Centrale voorzieningengebouw

Het iconische centrale voorzieningengebouw verderop wordt hét experience centre van de campus: een dynamische plek voor cocreatie, tentoonstellingen, onderzoek en innovatie, werken en vergaderen, met ruimte voor health-horeca. .


Tijdelijke **placemaking** met pop up horeca & urban farming

5.5.4.9 Stepping stones: verbinding met de stad

Om de campus optimaal te verbinden met zijn stedelijke omgeving en zijn bereikbaarheid en toegankelijkheid te verbeteren, introduceren we een reeks ruimtelijke en functionele ‘stepping stones’. Deze ingrepen versterken de relaties tussen de campus en de omliggende stad, verbeteren de oriëntatie en nodigen uit tot interactie en uitwisseling.





5.5.4.10 Verbetering van bereikbaarheid en oriëntatie

Een goed verbonden campus begint met toegankelijkheid:

- Treinstation Maastricht Brightlands als knooppunt: het station is voor veel pendelaars, studenten en bezoekers de toegangspoort naar de campus;
- Betere ontsluitingen: extra ingrepen in de infrastructuur rondom de campus verbeteren de bereikbaarheid voor zowel voetgangers, fietsers en vooral ook automobilisten.

Daarnaast draagt een verbeterde oriëntatie bij aan een prettigere ervaring:

- Heldere routes en wayfinding: slimme ruimtelijke interventies maken de campus visueel en fysiek toegankelijker en herkenbaar, met duidelijke verbindingen naar omliggende wijken en andere belangrijke stedelijke functies.
- Verbinding met binnenstad: via Ceramique worden nader uit te werken stepping stones gecreëerd om op een natuurlijke en uitnodigende manier de Maastricht Campus en de binnenstad met elkaar te verbinden.

5.5.4.11 Ruimtelijke ingrepen: natuurlijke verbindingen

De fysieke verbinding van de campus met de stad wordt gerealiseerd via strategische groene corridors en ruimtelijke herinrichting:

- Groene Loper: de iconische Groene Loper, een belangrijke wandel- en fietsstructuur in Maastricht, wordt doorgetrokken naar het zuiden. Hierdoor ontstaat een logische en aantrekkelijke verbinding met de campus;
- Campuspark: een naar het zuiden verlengde parkstructuur maakt de campus toegankelijker voor bewoners en bezoekers en bevordert recreatie en ontmoeting;
- Naar de Maas: in lijn met gemeentelijke plannen wordt de groene corridor verbeterd die de campus verbindt met de Maas. Dit is niet alleen een ecologische verbinding, maar versterkt ook de recreatieve relatie die het gebied heeft met de Maas.



5.5.4.12 Verbindingen met de wijken

De campus verbetert bestaande verbindingen met omliggende wijken:

- Infrastructuur op maat: Door loop- en fietspaden te verbeteren en deze logisch aan te laten sluiten op omliggende buurten, krijgt de campus een goede verbinding met de omliggende wijken.

5.5.4.13 Verbinding met Ceramique en stadscentrum

Er liggen volop kansen om ook noordelijke verbindingen verder te ontwikkelen. Denk hierbij aan nieuwe corridors en samenwerking met partijen in omliggende gebieden.

5.5.4.14 MECC: Place-to-be voor grootschalige congressen

Buiten geplande en potentiële ingrepen biedt het MECC de Campus Maastricht een unieke voorziening om grootschalige conferenties te organiseren.

De totale investering in de GREX (grondexploitatie: ontwikkeling wegenstructuur waterstructuur, park, utiliteiten naar bouwplots, inrichting pleinen en stepping stones) bedraagt ca. [redacted] (prijspeil 2025, excl. BTW).

5.6 Vastgoedprogramma

5.6.1 Ruimte voor ontwikkeling

Met een beschikbare footprint van ruim 78 hectare, mogelijkheden om tot circa 100.000 m2 bruto vloeroppervlak te bouwen en mogelijkheden in het kerngebied om met 4.500 arbeidsplaatsen te groeien, biedt het beoogde gebied een uitstekende basis voor een toekomstbestendige campus.



5.6.2 Vastgoedprogramma

Tot 2029 ligt de focus op het opvangen van de groei van de campus in kansrijke bestaande panden binnen de deelgebieden B, C en D (circa 15.000 m2 VVO). Parallel daaraan wordt verdere groei voorbereid in nieuw vastgoed, dat vanaf 2029 in gebruik wordt genomen in de deelgebieden F, H en I (circa 50.000 m2 tot en met 2035). In totaal biedt het gebied ruimte aan circa 96.000 m2 VVO nieuwbouw. Hierbij is uitgegaan van de volgende vastgoedconcepten die aansluiten bij de behoefte van de campusdoelgroep:

- 3x parkeergarage van ieder ca. 1.000 plekken;
- 1 x iconisch voorzieningengebouw met verhuurkantoren; 9.300 m2 VVO waarvan 5.300 m2 VVO verhuurbaar;
- 2 x B-gebouw met kantoren en laboratoria, ieder 7.500 m2 VVO;
- 2 x L-gebouw met kantoren en laboratoria, ieder ca. 12.400 m2 VVO.

Zie de factsheets per type gebouw in Bijlage 5.1 voor een gedetailleerde beschrijving.

5.6.3 Incubatoren

Van het bestaande vastgoed worden de incubatoren I en II (deel Oxfordlaan 55 en Oxfordlaan 70) ingebracht, inclusief investeringen in maker space (shared office en shared facilities). Door deze Incubatoren ook echt te bestemmen voor de startende partijen in fase 1 en 2 van de campusontwikkeling, en niet voor fase 3, is er voldoende ruimte beschikbaar voor de toekomst.

Voor partijen in fase 3 komt er een acceleratorgebouw met grotere kantoor- en laboratoriumcompartimenten. Dit acceleratorgebouw is een bestaand pand dat aangepast wordt voor de korte termijn maar kan ook een nieuwbouwpand zijn voor uitbreiding op de langere termijn. In beide gevallen worden compartimenten in een multi-tenant gebouw verhuurd aan die partijen. De nieuwbouw vastgoedconcepten zijn zowel geschikt voor fase 3 partijen als voor grotere partijen.

5.6.4 Vastgoed - huisvestingsconcepten

Doel van het businessplan is om voldoende voorzieningen te bieden om groei te kunnen ondersteunen. Dit geldt voor het vastgoed, parkeerfaciliteiten, gedeelde / andere voorzieningen en de ondersteunende diensten en organisaties die de programma's faciliteren.

Campusontwikkelingen gaan vaak gepaard met grotere schommelingen en onzekerheden in groeitempo, uiteenlopende behoeften van gebruikers en een hoge vraag naar maatwerkvoorzieningen. Vanuit het vastgoedperspectief vraagt dit om een benadering die afwijkt van die van standaard bedrijventerreinen of gangbaar commercieel vastgoed, waarop reguliere vastgoedpartijen meestal zijn ingericht.



Om groei en nieuwe initiatieven op de campus te kunnen opvangen, is het naast het bieden van een incubatieconcept ook noodzakelijk om ruimte beschikbaar te houden (frictieleegstand). Door deze specifieke kenmerken is het niet altijd mogelijk om zonder risico's een continue voorraad aan vastgoed beschikbaar te hebben. Met een mix van maatregelen die elders op campussen hun waarde hebben bewezen, kunnen we echter toch een flexibele en economisch verantwoorde voorraad realiseren.

Er is uitgegaan van de volgende vastgoedconcepten die aansluiten bij de behoefte van de campus doelgroep:

- Iconisch voorzieningengebouw van 9.300 m2 VVO met centrale voorzieningen en modules met verhuurkantoren (investering ca. [redacted] prijspeil 2025, excl. BTW)
- B-gebouw van 7.500 m2 VVO met modulair te verhuren kantoren en laboratoria (10-40 modules) (investering [redacted] prijspeil 2025, excl. BTW)
- L-gebouw 12.400 m2 VVO met modulair te verhuren kantoren en laboratoria (10-80 modules, (investering ca. [redacted] prijspeil 2025, excl. BTW)

De inhoudelijke kenmerken zijn per concept als factsheet opgenomen in bijlage 5.1.

De ontwikkeling van single tenant huisvesting voor één klant is eveneens mogelijk, maar uitsluitend met een huurcontract van minimaal 15-20 jaar en mits de huisvesting op termijn ook inzetbaar is als multi-tenant. Vreemd eigendom vergroten in het kerngebied is onwenselijk, om te voorkomen dat er minder grip op de doorontwikkeling van de campus is en dat de waardestijging als gevolg van de investeringen in de campus terechtkomen bij partijen die niet geïnvesteerd hebben in de ontwikkeling.

5.6.5 Collectieve voorzieningen

Collectieve centrale voorzieningen zorgen ervoor dat mensen uit hun vertrouwde gebouwen komen. Ze versterken de levendigheid, stimuleren interactie en samenwerking en dragen zo bij aan een aantrekkelijk verblijfs- en vestigingsklimaat. Op de campus zijn al

voorzieningen aanwezig in bestaand vastgoed. De horecavoorzieningen van UM en MUMC+ worden goed gebruikt en zijn nodig om studenten, (zorg)medewerkers en bezoekers in korte pauzes snel te bedienen. Het uitgangspunt is dat deze voorzieningen behouden blijven.



Referentiebeelden van collectieve voorzieningen, ontmoeten en interactief exposeren

Het MECC ligt op een goede plek en vormt een onderdeel van de campusbeleving. Meer dan nu het geval is, gaat dit congrescentrum ruimte bieden aan ontmoeten, vergaderen, exposeren en flexwerken in de vorm van pop-up-offices en labspaces. Bovendien biedt Bar Bistro SAAM plek voor lunch en een borrel. Om de beoogde groei ruimte te geven, worden collectieve voorzieningen toegevoegd. Dat is deels in het MECC, deels door het toevoegen van nieuwe faciliteiten in de plint van P0, de plinten rondom het Forumplein en een nieuw te realiseren voorzieningengebouw. De collectieve voorzieningen zijn bedoeld voor de hele campus, en dus voor iedereen te gebruiken. Een deel van de voorzieningen is specifiek voor de nieuwe vestigers, omdat UM en MUMC+ deze voorzieningen al in hun gebouwen hebben.

5.6.6 Ruimtebehoefte en fasering

De vierkante-meter behoefte voor voorzieningen groeit mee met de groei van de campus. Die extra voorzieningen worden, vooruitlopend op de behoefte, meteen in de eerste fase ontwikkeld. Hiermee kunnen we kwaliteit toevoegen en interactie op gang brengen.

5.6.6.1 Uitgangspunten

- 5% ruimteclaim (zie berekening in de bijlagen);
- Voorzieningen vanaf 12 personen worden centraal voorzien (dus tussen 12-20 personen keuze voor betreffende huurder);
- Voorzieningen MUMC+ / UM blijven behouden;
- Koppeling bestaande - nieuwe voorzieningen in buitenruimte.

5.6.6.2 Functies centrale gedeelde voorzieningen

- Showcase & experience;
- Vergaderen & conferentie (+20p);
- Horeca;
- Diensten (to-go winkel, kapper, etc);
- *Sport & recreatie;*
- *Overig (KDV, patent office, etc.);*
- *Flexwerkplekken kantoor;*
- *Onderzoeksfaciliteiten.*

(functies in *cursief* zitten niet in 5% ruimteclaim)

Zie Bijlage 5.3 voor meer details over de collectieve voorzieningen.

5.6.7 Wonen in het gebied

5.6.7.1 Woningen voor studenten en expats zorgen voor levendigheid

Strategische woonontwikkeling op de campus zorgt voor een balans tussen levendigheid en focus. Door studenten en kenniswerkers een passende woonomgeving te bieden, wordt de campus een aantrekkelijk en dynamisch gebied, en draagt wonen bij aan het realiseren van een aantrekkelijke omgeving voor onderwijs, onderzoek en werken. Tegelijkertijd blijft er voldoende ruimte voor de kernactiviteiten onderwijs, onderzoek, innovatie en werken. Deze aanpak versterkt zowel de relatie tussen de campus en zijn gebruikers als de relatie tussen de campus en zijn omgeving, met inachtneming van de centrale doelstelling van de campusontwikkeling.



Tijdelijke huisvesting studentenwoningen op de campus - Zoekgebieden Wonen



5.6.7.2 Wonen op de campus: gericht op functiemenging

Met uitzondering van nieuwe studentenwoningen op de P0-locatie in het hart van de campus, komt de toekomstige woonontwikkeling vooral op prachtige plekken aan de randen van de campus. Dit komt voort uit de strategische keuze om de kerncampus in te zetten voor innovatie, door de nabijheid van bedrijven, onderzoekers en faciliteiten. Met deze keus ten aanzien van het wonen moet in de verdere planvorming de gewenste leefbaarheid en levendigheid van het hart zijn gediend.

In de randen van de campus wordt gestreefd naar een mix van wonen en werken, die bijdraagt aan het vestigingsklimaat voor talent en bedrijven (zoals vak 9 of de locatie Demertdwarsstraat). Bestaande kantoorlocaties kunnen herontwikkeld worden tot aantrekkelijke woonwerkgebieden waarbij campusgerelateerde woningen kunnen worden toegevoegd mits het economische potentieel (m2 kantoren) van de locatie behouden blijft. Hier gaan herstructurering en vernieuwing van de kantorenmarkt hand in hand met campusontwikkeling en de ontwikkeling van aantrekkelijke en klimaatadaptieve stedelijke milieus voor talent en bedrijven. De woonontwikkeling op de campus richt zich primair opde doelgroepen studenten, recent afgestudeerden, zorgmedewerkers, PhD’s en postdocs (kenniswerkers), die allen nauw verbonden zijn met de activiteiten op de Maastricht Campus. In het kader van een zachte overgang naar de woonbuurten kan er beperkt ook meer ruimte worden geboden voor andere doelgroepen, bijvoorbeeld het huisvesten van gezinnen waarvan 1 of meer leden op de campus werkzaam zijn of zorgpersoneel.

Het is essentieel dat de campusorganisatie regie houdt over de woningbouw op de Maastricht Campus.

5.6.7.3 Samenwerking met partners

Het ontwikkelen, exploiteren en beheren van woonruimte valt buiten de kernactiviteiten van de campusorganisatie. De specifieke eisen en dynamiek van woningbouw vragen om gespecialiseerde kennis en samenwerking met externe partijen:

- Ontwikkeling: Het realiseren van woonruimte vereist een ander type investering dan technisch-georiënteerde gebouwen. Externe investeerders (anders dan investeerders in campusontwikkeling) kunnen hier een sleutelrol in spelen;
- Exploitatie: Onderhoud en beheer van woningen, zoals appartementen en studentenkamers, vragen om andere expertise dan die nodig is voor campusgebouwen met specifieke functies;
- Beheer: Specifiek voor het beheer van studentenhuisvesting is gespecialiseerde kennis nodig die een campusorganisatie niet bezit. Partijen met ervaring op dit gebied zoals woningbouwcorporaties zijn beter uitgerust om dit effectief uit te voeren.

5.7 Nuts- en retentievoorzieningen

5.7.1 Algemeen

Het Nederlandse elektriciteitsnet zit volledig op slot. Er is een enorme toename in de vraag door elektrificatie van warmtebronnen en mobiliteit. De vraagtoename gaat niet gepaard met de groei van het elektriciteitsnet. Ook voor deze campus is dat een belemmering in de ontwikkeling. Een gasvoorziening zit niet in de planning, net zo min als een campus warmtenet. Vanuit een aantal partijen is er wel interesse voor een warmte- en koudenet in Randwyck. De optie om gebruik te maken van restwarmte van de rioolwaterzuivering RWZI is in onderzoek.

Door klimaatverandering is er steeds meer sprake van wateroverlast en zeker in dichtbevolkte gebieden leidt dit tot flinke uitdagingen; ook Randwyck en de Maastricht Campus hebben daarmee te maken. Er is onvoldoende capaciteit in het hemelwaterriool in combinatie met retentie. Bij de steeds vaker voorkomende extreme buien is waterafvoer niet vanzelfsprekend. Er zijn oplossingen voorhanden die geïntegreerd zijn in dit plan.

Nutsvoorzieningen als glasvezel, drinkwater, DWA/vuilwater afvoer en blusvoorzieningen zijn opgenomen in dit plan.

5.7.2 Elektrisch vermogen

Stantec heeft een analyse gedaan naar het beschikbare elektrische vermogen op de campus, het gebruikspatroon en de prognose van het aanvullend vermogen dat nodig is voor de ontwikkeling van nieuwbouw. Zonder maatregelen loopt de ontwikkeling spaak door de beperkte beschikbaarheid van elektriciteit. Het publieke net zal naar verwachting de komende acht jaar niet voorzien in extra E-vermogen voor nieuwe gebouwen op de Maastricht Campus (netwerkcongestie) en daarom is een andere oplossing nodig. Een

Gesloten Distributiesysteem (GDS), gebruikmakend van de overcapaciteit in de aansluiting van het MECC, lijkt het meest kansrijk.

Daarbij hanteren we de volgende uitgangspunten:

- In de periode 2025-2028 wordt een GDS opgezet voor efficiënter energiegebruik en uitbreiding van capaciteit. Vanaf 2029 maakt deze hub de voeding van gefaseerde nieuwbouw mogelijk. MECC vormt het hart van dit GDS. Hierbij wordt gegarandeerd dat MECC zijn operatie kan uitvoeren en een marktconforme vergoeding krijgt voor zijn inzet. Tevens dient geborgd te zijn dat het MECC zijn toekomstige vergroeningsplannen kan uitvoeren;

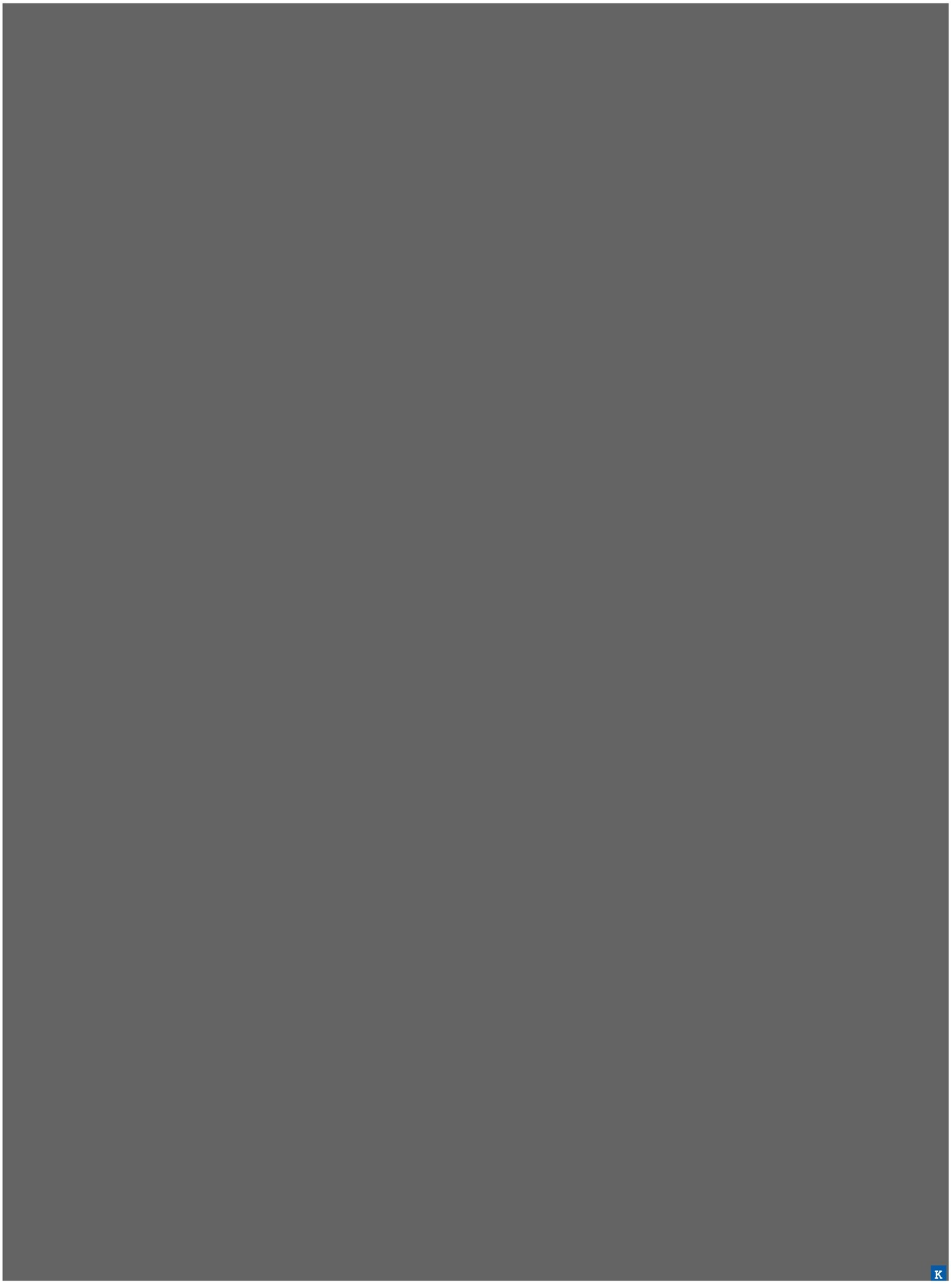
- Tot het publieke net uitgebreid is, maakt dit GDS de nieuwbouw mogelijk. Daarna wordt bezien of de campus een eigen GDS krijgt en afgekoppeld wordt van het MECC of dat voor een uitbreiding van de aansluiting van het GDS wordt gekozen;

- Vermogen nieuwbouw: de functiemix van nieuwbouw bepaalt het elektriciteitsverbruik, waarbij voor nu rekening wordt gehouden met een gemiddelde piekbelasting van 85 W/m² voor de multi-tenant kantoor/lab/cleanroom gebouwen en 10,6 W/m² voor het centrale voorzieningen gebouw;

- Op de MECC-aansluiting kan meestal minimaal 1.000 kW beschikbaar gemaakt worden. Dit kan de nieuwbouw opvangen tot 2033 (icoongebouw, 2 x BHM, 1x L), exclusief het de laadvoorzieningen in de garages die niet direct door de zonnepanelen / batterij gevoed worden (36.000 m2 VVO waarvan 6.000-8.000 m2 labs/cleanrooms);

- Een piekvoorziening in de vorm van een aggregaat en/of batterij (permanente opstelling) maakt onderdeel uit van de opzet om te borgen dat evenementen met een grote vermogensbehoefte in combinatie met de vermogens voor nieuwbouw mogelijk blijven;

- MUMC+ blijft opereren op de eigen 10kV-ring en ook het bestaand vastgoed blijft vooralsnog op de eigen aansluitingen. Ook vanuit de MUMC+ capaciteit zou extra vermogen geleverd kunnen worden. Dit stuit echter vooralsnog op praktische bezwaren.



5.7.3 Laadvoorzieningen

De ruimteontwikkeling voor de campus heeft prioriteit boven uitbreiding van laadvoorzieningen. Elektrisch laden van voertuigen krijgt daarmee een secundaire prioriteit voor de garages G2 en G3. Vanaf de bouw krijgen deze wel enkele laadpalen gevoed uit de zonnepanelen en batterij die in de garages opgenomen zijn. Garage G1 wordt gekoppeld aan de MUMC+ / UM-aansluiting en gezien de reserves die daar zitten kunnen in G1 wel laadvoorzieningen opgenomen worden die de capaciteit van eigen opwekking / batterij te boven gaan. Uiteindelijk wordt toegewerkt naar één oplaadpunt per tien nieuwe parkeerplekken, conform de Europese EPBD III-richtlijn. Daarnaast wordt leidinginfrastructuur voorbereid voor één op de vijf parkeerplaatsen.

5.7.4 Riolering

Voor het afvoeren van hemelwater zijn de volgende uitgangspunten van toepassing:

- Gescheiden systeem: hemelwater wordt volledig gecompenseerd binnen het gebied (terrein en daken) en afgekoppeld van het vuilwaterriool. Uitgangspunt is, conform de verordening, 80 mm berging per m2 gerealiseerd verhard oppervlak;
- Compensatie en retentie: er zijn additionele retentievoorzieningen nodig om bestaande bouw te compenseren;
- Minimalisering verharding: het verharde oppervlak wordt beperkt tot maximaal de huidige omvang ten gunste van vergroening;
- Geen uitbreiding hoofdinfrastructuur: de capaciteit van de bestaande infrastructuur voor het hemelwaterriool wordt niet vergroot;
- Aanpassing secundaire infrastructuur: deze wordt geoptimaliseerd om nieuwe ontwikkelingen aan te sluiten op de bestaande systemen.

Voor het afvoeren van vuilwater zijn de volgende uitgangspunten van toepassing:

- Capaciteit hoofdinfrastructuur: de huidige vuilwaterrioolinfrastructuur lijkt vooralsnog voldoende capaciteit te hebben, mede door afkoppeling van hemelwater (nader te kwantificeren in vervolgonderzoek tijdens uitwerkfase);
- Nieuwe infrastructuur: voor de campusnieuwbouw wordt een volledig nieuw vuilwaterstelsel aangelegd, aangesloten op de bestaande hoofdinfrastructuur. Dit stelsel richt zich uitsluitend op huishoudelijk afvalwater.

5.7.5 Drinkwater en bluswater

Voor drink- en bluswater gelden deze uitgangspunten:

- Capaciteit hoofdinfrastructuur: er is voldoende capaciteit aanwezig binnen de bestaande hoofdinfrastructuur;
- Nieuwe infrastructuur: voor de campusnieuwbouw wordt een volledig nieuwe infrastructuur aangelegd.

5.7.6 Glasvezel, GSM, C2000

De nieuwbouw krijgt voor de glasvezelinfrastructuur een aansluiting op het bestaande netwerk van de netbeheerder. Voor dit gebied ligt dat bij UM. Het knooppunt bevindt zich op Debyeplein 1. Vanaf hier komt er een glasvezelverbinding met alle gebouwen die tot het campus vastgoed behoren. De basisinfrastructuur voor Managed Connectivity in de nieuwe gebouwen is een verplicht af te nemen dienst. Voor GSM en C2000 zijn geen directe investeringen vanuit het masterplan nodig voor ontsluiting op deze systemen.

5.7.7 Bedrijfsstoffen

Voor bedrijfsstoffen gelden deze uitgangspunten:

- Lokale oplossingen: de voorzieningen voor bedrijfsstoffen worden per gebouw of cluster gebouwen gerealiseerd, afhankelijk van de behoefte.
- Specifieke bedrijfsstoffen: Proceswater, perslucht en demiwater worden per gebouw voorzien; overige bedrijfsstoffen worden in buitenopstellingen per cluster geplaatst.
- Stedenbouwkundige integratie: locaties voor buitenopstellingen worden vastgelegd in het stedenbouwkundig plan, ongeacht directe realisatie. Hierbij wordt rekening gehouden met nabijheid en integratie met overdekte fietsenstallingen.

5.7.8 Gedeelde verwarming / koeling

Voor gedeelde verwarming of koeling gelden de volgende uitgangspunten:

- Geen gebiedsdekkend systeem: er wordt geen centraal systeem voor koude- of warmtevoorziening gerealiseerd, aangezien onderzoek van MUMC+ een laag rendement aantoont;
- Toekomstopties: alternatieve systemen zijn opties voor de toekomst, mits technisch haalbaar en financieel aantrekkelijk (neutrale business case). De mogelijkheid wordt verkend voor een warmtenet en een koudenet gebaseerd op restwarmte vanuit de dichtbij gelegen waterzuiveringsinstallatie;
- Individuele aanpak: eventuele systemen voor grootgebruikers zijn individueel bepaald en staan los van het masterplan. (MUMC+ opteert voor eigen systeem).

5.7.9 Aardgas

Rond aardgasgebruik hanteren we deze uitgangspunten:

- Nieuwbouw gasloos: nieuwe gebouwen krijgen geen aardgasaansluiting.
- Uitfasering: voor bestaande gebouwen wordt aardgas pas uitgefaseerd nadat het elektriciteitstekort in het gebied is opgelost.

5.7.10 Inkoop levering diensten en bedrijfsstoffen

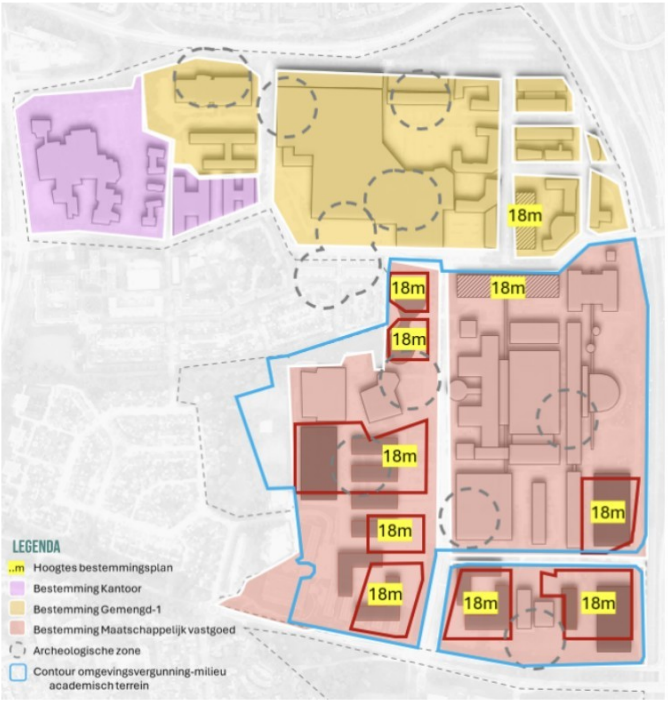
Dit zijn de uitgangspunten voor de inkoop van de levering van diensten en bedrijfsstoffen:

- Bestaande structuren: de levering van diensten en bedrijfsstoffen sluit aan bij de bestaande structuren van MUMC+ en UM.
    - Logistiek en magazijnen (AZM)
    - Gladheidsbestrijding (AZM)
- Toekomstige structuren: wijzigingen zijn afhankelijk van volumeontwikkelingen. Voor nu wordt niet voorzien in een andere invulling van de levering van diensten en bedrijfsstoffen.

5.7.11 Vergunningen

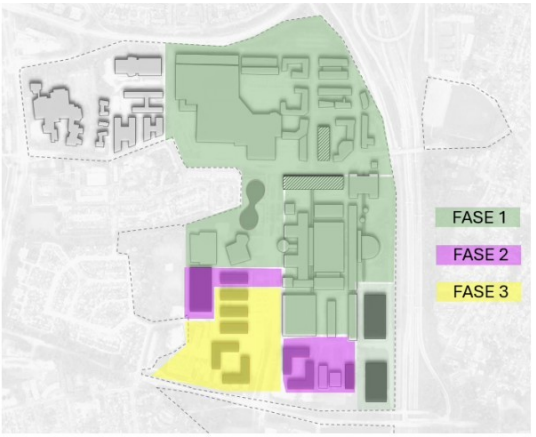
Voor vergunningen, ontheffingen en toestemmingen gelden deze uitgangspunten:

- Toepasselijkheid: alle activiteiten moeten passen binnen de kaders van de bestaande (koepel)vergunningen van UM en MUMC+.
- Bevoegd gezag:
    - Gemeente (handhaving & controle)
    - Provincie (milieu)
    - Rijk (kernenergie)



5.8 Fasering

5.8.1 Algemeen



Het masterplan biedt een concreet voorstel voor de periode tot 2035, maar houdt daarbij ook rekening met de hele periode die nodig is om te komen tot een afgeronde gebieds- en vastgoedontwikkeling binnen de demarcatie van het gebied van de campus. De fasering van het plan is opgezet vanuit deze uitgangspunten:

- Maak snel impact en indruk;
- Bouw op vanuit de kern;
- Pas geplande projecten in;
- Behoud in alle tussenstappen een levendige campus;
- Tijdelijke woningbouw aan de zuidwestkant van de campus respecteren en zo lang mogelijk handhaven;
- Flexibel blijven in geval van gewijzigde omstandigheden.

Fase 0 : 2025-2026

Na goedkeuring van dit masterplan en de onderliggende businesscase, breekt er een fase van planvoorbereiding aan voor het gehele plangebied. De eerste zichtbaarheid wordt gecreëerd via publieksgerichte borden bij de campus en in het MECC. Parallel daaraan start de voorbereiding van prioritaire projecten (definitief ontwerp, vergunningen, technisch ontwerp):

- parkeergarage G1 en maaiveldparkeervelden;
- basis nutsvoorzieningen, waaronder het GDS;
- bereikbaarheid bovenwijkse voorzieningen;
- bestaand vastgoed voor opvangen eerste groei;
- Voorzieningengebouw en P0 gebouw.

Fase 1 : 2026-2028

Wanneer de uitgangspunten uitgewerkt zijn en de individuele businesscase goedgekeurd, wordt gestart met de ontwikkeling/realisatie van de volgende projecten:

- Realisatie prioritaire projecten van fase 0;
- Realisatie voorzieningengebouw;
- Realisatie parkeergrage G2;
- Inrichting openbare ruimte deelgebieden B, C, D, noordzijde F, G en I, inclusief de verbindende pleinen;
- Ontwikkelen gebouwconcepten B en L.

Fase 2 : 2029-2034

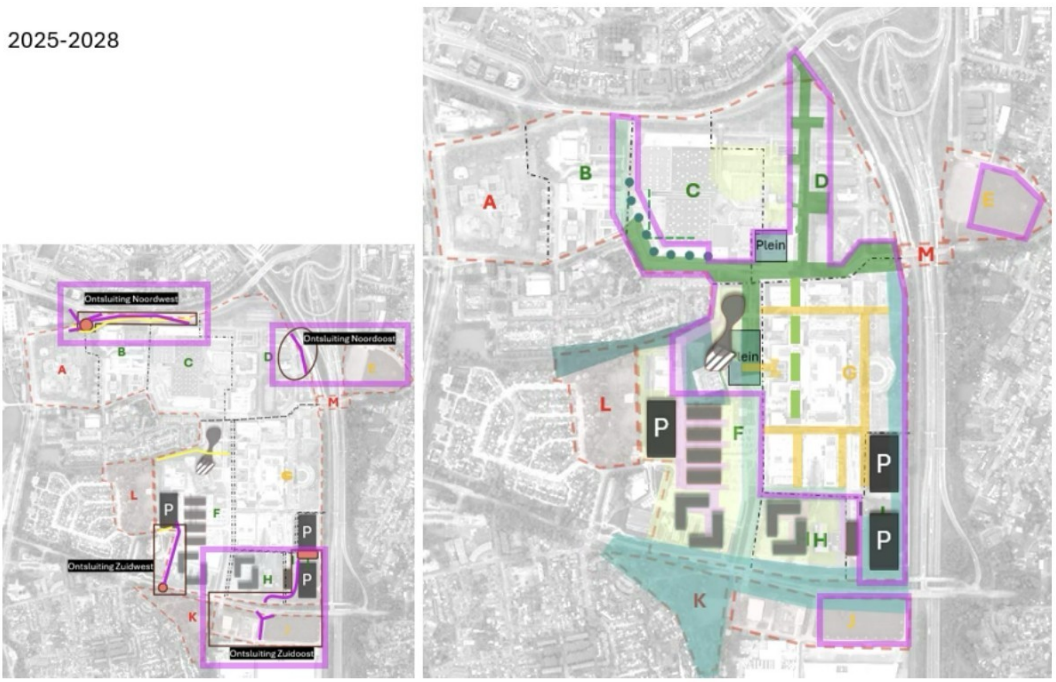
Na afronding van de eerste fase zijn de Innovation Spaces succesvol ingericht en is ook zichtbaar waar de campus fysiek heen gaat. Dit gebeurt dankzij een herinrichting van een relevant deel van de openbare ruimte, het maken van ruimte voor de campus in bestaand vastgoed en de realisatie van het Hart van de campus. In fase 2 groeit de campus stap voor stap door. De ontwikkelde gebouwconcepten worden op voorraad gebouwd. Met de verwachte groei van 250 arbeidsplaatsen per jaar betekent dit dat er vrijwel jaarlijks een nieuw gebouw wordt opgeleverd. In totaal gaat het om twee B-gebouwen en twee L-gebouwen.

In deze periode zal ook garage G3 nodig zijn, enerzijds omdat de ruimte voor maaiveldparkeren steeds meer wordt ingenomen door (bouwplaatsen voor) de nieuwbouw en anderzijds omdat de parkeerbehoefte toeneemt.

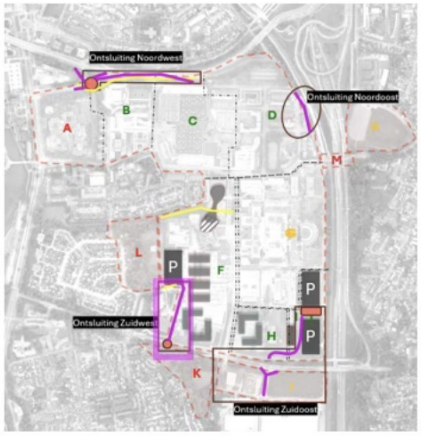
De openbare ruimte volgt de vastgoedontwikkeling om te zorgen dat geen onnodige investeringen worden gedaan in gebieden waar nog nieuwbouw moet plaatsvinden, maar waarbij wel de openbare ruimte rondom dat gebouw al bij de oplevering ingericht is. Dat betekent dus dat het middendeel van gebied F en het oostelijk deel van gebied H ingericht worden.

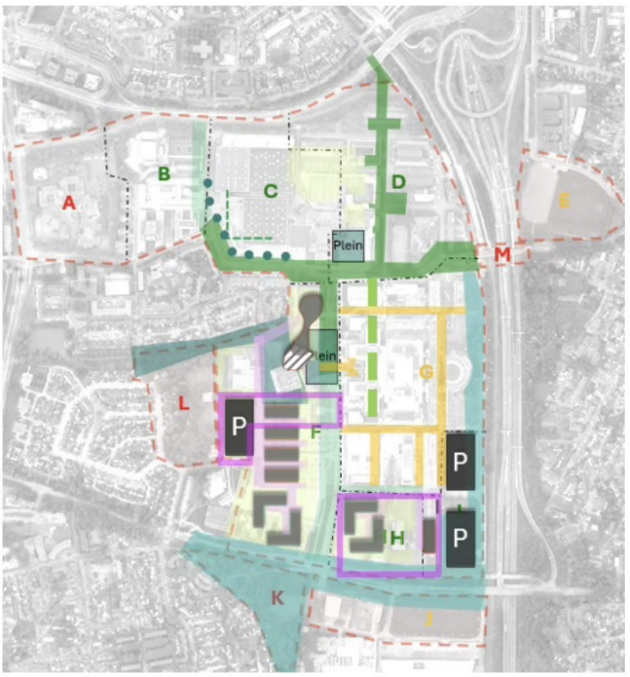
Fase 3 : 2035-2042 (buiten huidige planperiode)

Nadat de eerste tien jaren doorlopen zijn en een belangrijk deel van het terrein in het eindbeeld gebracht is, staat fase 3 in het teken van het afronden van die delen van het terrein waar de laatste nieuwbouw komt. Deze doorontwikkeling kan pas plaatsvinden na het vertrek van de deels hier gerealiseerde tijdelijke studentenhuisvesting. In totaal is er ruimte voor nog drie B-gebouwen en twee L-gebouwen. De campus is dan met 4.500 arbeidsplaatsen gegroeid en de gehele openbare ruimte, inclusief het zuidelijk deel van gebied F en het westelijk deel van gebied H, is heringericht.

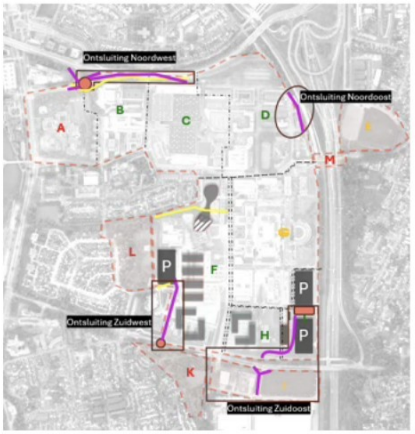


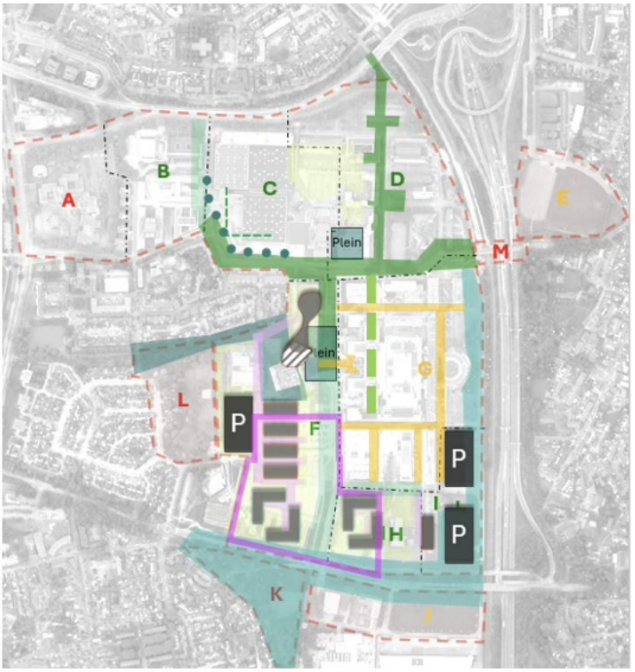
2029-2034





2035-2042





5.9 Businessplan: integrale businesscase

5.9.1 Algemeen

In de gebiedsontwikkeling van de Maastricht Campus vinden ook zonder dit masterplan allerlei activiteiten en investeringen plaats. Het MUMC+ en de UM hebben omvangrijke investeringsprogramma's voor de aankomende jaren. Ook de gemeente heeft aanzienlijke investeringen voorzien in dit gebied. Naast deze investeringen is er sprake van vastgoed en terreinen in exploitatie en dus van investeringen in het kader van noodzakelijke vervanging met betrekking tot verbetering en verduurzaming.

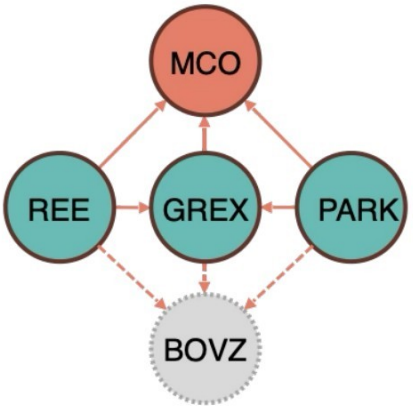
Een deel van de investeringen in het gebied valt sowieso buiten de integrale businesscase omdat deze geen relatie hebben met de campusontwikkeling. Voor de reeds geplande investeringen die wel relevant zijn voor de campusontwikkeling, zoals die voor de Groene Loper, is ervoor gekozen om die in dit masterplan wel inzichtelijk te maken zodat de integrale opgave duidelijk wordt. Het plan geeft aan wat onderdeel is van de bestaande plannen, ongeacht of het al gecommitteerd is. Wat dus niet genoemd wordt, is er ook geen onderdeel van. Als het wel meegenomen is, wil dat nog niet zeggen dat het automatisch ook onderdeel is van de investeringsplannen van de partij die het reeds opgenomen had. Integendeel: als het in dit masterplan is opgenomen dan is het een noodzakelijk element van het integrale plan. De vraag wie betaalt wordt niet in dit masterplan beantwoord maar is onderdeel van een implementatieplan.

5.9.2 Hoofdelementen van de businesscase

De businesscase bestaat uit deze hoofdelementen:

- MCO (Maastricht Campus Organisatie): dit is de entiteit die de campus exploiteert en beheert. Het personeel is opgenomen in deze entiteit en de programma's worden hier getrokken. Deze organisatie voert het beheer uit voor de vastgoedentiteit (Real Estate Exploitatie, REE), het gebied (GREX, Grond exploitatie inclusief utilities en openbare ruimte) en de parkeerentiteit die eigenaar en exploitant is van het parkeren (PARK);
- REE: dit is de entiteit die het courante campusvastgoed (bestaand en nieuw) ontwikkelt, realiseert, beheert en exploiteert. REE is ontwikkelaar, eigenaar en exploitaint van het campusvastgoed exclusief het parkeren (gebouwen van UM en MUMC+ blijven in hun eigendom).
- GREX: dit is de entiteit die zorgt voor de openbare ruimte, inclusief het bouw- en woonrijp maken en het beheer en onderhoud.
- PARK: dit is de entiteit die alle (deelnemende) parkeervoorzieningen (bestaand en nieuw) in het gebied ontwikkelt, realiseert, exploiteert en beheert, inclusief parkeeropbrengsten en afdracht aan aandeelhouders.
- BOVZ: dit is geen entiteit maar betreft de randvoorwaardelijke voorzieningen zoals aanpassingen in de ontsluiting van het gebied en openbare ruimte aan de randen (zoals zorglandschappen).

5.9.3 Het mechanisme



De integrale businesscase bevat per hoofdelement alle meegenomen kosten en opbrengsten in de tijd uitgezet. Daarbij is een mechanisme toegevoegd om te zorgen dat verrekeningen mogelijk zijn tussen de hoofdelementen. Dit mechanisme bestaat uit verrekeningen die borgen dat elk hoofdelement op zichzelf op termijn een haalbare businesscase kent. Dit zijn de belangrijkste:

- De campusorganisatie ontvangt van REE, GREX en PARK een jaarlijkse fee als percentage van de investeringen van deze entiteiten om daarmee de conceptontwikkelingskosten en organisatiekosten af te dekken en een percentage van de inkomstenstroom voor de geleverde beheeractiviteiten.
- GREX ontvangt jaarlijks van REE en PARK een fee per m2 VVO of per parkeerplaats die op dat moment in exploitatie zijn om de kosten voor de openbare ruimte en het bouw- en woonrijp maken af te dekken. GREX ontvangt ook van de andere vastgoedeigenaren op de campus een (lagere, nader te bepalen) bijdrage voor de algemene campus ontwikkelingen);
- Omdat er ook zonder de campusontwikkeling een noodzaak tot bovenwijkse voorzieningen zou zijn, is er slechts een afdracht van REE, GREX en PARK aan BOVZ indien dit vanuit het oogpunt van staatssteun aan de orde zou zijn.

De uitwerking van het businessplan komt terug in hoofdstuk 8 van dit rapport - Financiën.

5.9.4 Demarcatie



Zoals al aangeven zijn enkel de investeringen in de gebieden A-K die relevant zijn voor de campusontwikkeling meegenomen. Voor de gebieden A, L, K en een deel van J is niet meegenomen. Indien aanpassingen in de gebiedsontsluiting deels in deze gebieden vallen is deze wel bij de bovenwijkse voorzieningen opgenomen. Voor de overige opgenomen investeringen is in de bijlagen aangegeven welke tot de scope behoren en onder welk hoofdelement ze vallen. Voor de verdeling over de hoofdelementen is de hieronder opgenomen demarcatie aangehouden.

Onderdeel	GREX	REE of PARK
Terreininrichting	Alle wegen, paden, landschapsinrichting, terreinverlichting, milieuhavens, gasflessengebouwen, bewegwijzering.	Eventuele logistieke terreinen, inrichting gasflessengebouwen en aanvullende infrastructuur.
Middenspanning	GDS en nieuw 10kV middenspanningsstation incl. 10kV verdeelinrichting.	10kV en stuurkabels vanaf middenspanningsstation, trafo en laagspanningshoofdverdelers.
Water	Vanaf WML aansluiting tot en met hoofdwaterleidinginfrastructuur per bouwkavel.	Gebouwaansluiting tot aan hoofdwaterleidinginfrastructuur rand bouwkavel.
Riolering	Vuilwaterhoofdriool (VWA) met voldoende capaciteit tot aan plots.	Aansluitingen op VWA vanaf rand plots.
Glasvezel	Centraal redundant managed connectivity knooppunt bij Debeyelaan 1 en per plot een aansluitkast in een ring.	Aansluiting vanaf aansluitkast in ring bij plot.
Bluswater	Hoofdinfrastructuur met voldoende tie ins aan randen bouwkavels capaciteit enkel t.b.v. bluswater.	Hydrant ten behoeve van gebouw op hoofdinfrastructuur enkel t.b.v. bluswater.
Alle overige bedrijfsstoffen	Niet standaard voorzien,wel gasflessengebouwen voor nieuwbouw met laboratoria.	Aansluiting vanaf overnamepunt campus volledig te dekken uit budget huurder.
Parkeer-voorzieningen incl. laadpalen	Logistieke tijdelijke parkeervoorzieningen laden- en lossen bij gebouwen opgenoken. Investering opgenomen voor fietsenstallingen en fietsnietjes.	Parkeervoorzieningen voor auto's in PARK.



IMPLEMENTATIE

6. Contouren van de implementatie

6.1 Samenvatting

Het hoofdstuk over implementatie beschrijft hoe de Maastricht Campus zich verder kan ontwikkelen op basis van vier richtinggevende principes: Innovation Spaces, een cultuur van samenwerking, een faciliterende fysieke omgeving en een zelfstandige campusorganisatie. Deze principes worden ondersteund door een verdienmodel dat draait om vastgoed. De implementatiestrategie is gebaseerd op eerdere studies naar het medisch en technisch ecosysteem, met aanbevelingen van adviesbureaus zoals Roland Berger en Strategy Unit. Dit leidt tot programmalijnen die invulling geven aan deze principes, met concrete acties zoals het versterken van publiek-private samenwerkingen, gerichte acquisitie en het opbouwen van een campuscommunity. Daarnaast wordt de noodzaak van een langjarige samenwerking tussen stakeholders benadrukt, waarbij financiële en organisatorische commitments worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

Een belangrijk aspect van de implementatie is de ontwikkeling van zes Innovation Spaces, elk gericht op specifieke technologische en wetenschappelijke thema's, zoals voeding en gezondheid, imaging en diagnostiek, medische implantaten en digitale zorginnovatie. Deze Spaces fungeren als katalysatoren voor innovatie en economische groei, met fysieke locaties waar bedrijven, kennisinstellingen en startups samenwerken. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de sociale en ruimtelijke kwaliteit van de campus, waarbij het creëren van een levendige gemeenschap en toegankelijke infrastructuur centraal staat.

De governance van de campus wordt versterkt door een zelfstandige organisatie met een duidelijke rolverdeling, waarbij de Maastricht Campus Organisatie verantwoordelijk is voor strategische ontwikkeling, community building en vastgoedbeheer. Tot slot wordt de campus gepositioneerd binnen de bredere Brightlands-regio en Euregio, met aandacht voor internationale samenwerkingen en grensoverschrijdende economische kansen.

6.2 Inleiding

In hoofdstuk 2 hebben we de vier richtinggevende principes voor de succesvolle doorontwikkeling van de campus besproken:

1. Innovation Spaces
2. Cultuur van Samenwerken
3. Een faciliterende fysieke omgeving
4. Zelfstandige campusorganisatie (X-factor)

Deze vier principes vinden een fundament in een campusorganisatie met een renderend verdienmodel dat gebaseerd is op vastgoed. In dit deel van het rapport laten we zien hoe deze richtinggevende principes kunnen worden ingezet om de beoogde ontwikkeling van de Maastricht Campus te realiseren.

Input hiervoor zijn de studies van Roland Berger en Strategy Unit naar ontwikkelbare ecosystemen. Dit resulteert in een set van samenhangende programmalijnen die invulling geven aan de richtinggevende principes en aanbevelingen op hoofdlijnen.

Principes	Paragraaf	Programma-lijnen	Inhoud programmalijnen
Samenwerking stakeholders	6.4	1	Langjarige samenwerking en commitment stakeholders
Innovation Spaces	6.5	2-7	Innovation Spaces Ingest, Inspect, Implant, Implement, Invent en Infinity
Cultuur van Samenwerking	6.6	8	Samenwerking, netwerken en communitybuilding
Faciliterende fysieke omgeving	6.7	9-12	Real Estate, GREX, Parking en randvoorwaardelijke aanpassingen
Zelfstandige campusorganisatie	6.8	13	Zelfstandige campusorganisatie

Na de behandeling van deze richtinggevende principes komt de positionering in de regio aan bod. Het gaat daarbij om de verhouding tussen de ontwikkeling van Maastricht Campus en de andere Brightlands Campussen en de aandacht voor de potentie van de Euregio. Vervolgens wordt bekeken of de gehele ontwikkeling voldoet aan de uitgangspunten per stakeholder.

De beschrijvingen in dit hoofdstuk zijn de uitgangspunten voor het uitwerken van een concreet implementatieplan voor de campusontwikkeling.

6.3 Aanbevelingen voor de campusontwikkeling

In de voorgaande hoofdstukken 3 en 4 zijn de hoofdbevindingen van twee diepgaande studies gepresenteerd: een analyse van ontwikkelbare medische onderwerpen en het groeipotentieel van de Maastricht Campus (hoofdstuk 3) en een studie naar groeikansen en fysieke colocatiemogelijkheden voor het tech- en engineeringecosysteem op de campus (hoofdstuk 4). In deze paragraaf presenteren we de gezamenlijke aanbevelingen uit beide studies om de geschetste potentie ook daadwerkelijk te kunnen realiseren. Deze sluiten nauw op elkaar aan en vormen samen een geïntegreerde strategie voor de verdere ontwikkeling van de campus. Ze bestaat uit vier elementen:

1. Gerichte acquisitie en versterking van de campusreputatie

- Acquisitiestrategie: Ontwikkel een gerichte strategie voor het aantrekken van bedrijven en R&D-instituten in AI, sensoring, imaging en bioinformatica. Daarbij gaat het om toevoegingen aan de economische bedrijvigheid; het aantrekken van

nieuwe wetenschappelijke projecten blijft aan de kennisinstellingen. Dit vraagt om een actieve benadering waarbij de campusorganisatie, ondersteund door de vier stakeholders, proactief het veld in gaat om de propositie van de campus te promoten en concreet partijen gaat acquireren om zich te vestigen op de campus.

- Reputatie en magneetfunctie: Bouw actief aan de reputatie van de campus als aantrekkelijke vestigingslocatie door de zichtbaarheid te vergroten onder (primair) studenten, onderzoekers en bedrijven. Ter verdere vergroting van het draagvlak hoort hier ook een algemene reputatiebouw richting het brede publiek bij. Positioneer de campus als een toonaangevende innovatiehub in de regio.

2. Versterking van publiek-private samenwerking en clusterontwikkeling

- Hefboomprojecten: Start met activiteiten die als hefboomprojecten voor de business van de campus kunnen fungeren, bijvoorbeeld initiatieven die directe impact hebben op de groei van de campus en de aantrekkelijkheid voor nieuwe partijen vergroten.

- Engineering-health clusters: Stimuleer samenwerking tussen engineering en medische disciplines (UM-FSE en UM-FHML/MUMC+). Organiseer bedrijvennetwerken en initieer gezamenlijke projecten tussen bedrijven en onderwijsinstellingen om innovatie te versnellen.

- Einsteinfaciliteit: Zet alles op alles om een grootschalige Einsteinfaciliteit te realiseren, gebaseerd op de ETPathfinder. Deze faciliteit moet dienen als kraamkamer voor technologieontwikkeling en als centrum voor publiek-private samenwerking.

- Internationale verbinding: Versterk de verbinding met andere Brightlands campussen en ontwikkel grensoverschrijdende proposities met partners in België en Duitsland (zoals Aken, Hasselt/Corda, Leuven en Luik). Deze samenwerking kan innovatieve proposities direct in verschillende markten laten testen en uitrollen en daarmee de facto een entree naar de Europese markt zijn.

3. Doorgroei en versteviging van het ecosysteem

- Valorisatiecultuur: Versterk de valorisatieketen van UM en MUMC+ om een efficiënte motor voor nieuwe bedrijvigheid op de campus te vormen. Stimuleer uitvinderschap en ondernemerschap onder onderzoekers en creëer een cultuur waarin innovatie wordt gewaardeerd en gefaciliteerd. Organiseer dit op zo'n manier dat het niet alleen een core-business is van de kennisinstellingen, maar dat ook de tucht van de markt en het ondernemerschap leidend zijn bij de keuzes binnen de valorisatieprojecten.

- Ondersteuning startups: Organiseer hoogwaardige ondersteuning voor spinoffs en startups van buitenaf door maatwerkbegeleiding te bieden en toegang te geven tot kennis en ervaring, gedeelde laboratoria en de kliniek. Directe verbindingen met investeerders en subsidiekanalen zijn cruciaal.

- Community vorming: Ontwikkel de campus tot een bruisende fysieke plek met meer ontmoetingsplekken, winkels, sportfaciliteiten en horecagelegenheden.

Organiseer regelmatige netwerkevenementen om samenwerking en kennisdeling te bevorderen.

- Fysieke ontwikkeling: Breid de support- en infrastructuurvoorzieningen uit met beeldbepalende initiatieven en financieringsmogelijkheden. Zorg voor een toegankelijke en aantrekkelijke infrastructuur die aansluit bij de behoeften van gebruikers.

4. Langdurige commitment en solide organisatiegraad

- Strategisch commitment: Committeer de vier primaire stakeholders (Provincie Limburg, Gemeente Maastricht, Universiteit Maastricht en MUMC+) voor de lange termijn (minimaal 10 jaar) financieel en inhoudelijk aan de campusontwikkeling. Dit langdurig engagement is essentieel om continuïteit te garanderen. Daarbij hoort een gezamenlijke horizon, maar ook begrip voor de individuele doelen per stakeholder.
- Campusorganisatie: Richt een zelfstandige campusorganisatie op met een duidelijk mandaat, een eigen team en een duurzaam verdienmodel. Deze organisatie moet integraal verantwoordelijk zijn voor zowel de ecosysteemontwikkeling als de gebiedsontwikkeling, inclusief business development, communitybuilding en marketing-communicatie.

De aanbevelingen uit beide studies (te lezen aan het einde van hoofdstukken 3 en 4) benadrukken de noodzaak van een samenhangende en daadkrachtige aanpak waarbij gerichte acquisitie, sterke publiek-private samenwerking en doorgroei van het ecosysteem centraal staan. Zonder actie dreigt ontwikkelstagnatie, waarbij de kennispotentie en aantrekkelijkheid van de Maastricht Campus onbenut blijven. Dit leidt tot economisch verlies en vergroot het risico dat andere regio's meer talent, kennis en investeringen aantrekken. Het succes van de campusontwikkeling hangt af van ambitie, daadkracht en langdurige samenwerking tussen alle betrokken partijen.

6.4 Langjarige samenwerking en commitment van stakeholders

Het ontwikkelen van een campusecosysteem is een kwestie van lange adem – ecosystemen bouw je stap voor stap. Door stelselmatig over de jaren te werken aan de kwaliteit van het ecosysteem, het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid en de faciliterende gebieds- en stedenbouwkundige ontwikkeling ontstaat de magneetwerking van de campus: werkenden en studerenden komen daar graag en dat trekt weer andere partijen aan. Zo ontstaat een zichzelf versterkend effect en bouwt de campus een reputatie op als ‘place to be’ De succesverhalen uit binnen- en buitenland laten zien dat dit een kwestie is van consistent gedurende decennia doorbouwen en investeren (Leuven, Eindhoven, Brightlands Chemelot Campus).

De stakeholders van de campus staan aan de vooravond van een lang gezamenlijk traject. Dat het vraagt om een hard en langdurig commitment.

- Partijen kennen en erkennen elkaars drijfveren voor participatie in de campusontwikkeling;
- Partijen zien het ontwikkelde businessplan als de integrale agenda voor de campusontwikkeling en geven het mandaat over de campusontwikkeling aan de nieuw op te richten campusorganisatie. Ze steunen deze campusorganisatie in de activiteiten om de Maastricht Campus verder door te ontwikkelen;
- Partijen committeren zich voor een lange tijd aan de campusontwikkeling en aan elkaar. Een initiële periode van 10 jaar is minimaal;
- Partijen committeren zich aan een financiële inbreng. [redacted]
- Partijen committeren zich tevens aan een in-kind inbreng zoals het inbrengen van gebouwen en grond. De inbreng zal in-kind van aard zijn: het levert wel een aandeel in de entiteiten op tegen de financieel gewaardeerde inbreng (en telt dus mee in het economisch eigendom), maar geen directe cash betaling voor de inbreng;
- Partijen geven prioriteit aan de campusontwikkeling in hun eigen agenda's;
- Partijen realiseren zich dat ze hun eigen taken voor eigen rekening en risico blijven doen:
    - De universiteit doet fundamenteel onderzoek en onderwijs,
    - Het ziekenhuis levert zorg in een academisch ziekenhuis setting,
    - De overheden blijven hun taken zelf uitvoeren, zoals een goede ontsluiting van het gebied (bovenwijkse aanpassingen), zorgen voor adequate woningbouw en faciliteren van het vestigingsklimaat in stad en regio.

Partijen zullen de uitgangspunten van de samenwerking vastleggen in een te ontwikkelen Samenwerkingsovereenkomst. Deze wordt in Programmalijn 1 vastgelegd.

Programmalijn 1: langjarige samenwerking/commitment stakeholders

In programmalijn 1 wordt de Samenwerkingsovereenkomst ontwikkeld waarin de partijen vastleggen welke commitments zij voor de periode 2026-2035 aangaan rond de Maastricht Campus. In deze overeenkomst wordt in ieder geval vastgelegd:

- Welke cash commitments de partijen aangaan voor de periode 2026-2035;
- Welke in-kind commitments worden aangegaan (bijvoorbeeld gebouwen, grond, parkeren), inclusief timing en waardering;
- Welke overige inzet van de partijen wordt verwacht;
- Welke entiteiten er komen en wat het eigenaarschap en de governance is per deelnemende partij (zie ook Hoofdstuk 7);
- Welke eventuele participaties / leningen van derde partijen worden aangetrokken;
- Overall commitments en eventuele exitbepalingen.

Programmalijn 1 loopt van 1-5-2025 t/m 31-12-2025

6.5 Innovation Spaces (Ecosysteem kwaliteit)

6.5.1 Het concept Innovation Spaces

In hoofdstuk 2 introduceerden wij de Innovation Spaces, geïnspireerd door de concepten uit de '4th Generation Universities' en de drie voorbeelden Biomed X (Heidelberg University), Eindhoven Engine (Technische Universiteit Eindhoven) en Brightlands Circular Space (Brightlands Chemelot Campus). Bedoeling van deze Innovation Spaces is om de impact die de campus gaat maken op een gestructureerde en afrekenbare manier met hefboomprojecten vorm te geven en zo nieuwe bedrijvigheid aan te trekken.

Deze fysiek toegankelijke en herkenbare innovatieplekken vormen het fundament van de uitbouw van de Maastricht Campus. De Innovation Spaces bevorderen samenwerking, serendipiteit en zichtbaarheid, waardoor innovatie zowel gefaciliteerd als tastbaar wordt gemaakt. Colocaties waar kennisinstellingen en afdelingen van (grote) bedrijven samenkomen en werken met innovatieve startups en studenten in een challenge-based omgeving zijn kraamkamers van innovatieve oplossingen van nu voor de vragen van morgen. De verbinding met bedrijven en onderwijsinstellingen is voor deze Innovation Spaces dus cruciaal. Alles is gericht op meer en nieuwe bedrijvigheid op de campus en in de regio. Hiermee organiseren we in de governance van de Maastricht Campus tevens, in lijn met de '4th Generation Universities', dat valorisatie een wezenlijk onderdeel wordt van het primaire proces van de kennisinstellingen.

De Innvation Spaces kenmerken zich door deze basiselementen:

- In de Innovation Space wordt in een cultuur van samenwerken een specifiek publiek-privaat ecosysteem (uit)gebouwd, onder leiding van de campusorganisatie en in nauwe samenwerking met stakeholders van UM, MUMC en bedrijven die al op de campus zijn gevestigd;
- Op basis van de studies in Hoofdstuk 3 en 4 kiezen we voor zes Innovation Spaces: Ingest, Inspect, Implant, Implement, Invent en Infinity;
- Per Innovation Space vormen we een ontwikkelteam dat verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van die Space: een trekker en een acquisiteur vanuit de campusorganisatie, iemand vanuit UM-FHML, iemand vanuit UM-FSE, iemand vanuit azM, iemand vanuit de Venture Building organisatie (BHMC), en aangevuld met mensen vanuit bedrijven op de campusorganisatie. Belangrijk doel daarbij is een sterkere gerichtheid op vergroting van de bedrijvigheid;
- Cruciaal is dat de zes Innovation Spaces geen geïsoleerde ontwikkelingen worden maar heel nauw samenwerken. De zes Innovations Spaces kennen een gezamenlijke fysieke plek op de campus. Deze plek, het Impact Quarter, is gelocaliseerd in het Icoongebouw, te vergelijken met het Poliplein in het ziekenhuis. Als het Icoongebouw nog niet is gebouwd, krijgt het Impact Quarter toch al een tijdelijke huisvesting. Hier vinden ongeplande ontmoetingen plaats en kan serendipiteit zijn gang gaan;

- De Innovation Spaces kennen naast een sterke digitale aanwezigheid ook een prominente fysieke plek op de campus (Impact Quarter) waar ontwikkelingen zichtbaar kunnen worden gemaakt (Experience Center) en betrokkenen elkaar kunnen ontmoeten. De Innovation Space is ook de entree tot unieke kennisdomeinen op de campus (netwerkfunctie): ze ontsluit en verbindt voor dit sub-ecosysteem relevante faciliteiten en kennis op de Maastricht Campus. Ze brengt hiaten in het aanbod in beeld en probeert deze hiaten te vullen;

- De rol van het team is allereerst het bouwen van een community. Partijen op de campus worden met elkaar verbonden, het team vervult de rol van 'oliemannetje', zorgt voor inspirerende en informerende communicatie binnen en buiten de community en organiseert communitybuilding evenementen;

- Vanuit de Innovation Space worden partijen geacquireerd om naar de campus te komen: startups, scale-ups, afdelingen van grotere bedrijven, MKB, andere kennispartijen;

- Het team in de Innovation Space is verantwoordelijk voor de versterking van het valorisatieproces in al zijn facetten. Het team ontwikkelt 'valorisatietreintjes' die aansluiten bij het valorisatieproces voor het type van bedrijvigheid dat in de verschillende Space domeinen aan de orde is;

- In nauwe samenwerking met de Venture Building organisatie (de huidige BMHC BV) wordt support gegeven aan starters van binnenuit (Spinoffs van UM/MUMC+) en starters die van buitenaf worden geacquireerd (taak van campusorganisatie). De campusorganisatie zorgt hier voor de praktische ondersteuning en het realiseren van de verbindingen. Hulp bij het opbouwen van de startup is in handen van de Venture Building organisatie (voor startups van buiten is dit uiteraard een vrije keuze om hier gebruik van te maken);

- De Innovation Space is ook de plek waar teams aan challenge-based opdrachten werken. Dit kan gaan om studenten uit verschillende faculteiten, zoals FHML, FPN en FSE, versterkt met studenten vanuit de andere disciplines (zoals andere faculteiten, uit het Honors Program Premium van de UM of de Brightlands Startup League), professionals of combinaties hiervan. Het gaat hier om in leer-werk trajecten de medewerkers voor de toekomst te vormen en mensen ook de kans te geven te zien welke gave carrièrekansen er in het ecosysteem zoal zijn. Inspirerende voorbeelden hiervan zijn Eindhoven Engine en Biomed X in Heidelberg. Met de CHILL en Brightlands Next concepten en met het Honors Program Premium hebben we een eerste basis in onze regio. Meer specifiek kan het Biomed X model ook ter inspiratie dienen voor de challenge-based aanpak met teams van professionals. Per Innovation Space wordt bepaald of dit voor dat specifieke domein een werkbare vorm oplevert, al dan niet in combinatie met studenten;

- Vanuit de Innovation Spaces wordt samenwerking gezocht met HBO (Zuyd) en MBO (Vista) opleidingen zodat doorgaande leerlijnen verder vorm krijgen. Het gaat hier zowel om de inhoud van het onderwijs zelf, als om het socialiseren in de werkomgeving gedurende de opleiding als om stageplekken, bijvoorbeeld in de

hiervoor genoemde challenge-based opdrachten. In deze opdracht zal nauw samengewerkt worden met CHILL;

INTERMEZZO 6.1: VERBINDING MET VISTA, ZUYD EN FUNDEREND ONDERWIJS

Uit de Maastricht Campus komt nieuwe bedrijvigheid voort. In de bedrijven zijn diverse banen beschikbaar. Ze komen voort uit de inhoudelijke focus in de Innovation Spaces, maar het zijn vervolgens wel bedrijven die over de hele linie functies zullen hebben.

Om die reden is het belangrijk dat ook de andere opleidingen in de regio (met name mbo en hbo) aanhaken bij de campusontwikkeling. Dat is enerzijds om hun studenten zich bewust te laten zijn van de kansen op deze arbeidsmarkt, anderzijds ook om betrokken te zijn vanuit hun onderzoekslijnen. Immers, deze nieuwe bedrijvigheid gaat banen opleveren die er nu nog niet zijn. Ook is er op mbo- en hbo-niveau onderzoek nodig om de innovaties van de campus succesvol te laten zijn.

Hierin zijn de Innovation Spaces cruciaal. Deze challenge-based omgevingen maken het aantrekkelijk om het mbo en het hbo te verbinden aan de campusontwikkeling, zowel in onderwijs, onderzoek, stages als bijbanen voor de studenten. Op die manier wordt wederkerigheid gecreëerd vanuit de inhoudelijke keuzes die in de Spaces gemaakt zijn, vanuit de kracht van Maastricht.

De Spaces verbinden diverse opleidingen met de Maastricht Campus, terwijl ze op hun eigen bestaande plek hun onderwijs kunnen blijven geven. Ze verbinden zich via projecten aan de challenges die spelen om optimaal gebruik te maken van de virtuele en fysieke plek van de Innovation Spaces. Op deze manier worden ze integraal en volwaardig onderdeel van de Maastrichts Campus.

Via de Innovation Spaces wordt ook de verbinding gezocht met het funderend onderwijs in de regio. Het gaat om loopbaanontwikkeling, het prikkelen van de nieuwsgierigheid, de buitenwereld de klas in laten komen en laten weten wat de toekomst is voor de leerlingen in het funderend onderwijs. Door hen via challenges (zowel op school als fysiek op de campus) al kennis te laten maken met hun kansen in de maatschappij van morgen, kunnen ze beter hun keuzes voor de toekomst bepalen. Deze verbinding met het funderend onderwijs loopt via het Brightlands Next programma.

- De Innovation Space organiseert in nauwe samenwerking met de kennisinstellingen ook onderwijsevents om het Leven Lang Ontwikkelen (LLO) vorm te geven. Dit wordt als een economische activiteit verder ontwikkeld. Bij aanvang wordt onder meer gebruikgemaakt van de unieke faciliteiten die het MECC op de Campus biedt en de ervaringen die binnen de UM zijn opgedaan met learning spaces bij de Universiteitsbibliotheek (UB). Ook hier kan CHILL een belangrijke rol spelen;
- Vanuit elke Space wordt binnen de community inspirerend en informerend gecommuniceerd naar de bredere campus community en overige stakeholders;
- Naast de primaire kennispartners uit MUMC+, UM-FHML, -FPN en -FSE wordt actief onderzocht wat de inbreng van de overige UM-disciplines kan zijn. Denk hierbij aan economisch, juridisch, psychologisch en sociaal.

Omdat groei door aantrekken van externe partijen zo'n belangrijk element is in de doorontwikkeling van de Maastricht Campus werken we de acquisitietaak vanuit de Innovation Spaces nog wat verder uit. Acquisitie van externe partijen is een zaak van

zorgvuldig en gericht opbouwen van een extern netwerk en het snel en adequaat kunnen reageren op een concrete vraag om huisvesting. We onderscheiden een drietal elementen:

- Gerichte scouting: door gericht contacten te leggen met partijen die bij komst het ecosysteem versterken bouwt de acquisitieorganisatie een pijplijn van potentiële vestigers die goed zouden passen bij het ecosysteem en dit ecosysteem zouden versterken waardoor weer nieuwe partijen geïnteresseerd raken. Maak bij het contact leggen gebruik van het bestaande netwerk en bezoek relevante happenings (investeringsbijeenkomsten, conferenties etc) om je eigen netwerk snel op te bouwen. De 6 Innovation Spaces spelen hier een belangrijke magneetrol. Naast de blik op externe partijen richten we ons ook op bestaande bewoners die iets nieuw willen starten of willen uitbreiden.

- Conversie: een succesvolle conversie (van lead uit de pijplijn naar gecontracteerde partij) begint met het goed in kaart brengen van de wensen en succesfactoren van de te acquireren partij. Je verplaatsen in deze partij en begrijpen welke elementen uit je campus propositie onderscheidend zijn voor deze partij, hierbij onderscheid maken tussen de specifieke discriminators voor deze partij en de facilitators. Het inzetten van ingroeihuren en venturebuilding ondersteuning kunnen partijen over de drempel helpen.

- Onboarding: als een partij eenmaal besloten heeft om zich te vestigen op de Maastricht Campus is het van cruciaal belang deze partij te faciliteren in deze (re-)locatie. Deze ondersteuning kent de volgende aspecten:

    - Praktische ondersteuning – de partij helpen in de inrichting van het te betrekken compartiment, de verhuizing, de aansluitingen op het wifi, de verbinding leggen met ondersteunende partijen etc. Ook hier spelen de Innovation Spaces een belangrijke rol.

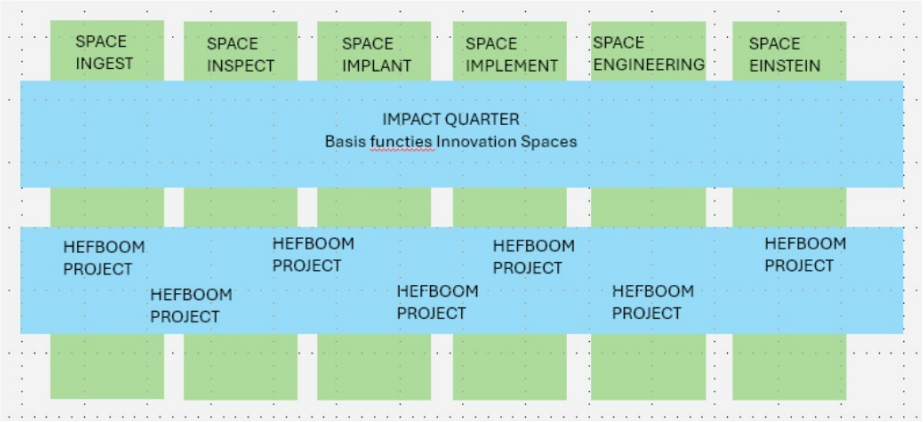
    - Verbinden – help de partij om een voor hun relevant netwerk op de campus op te bouwen. Verbind hen met voor hen relevante partijen en introduceer hen bij de bestaande communities, het stedelijk weefsel en netwerkevents.

    - Venture Building. Bied de hulp van de Venture Building organisatie (BHMC bv) aan, al dan niet financieel ondersteund via het daarvoor ingerichte fonds.

De personele invulling van de acquisitie taak is kritisch. Deze rol vraagt om mensen die enerzijds zich goed kunnen verplaatsen in de activiteiten en criticals voor de te acquireren partijen (inhoudelijke kwaliteit en invoelingsvermogen) en anderzijds ook commercieel de nodige vaardigheden hebben.

Naast de hiervoor beschreven basisfuncties voor elke Innovation Space en samengebracht in het Impact Quarter komen er per Innovation Space initiatieven voor één tot drie hefboomprojecten / moonshots. Deze initiatieven zijn gebaseerd op publiek-private samenwerkingen, waarbij nadrukkelijk gekeken wordt naar de business impact van de voorstellen. Hierbij is additionele externe financiering de belangrijkste uitdaging. Alleen onder die randvoorwaarden komen de basismiddelen die beschikbaar zijn voor

hefboomprojecten in een Innovation Space ter beschikking. Hefboomprojecten lopen bij voorkeur over meerdere Innovation Spaces heen.



De zes Innovation Spaces zijn verder toegelicht in de hierna volgende Programmalijnen 2-7. Elke programmalijn kent een eerste activiteitenlijn waarin de specifieke Space wordt opgezet en doorontwikkeld (Impact Quarter activiteiten). Dit is een continue lijn waarin de relevante partijen samenwerken. Daarnaast is voor iedere Space een aantal te ontwikkelen thema's opgenomen. Afhankelijk van de interesse vanuit het veld en het vermogen om third party financiering te realiseren zullen in elke Innovation Space één of meerdere thema's tot wasdom komen.

Op basis van eerdere ervaringen komt de volgende financiering in beeld:

- Uitgangspunt voor de totale financiering is een gemiddelde investering per Innovation Space van [redacted] waarvan [redacted] vanuit de 4 stakeholders en minimaal [redacted] vanuit third parties. In totaal komt dat neer op een budget van [redacted] Dit bestaat uit twee delen:
    - Voor elke Innovation Space komt er een ontwikkelbudget van [redacted] voor de periode 2026-2035 (gemiddeld [redacted] lager te starten en jaarlijks te inflateren). Deze bijdrage wordt door de vier stakeholders opgebracht. Dit geeft een basisfinanciering aan iedere Innovation Space. In totaal gaat het om [redacted]
    - Voorts komt er een generiek budget om binnen Innovation Spaces PPS constructies op te zetten. Elke Innovation Space kan hier één of meerdere malen een beroep op doen. Het totale budget in deze pot vanuit de gezamenlijke primaire stakeholders is [redacted] De minimale matching vereiste (externe funding van bedrijven en/of andere subsidiestromen) is 1:1, dus ook [redacted] Hoe hoger de externe funding en hoe meer bedrijfsfunding, hoe beter het voorstel scoort. Externe funding is ook een absolute randvoorwaarde en minimumvereiste. Een onafhankelijke board beoordeelt de voorstellen (zie ook Hoofdstuk 7, Governance).

Op deze manier komt ook een interne concurrentie tot stand tussen de teams van de Innovation Spaces, hetgeen de kwaliteit van de voorstellen bevordert.

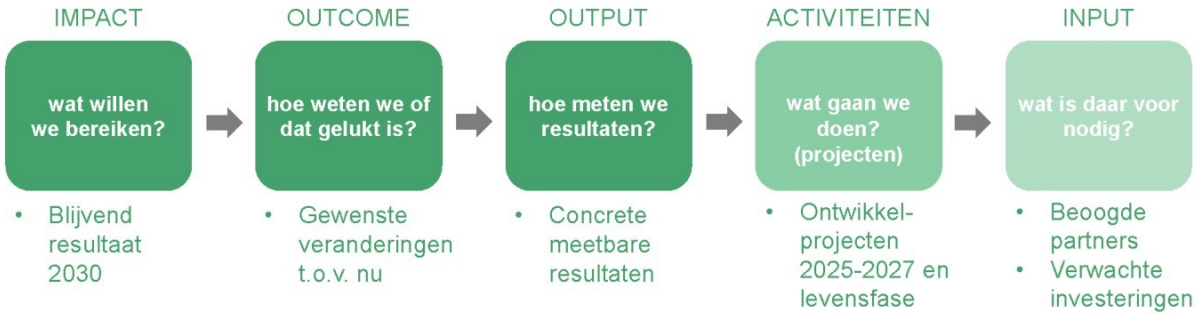
Het is van belang om de zes Innovation Spaces gelijktijdig te gaan ontwikkelen, om deze redenen:

- Door gelijktijdige ontwikkeling ontwikkelt zich direct ook de samenwerking tussen de verschillende Innovation Spaces. Gefaseerd ontwikkelen werkt in de hand dat de Spaces zich ook apart gaan ontwikkelen waardoor de kans op geïsoleerde teams toeneemt;
- We weten niet van te voren welke thema's het meest succesvol zullen zijn in de campusontwikkeling. De een zal wat succesvoller zijn dan beoogd, de ander wat minder. Voor het slagen van het hele concept is het nodig dat we de gemiddelde groei van de zes thema's zoals in hoofdstuk 3 en 4 beschreven halen.

Per Innovation Space is aangegeven wat de verwachte bijdrage aan de groei is. In totaal is dit 1.650 extra banen. De overige groei in de Base Case - 850 extra banen komt voort uit groei van de bestaande bedrijven op de campus zodat het totaal uitkomt op 2.500 in de periode 2026-2035.

Om de beoogde impact en daarvoor benodigde transformatie per Innovation Space te operationaliseren gebruiken we het model Theory of Change. Dit is een herkenbaar model, ook gebruikt om projectaanpakken voor Groeifondsaanvragen te formuleren (zie https://www.nationaalgroeifonds.nl/documenten/richtlijnen/2022/11/22/bijlage-a-voorbeelden-theory-of-change-per-projecttype).

Per Innovation Space hebben we de eerste inzichten voor de propositie per Space met fiches in kaart gebracht. Voor de fiches hebben we het Theory of Change model versimpeld. We willen weten waar we de komende tijd mee moeten starten om straks tot het gewenste doel te komen. We geven daarom systematisch antwoord op de volgende vragen:



In bijlagen 6.1 t/m 6.6 zijn alle fiches opgenomen. In dit hoofdstuk staat een samenvatting van elke fiche als Programmabeschrijving.

6.5.2 Programmalijn 2: *Innovation Space Ingest*

Innovation Space Ingest: innovatie op het snijvlak van voeding en gezondheid

Innovation Space Ingest positioneert de Maastricht Campus als dé Europese innovatiehub op het gebied van voeding, klinische patiëntenzorg en het metabole systeem. Het doel is om de kracht van voeding te benutten in het verlagen van gezondheidsrisico's, het

optimaliseren van sportprestatie, het ondersteunen van herstel na medische ingrepen en in chronische zorg. Dit gebeurt door voedingsinnovaties in een gecontroleerde omgeving te valideren en zo mogelijk direct te implementeren in de klinische praktijk (eerste, tweede en derde lijns zorg).

Deze Innovation Space vormt een krachtig ecosysteem waarin academische expertise (UM en MUMC+), innovatieve startups zoals Mosa Meat, multinationals als Danone en ondersteunende partijen samenwerken aan baanbrekende oplossingen. Het biedt zowel fysieke colocatie op de campus als internationale verbindingen via virtuele netwerken met vooraanstaande instituten en bedrijven wereldwijd. Dit versterkt de internationale aantrekkingskracht van de campus.

Sterke basis
Maastricht heeft al een toonaangevende positie op het gebied van voeding en gezondheid, met onderzoeksinstituten zoals NUTRIM, CARIM en MERLN. Innovaties variëren van gepersonaliseerde voeding gebaseerd op genetica en microbiota tot baanbrekend onderzoek in cellulaire landbouw, zoals kweekvlees. Unieke infrastructuren, zoals de NUTRIM Clinical Research Unit en de Food Labs op Brightlands, ondersteunen hoogwaardige voedingsonderzoeken en innovatie.

Innovatiekansen
Deze Innovation Space richt zich op voeding als medicijn, met toepassingen die sneller herstel, minder complicaties en verbeterde levenskwaliteit mogelijk maken. Voorbeelden zijn therapeutische diëten en voeding met ontstekingsremmende eigenschappen. Dit sluit aan op een snel groeiende markt voor (medische) voeding, gepersonaliseerde diëten, sport en kweekvlees, wat economische groei en maatschappelijke impact stimuleert.

Concrete initiatieven
In de periode 2025-2027 wordt gewerkt aan de opbouw van het fysieke Impact Quarter Ingest met de basisfaciliteiten voor deze Innovation Space zoals beschreven in paragraaf 6.4.1.

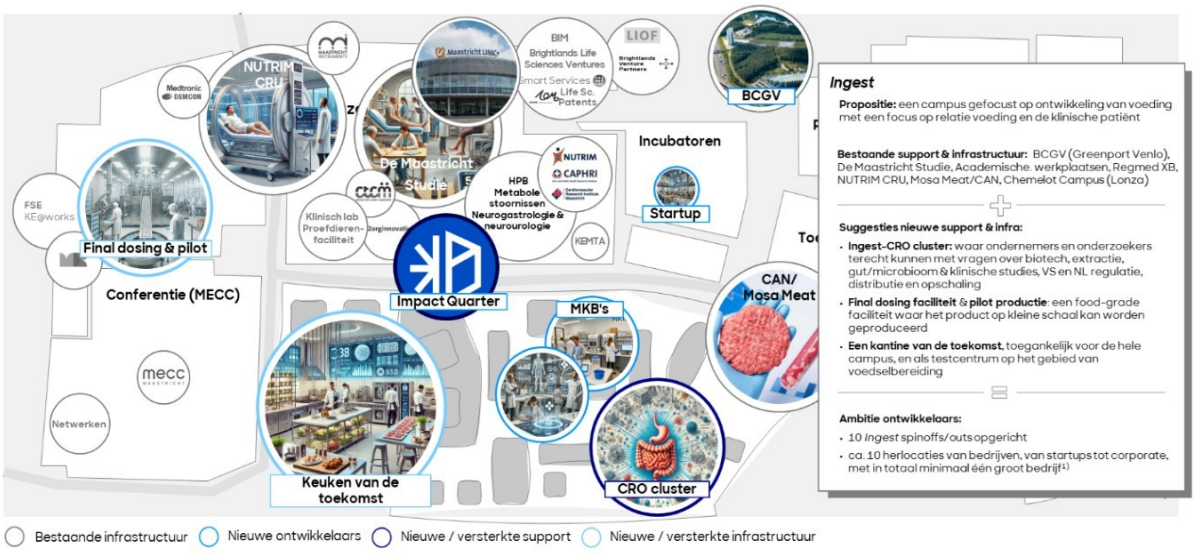
De mogelijkheden voor deze hefboomprojecten/faciliteiten worden onderzocht:

- Ingest-CRO cluster: Ondersteuning bij klinische studies, biotech en regulatie.
- Final dosing faciliteit & pilot productie: Voor kleine productieoplossingen in een food-grade setting.
- Keuken van de Toekomst: Innovatieve voedselbereidingsruimte in een zorgomgeving.

Tot slot onderzoeken we de mogelijkheden voor hefboom- en moonshot projecten:

- Gepersonaliseerde voeding en Designer nutrients.

Resultaat
Tegen 2035 moet Innovation Space Ingest een toonaangevend ecosysteem zijn, met tien nieuwe spinoffs, tien relocaties van bedrijven en honderden nieuwe banen. Onderzoek naar voeding en klinische zorg krijgt verdere versterking via internationale samenwerking, publieke en private investeringen en challenge-based programma’s die studenten en professionals aantrekken. Ingest zorgt in totaal voor een aanwas van ca. 350 banen.



6.5.3 Programmalijn 3: *Innovation Space Inspect*

Innovation Space Inspect: innovatie in imaging en diagnostiek

Innovation Space Inspect positioneert de Maastricht Campus als dé Europese hotspot voor innovatie in bestraling, imaging, diagnostiek en moleculaire biomarkers. Ze richt zich op het ontwikkelen van geavanceerde technologieën en methodologieën die toepassingen vinden in preklinisch en klinisch onderzoek, variërend van elektronenmicroscopen tot detectie via innovatieve sensoren. Daarnaast maakt ze gebruik van de Innovation Space Implement voor data en AI en fungeert ze als ondersteunend platform voor andere innovatiegebieden zoals Innovation Space Ingest en Implant, evenals de bredere MedTech- en farmaceutische industrie.

Sterke basis en infrastructuur
De regio Maastricht heeft een rijke expertise op dit gebied, dankzij de imaging afdeling van MUMC+ en instituten zoals CARIM (cardiovasculaire biomarkers en imaging), M4I (massaspectrometrie en proteomics), MERLN/RegenBiomedical/Scrum (microfluidica, organ-on-chip, organoid based diagnostics) en GROW/FSE Systems Biology. Innovatie-infrastructuren zoals Scannexus (high-field MRI), Maastro Clinic (radiotherapie) en M4I versterken de positie van de campus. Deze voorzieningen worden al breed ingezet voor productontwikkeling en klinische validatie, wat de weg vrijmaakt voor verdere innovaties.

Met bedrijven zoals Medtronic, Bayer Radiology en Pie Medical Imaging op de campus is er een sterk industrieel ecosysteem aanwezig. Deze bedrijven dragen bij aan de ontwikkeling, regulering en commercialisering van imaging- en diagnostiekoplossingen. Maastricht Instruments en andere scale-ups binnen deze sector hebben het potentieel om uit te groeien tot grotere ankerbedrijven.

Innovatiekansen
Deze Innovation Space speelt in op een groeiende markt waarin de vraag naar gepersonaliseerde diagnostiek en therapieën toeneemt. Innovaties zoals organ-on-chip en geavanceerde beeldvormingssystemen bieden snellere, betrouwbaardere en betaalbare

oplossingen voor diverse aandoeningen, gebruik makend van de baanbrekende dataverwerkingstechnologieën voortkomend uit Innovation Space Implement. Daarnaast zijn deze technologieën essentieel voor innovaties buiten de Space zelf, zoals gepersonaliseerde voeding (Ingest) en regeneratieve implantaten (Implant).

Strategie en Initiatieven (2025-2027)
In de periode 2025-2027 wordt gewerkt aan de opbouw van het fysieke Impact Quarter Inspect met de basisfaciliteiten voor deze Innovation Space zoals beschreven in paragraaf 6.4.1. Hierin is speciaal aandacht voor het toegankelijk maken van de op de Maastricht Campus aanwezige kennis en infrastructuur.

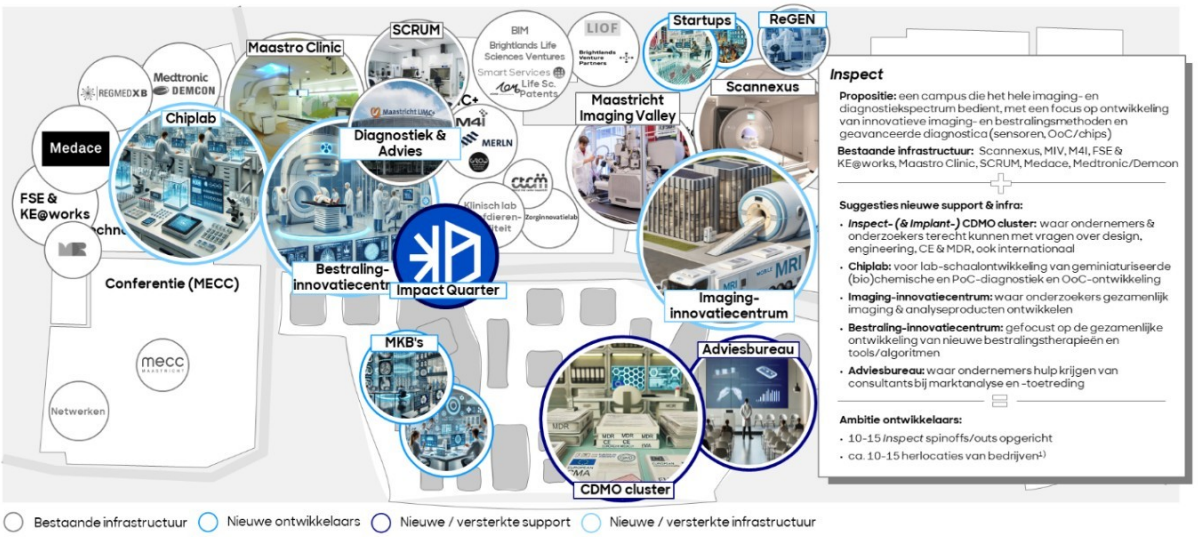
De mogelijkheden zullen onderzocht worden voor o.a. de volgende hefboomprojecten / faciliteiten:

- Een Chiplab voor de ontwikkeling van geminiaturiseerde diagnostiek en organ-on-chip technologie;
- Een Predictive Diagnostics innovatiecentrum voor inzet in de Personalized Medicine ontwikkelingen
- Een Bestralingsinnovatiecentrum voor adaptieve radiotherapie en precisiedoseertechnieken;
- Een Imaging-innovatiecentrum gericht op nieuwe beeldvormingsmodaliteiten en AI-gebaseerde algoritmen.

Tot slot zullen de mogelijkheden onderzocht worden voor hefboom- en moonshot projecten:

- Het ontwikkelen van een aantal moonshot programma's in publiek-private samenwerking, gebruik makend van het bovenstaande Chiplab, het bestralings-innovatiecentrum en het imaging innovatiecentrum.

Resultaat in 2035
Innovation Space Inspect streeft naar een ecosysteem van 10-15 nieuwe spinoffs, 10 relocaties van bedrijven, en meer dan 200 extra banen. Het versterkt de positie van Maastricht als wereldleider in imaging en diagnostiek, terwijl het economische groei en betere patiëntenzorg stimuleert. Inspect zorgt in totaal voor een aanwas van ca. 400 banen.



6.5.4 Programmalijn 4 : Innovation *Space Implant*

Innovation Space Implant: innovatie in medische implantaten

Innovation Space Implant positioneert de Maastricht Campus als hét Europese knooppunt voor innovatie in implantatietechnologieën. Deze Innovation Space richt zich op de ontwikkeling, productie en implementatie van implantaten die patiënten hun functioneren teruggeven of zelfs genezing mogelijk maken. Het innovatiegebied omvat passieve, actieve en regeneratieve implantaten en biedt een volledig ecosysteem voor de hele innovatieketen: van ontdekking tot klinische toepassing.

Sterke basis en infrastructuur
De Universiteit Maastricht en het MUMC+ beschikken over toonaangevende expertise op het gebied van hart- en vaatziekten, neurologie, orthopedie en regeneratieve geneeskunde. Dit ecosysteem wordt ondersteund door instituten zoals CARIM, MERLN en CAPHRI. Regeneratieve implantaten, zoals voor bot, kraakbeen en cornea, worden ontwikkeld binnen RegMed XB en faciliteiten zoals Medace en ReGEN. Deze combinatie van wetenschappelijke kracht en industriële samenwerking maakt Maastricht uniek in Europa.

Bedrijven zoals Medtronic en Demcon versterken dit ecosysteem met hun aanwezigheid op de campus. Medtronic biedt expertise in cardiovasculaire implantaten, terwijl Demcon een belangrijke speler is in MedTech. Lonza en RegMed XB dragen bij aan de opschaling en productie van regeneratieve oplossingen.

Innovatiekansen
Deze Innovation Space speelt in op trends in regeneratieve geneeskunde en neurotechnologie, twee snelgroeiende markten met een jaarlijkse groei van meer dan 10%. Innovaties zoals regeneratieve implantaten en diepe hersenstimulatie beloven aanzienlijke verbeteringen in patiëntenzorg. Daarnaast bieden cardiovasculaire implantaten (stents, pacemakers) en orthopedische implantaten (protheses, botregeneratie) mogelijkheden voor economische groei en betere zorg.

Strategie en initiatieven (2025-2027)
In de periode 2025-2027 wordt gewerkt aan de opbouw van het fysieke Impact Quarter Implant met de basisfaciliteiten voor deze Innovation Space zoals beschreven in paragraaf 6.4.1. Het centrale Impact Quarter wordt opgezet als hét loket voor innovatie en samenwerking.

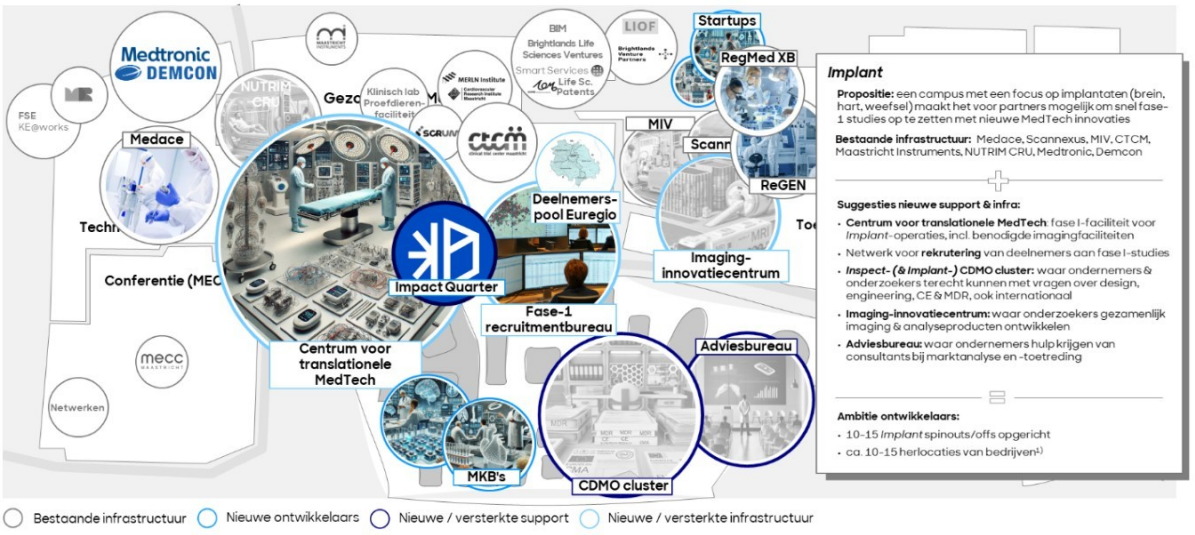
De mogelijkheden voor onder meer deze hefboomprojecten / faciliteiten worden onderzocht:

- Een Centrum voor Translationele MedTech, inclusief een “OK van de Toekomst” en infrastructuur voor klinische testen en productie.

Tot slot zullen de mogelijkheden onderzocht worden voor hefboom- en moonshot projecten:

- Het ontwikkelen van een aantal moonshot programma’s in publiek-private samenwerking gebruik makend van het Centrum voor Translationele MedTech. Hierbij wordt onderzocht hoe dit centrum samenhangt met het hefboomproject Medical Institute of Technology uit de Innovation Space Invent;
- Innovatieprogramma’s voor weefselproductie en opschaling van regeneratieve implantaten, met gedeelde productieplatforms en infrastructuur;
- Samenwerking met Innovation Space Inspect om imagingtechnologieën in te zetten voor implantaatontwikkeling.

Resultaat in 2035
Tegen 2035 wordt een ecosysteem verwacht met 10-15 nieuwe spinoffs, 10-15 relocaties van bedrijven en meer dan 300 extra banen. De Innovation Space versterkt Maastricht als wereldleider in implantaatinnovatie en biedt een belangrijke impuls voor zowel economische groei als patiëntenzorg en zorg in totaal voor een aanwas van ca. 500 banen.



6.5.5 Programmalijn 5 : *Innovation Space Implement*

Innovation Space Implement: digitale innovatie in de zorg

Innovation Space Implement maakt van de Maastricht Campus dé Europese locatie voor de implementatie van digitale zorginnovatiese n nieuwe digitale lesmethodes met VR en XR. Door gebruik te maken van de infrastructuur van MUMC+ en omliggende zorgnetwerken, biedt deze Innovation Space een unieke omgeving waarin innovatieve technologieën worden ontwikkeld, getest en toegepast. Het doel is de zorg efficiënter, toekomstbestendig en patiëntgerichter te maken, met technologieën zoals clinical decision support (CDS), remote patient monitoring (RPM) en administrative workflow assistants. Daarnaast zetten we stappen in nieuwe vormen van onderwijs, zowel initieel als in LLO.

Sterke basis en infrastructuur
Maastricht heeft een solide onderzoeksbasis, met sterke programma's op het gebied van Clinical Data Science en federated FAIR health data-sharing. Daarnaast beschikt de regio over innovatieve infrastructuren zoals het nieuwe EPD (EPIC), de DataHub en het Zorginnovatielab. Ook de Faculty of Sciences and Engineering (FSE) levert met haar 1.100 Data Science- en AI-studenten jaarlijks nieuw talent en HsZuyd met haar AI den Data Science opleidingen. Het ecosysteem wordt verder versterkt door bedrijven zoals Medtronic, Ericsson en Demcon en een netwerk van meer dan 200 techbedrijven via de Brightlands Smart Services Campus in Heerlen.

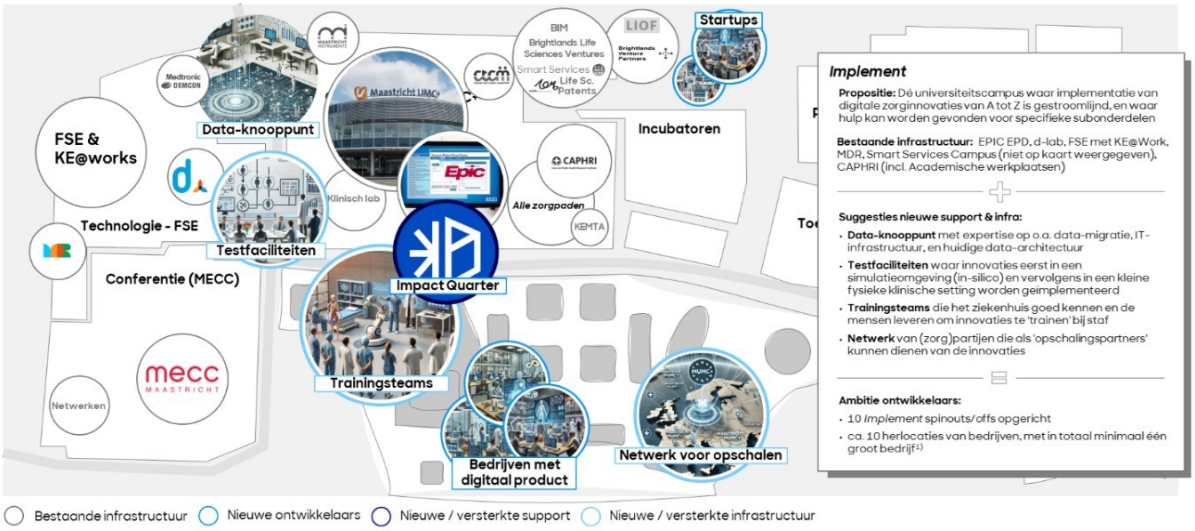
Innovatiekansen
De wereldwijde markt voor digitale zorginnovaties groeit snel, met jaarlijkse groeicijfers van 10% (CDS) tot 38% (administrative workflow). Maastricht kan een centrale rol spelen in deze sector door de synergie tussen zorg en technologie te benutten. Door administratieve lasten te verlichten en AI-gestuurde technologieën te implementeren, worden zorgtrajecten efficiënter en kosten beheersbaar. Dit verbetert de werkomstandigheden voor zorgprofessionals en verhoogt de kwaliteit van zorg voor patiënten.

Daarnaast biedt Innovation Space Implement unieke kansen voor samenwerking met andere Innovation Spaces (zoals Ingest, Inspect en Implant), waarbij digitale oplossingen de verbinding vormen tussen diagnostiek, therapie en preventie.

Strategie en Initiatieven (2025-2027)
In de periode 2025-2027 wordt gewerkt aan de opbouw van het fysieke Impact Quarter Implement als centraal knooppunt voor digitale innovaties met de basisfaciliteiten voor deze Innovation Space zoals beschreven in paragraaf 6.4.1. Veel aandacht bij de inrichting van het centrale Impact Quarter is er voor de verbindingen met de andere Innovation Spaces en de samenwerking met BSSC.

De mogelijkheden voor onder meer deze hefboomprojecten / faciliteiten worden onderzocht:

- Ontwikkeling van een Dataknooppunt voor IT-infrastructuur en datamigratie;
- Oprichting van een testfaciliteit voor simulaties en klinische pilots;



- Vorming van trainingsteams die zorgprofessionals ondersteunen bij het adopteren van nieuwe technologieën;
- Creëren van een virtueel netwerk van opschalingspartners binnen Europa.

Tot slot zullen de mogelijkheden onderzocht worden voor hefboom- en moonshot projecten die gebruik maken van hiervoor genoemde faciliteiten.

Resultaat in 2035
Tegen 2035 zal Innovation Space Implement leiden tot 10 nieuwe spinoffs, 10 relocaties van bedrijven. Het positioneert Maastricht als een wereldwijd erkende hub voor digitale zorginnovatie, met economische groei en betere patiëntenzorg als resultaat. Implant zorgt in totaal voor een aanwas van ca. 250 banen.

6.5.6 Programmalijn 6 : *Innovation Space Invent*

Innovation Space Invent: technologische innovatie voor gezondheid en industrie

Innovation Space Invent positioneert de Maastricht Campus als een toonaangevende locatie voor technologische innovaties en ondernemerschap op het snijvlak van engineering en gezondheid. Deze Innovation Space is gericht op het benutten van sleuteltechnologieën zoals biomoleculaire technologie, imaging en sensortechnologie, AI & data en cyberbeveiliging om innovaties te versnellen die bijdragen aan een duurzamer, gezonder en veiliger Nederland.

Sterke basis en infrastructuur
De Faculty of Science and Engineering (FSE) speelt een centrale rol in het ecosysteem met sterke onderzoeksprogramma's en sleuteltechnologieën die toepasbaar zijn in de medische wereld. De campus biedt een unieke mix van academische kracht en industriële samenwerking. Het op te richten Medical Institute of Technology (MIT) richt zich op de doorontwikkeling van engineeringoplossingen en de vertaling ervan naar de praktijk. Dit instituut richt zich op data science, AI en andere technologieën, specifiek voor toepassingen in de gezondheidszorg.

De regio biedt al een robuust netwerk van bedrijven zoals Demcon en Maastricht Instruments. Het startupklimaat wordt versterkt door initiatieven zoals Engineering@Work en startup financier Brightlands Venture Partners, een honorsprogramma dat studenten stimuleert om startups te ontwikkelen of stages bij regionale bedrijven te volgen. Dit verhoogt de instroom van talent en bevordert regionale binding.

Innovatiekansen
De business community rondom science en engineering heeft een groot groeipotentieel: naar verwachting zal het aantal banen in deze sector de komende 10 jaar met minimaal 870 toenemen. Innovaties in health tech en andere industrieën creëren niet alleen economische waarde [redacted] per jaar), maar versterken ook het profiel van de campus als een knooppunt voor technologie en ondernemerschap. Daarnaast stimuleert de campus clustervorming tussen engineeringbedrijven en de medische sector.

Strategie en Initiatieven (2025-2027)
In de periode 2025-2027 wordt gewerkt aan de opbouw van het fysieke Impact Quarter Invent als centrale plek voor innovaties en samenwerking met de basisfaciliteiten voor deze Innovation Space zoals beschreven in paragraaf 6.4.1.

De mogelijkheden voor onder meer deze hefboomprojecten / faciliteiten worden onderzocht:

- Oprichting van het Medical Institute of Technology voor onderzoek en valorisatie in health tech. Hierbij wordt onderzocht hoe dit initiatief samenhangt met het centrum voor Translationele MedTech uit Innovation Space Implant.

Tot slot worden de mogelijkheden onderzocht worden voor voor hefboom- en moonshot projecten:

- Lancering van Engineering@Work, een honorsprogramma dat studenten betrekt bij startups en regionale bedrijven.
- Uitbreiding van een bedrijvennetwerk en jaarlijkse AI-tech conferenties om bedrijven, onderzoekers en studenten samen te brengen.

Resultaat in 2035
Innovation Space Invent zal leiden tot een bloeiend ecosysteem met jaarlijkse groei van 100 banen, 2-3 nieuwe spinoffs per jaar en een sterk regionaal en internationaal profiel. Het bevordert technologische vooruitgang, stimuleert ondernemerschap en versterkt de economische en maatschappelijke impact van de Maastricht Campus.

6.5.7 Programmalijn 7 : *Innovation Space Infinity*

Innovation Space Infinity: innovatie en bedrijvigheid rondom de Einstein Telescope

Innovation Space Infinity positioneert de Maastricht Campus als een wereldwijd centrum voor onderzoek en technologieontwikkeling op het gebied van zwaartekrachtsgolven, met een sleutelrol in de kandidatuur voor de Einstein Telescope (ET). Dankzij de ETpathfinder, een high-tech R&D-faciliteit op de campus, beschikt Maastricht over een unieke voorsprong van 3-4 jaar op andere kandidaatregio's. Deze faciliteit, die technologieën

ontwikkelt voor zwaartekrachtsgolfdetectoren, blijft ook na de locatiekeuze voor de Einstein Telescope een kernfunctie vervullen als innovatiemotor.

Sterke basis en infrastructuur
De Euregio Maas-Rijn (EMR) werkt grensoverschrijdend met partners uit België en Duitsland om de Einstein Telescope naar Limburg te halen. Het Nationaal Groeifonds heeft €42 miljoen toegekend voor voorbereidingen en €870 miljoen gereserveerd voor de bouw, onder de voorwaarde dat de ET in Limburg wordt gerealiseerd. De ETpathfinder fungeert nu al spin in het web in de Euregionale samenwerking om de Einstein Telescope hier te laten landen (Nederland, Vlaanderen, Noordrhein Westfalen) en als magneet voor bedrijven en kennisinstellingen die betrokken zijn bij zwaartekrachtsgolvenonderzoek en aanverwante technologieën, zoals geïntegreerde fotonica, vacuümtechnologie en high-performance computing.

Maastricht biedt daarnaast een ecosysteem dat bedrijven kan aantrekken en spinoff kansen creëert. Hoewel de directe economische impact van de Einstein Telescope beperkt is door lage productievolumes (een technische oplossing voor Einstein wordt binnen dit traject slecht één keer geleverd), biedt het project grote potentie om nieuwe bedrijven en toepassingen te genereren in verwante sectoren.

Innovatiekansen
De Einstein Telescope versterkt niet alleen de internationale wetenschappelijke positie van Maastricht, maar ook de regionale economie. Innovation Space Infinity richt zich op het aantrekken van bedrijven die betrokken zijn bij de ontwikkeling van technologieën voor de ET, wat kan leiden tot minimaal vijf nieuwe bedrijven op de campus en 20-50 extra banen. Het project fungeert als katalysator voor publiek-private samenwerkingen en technologische innovatie, en versterkt zo het profiel van Maastricht als wetenschappelijk en economisch knooppunt.

Strategie en Initiatieven (2025-2027)

In de periode 2025-2027 wordt gewerkt aan de opbouw van het fysieke Impact Quarter Infinity als een fysiek en virtueel knooppunt voor innovatie, businessontwikkeling en samenwerking met de basisfaciliteiten voor deze Innovation Space zoals beschreven in paragraaf 6.4.1.

De mogelijkheden voor onder meer deze hefboomprojecten / faciliteiten worden onderzocht:

- Einstein Bestuurscentrum: Realisatie van het hoofdkantoor voor de Einstein Telescope op de campus.
- Einstein Expertisecentrum: Uitbreiding van onderzoek op nieuwe expertisegebieden zoals geïntegreerde fotonica en elektrische engineering.

Tot slot zullen de mogelijkheden onderzocht worden voor hefboom- en moonshot projecten:

- Investeringen in opleidingen, zoals een masterprogramma technische natuurkunde, om talent te ontwikkelen en te behouden.

Resultaat in 2035
Tegen 2035 zal Innovation Space Infinity resulteren in een robuust ecosysteem, met nieuwe bedrijven, wetenschappelijke doorbraken en economische groei. Het versterkt de positie van Maastricht als een wereldleider in zwaartekrachtsgolvenonderzoek en technologieontwikkeling. Infinity zorgt in totaal voor een aanwas van ca. 50 banen.

6.6 Sociale kwaliteit (cultuur van samenwerking)

Een campus is een levendig ecosysteem waar het faciliteren van de toevallige ontmoeting centraal staat. Onderzoekers en ondernemers kunnen er anderen treffen met eigen ervaringen en kennis; door samenwerking wordt innovatie versneld en komen nieuwe oplossingen voor ingewikkelde vraagstukken in beeld. Dit vraagt om een hoge sociale kwaliteit op de campus.

Deze hoge sociale kwaliteit is een succesfactor in de campusontwikkeling. Het is de verantwoordelijkheid van de campusorganisatie, ondersteund door de stakeholders, om deze randvoorwaardelijke sociale kwaliteit te ontwikkelen.

Het concept tacit knowledge speelt een belangrijke rol in de sociale kwaliteit. Tacit knowledge is de impliciete kennis die mensen alleen overdragen als ze fysiek bij elkaar zijn in de juiste setting.

Deze kennis is moeilijk over te brengen of uit te leggen aan anderen, omdat ze sterk verbonden is met persoonlijke werkervaringen, context en intuïtie. Ze gaat uit van het principe *We know more than we can tell*.

6.6.1 Tacit Knowledge

Tacit Knowledge heeft een aantal kenmerken. Het is:

- Persoonlijk en ervaringsgericht:
    - Het is vaak gebaseerd op jarenlange ervaring en diepgaande betrokkenheid;
    - Bijvoorbeeld: Een ervaren chef-kok die “op gevoel” weet hoe een gerecht goed smaakt.
- Moeilijk overdraagbaar:
    - Het kan niet eenvoudig in woorden worden uitgedrukt of opgeschreven;
    - Het wordt vaak via observatie, imitatie of praktijk geleerd.
- Context specifiek:
    - Tacit knowledge is vaak afhankelijk van een specifieke situatie, cultuur of omgeving;
    - Bijvoorbeeld: Hoe een leider effectief communiceert binnen een bepaalde organisatiecultuur.
- Niet-geformaliseerd:

    - In tegenstelling tot expliciete kennis (die vastgelegd is in documenten, handleidingen of data), blijft tacit knowledge meestal ongeschreven.

Dit kennisconcept is cruciaal voor een campusontwikkeling. Het speelt een rol bij:

- Creativiteit en innovatie: bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën en oplossingen;
- Leiderschap en besluitvorming: deze kennis is vaak de basis voor leiders om in vertrouwen hun (complexe) beslissingen te nemen;
- Bedrijfsstrategie: in het kader van continuïteit van organisaties is het van belang dat de impliciete kennis die ervaren medewerkers hebben, overgedragen wordt aan nieuwe medewerkers.

Ofschoon deze kennis niet makkelijk kan worden opgeschreven, is het wel mogelijk om deze kennis te delen. Dat gebeurt onder andere door het inrichten van mentorschappen, het delen van praktijkervaring, reflectie & dialoog tussen mensen in gesprekken en een open organisatiecultuur waarin leren en delen wordt aangemoedigd in de interactie tussen mensen. Fysieke nabijheid en het creëren van toevallige ontmoetingen zijn hier randvoorwaardelijk. Dit zijn zaken die corebusiness zijn voor een campusorganisatie.

6.6.2 Toegankelijk en verbonden

Het organiseren van de toegankelijkheid tot kennis en mensen is een basisvoorwaarde voor een succesvolle campusontwikkeling. Het concept van tacit knowledge gaat alleen maar werken in de persoonlijke contacten tussen mensen, vooral als ze iets voor elkaar kunnen en willen betekenen. Op een kennisgedreven campus gaat het primair om toegang tot (unieke) kennis.

Deze toegankelijkheid en verbondenheid moet op de campus ook tot in de haarvaten georganiseerd zijn. Dat zit in de structuur en de governance op de campus, maar ook in het functioneren van de Innovation Spaces en in de rol van de campusorganisatie.

De campusorganisatie heeft een belangrijke rol als oliemannetje. Dit draait om de aandacht voor, maar ook het organiseren van connecties tussen mensen. deels gepland, maar ook ongepland. De gebouwen en rest van de fysieke omgeving moeten uitnodigen tot die (toevallige) ontmoetingen, maar het is de campusorganisatie die dit proces faciliteert en organiseert (zie Hoofdstuk 5, Masterplan). Dat vraagt dus ook om specifieke competenties in de organisatie. Je moet de diverse actoren op een campus begrijpen, maar ook de ‘vertaler’ zijn tussen de verschillende partijen en mensen om te kunnen verbinden. Een onderzoeker spreekt niet noodzakelijkerwijs dezelfde taal als een ondernemer, laat staan dat ze van nature samenwerken. Precies dat moet de campusorganisatie toevoegen, om ervoor te zorgen dat het proces van het omzetten van (unieke) kennis in nieuwe bedrijvigheid by design wordt gemanaged.

6.6.3 Communitybuilding

Het voorgaande vraagt om een programma voor communitybuilding op de campus. De hele campus is natuurlijk een ecosysteem (en vervolgens zijn er ook inhoudelijke ecosystemen per Space), maar binnen de campus bevinden zich diverse groepen met heel verschillende typen mensen met allemaal andere drijfveren. Desondanks zijn het groepen die elkaar vinden omdat ze hetzelfde willen bereiken en zo nader tot elkaar komen om te

kunnen samenwerken. Dat kan zijn op inhoud, maar ook via andere interesses. Denk hierbij aan sport, cultuur, sociale achtergrond, etc.

De campus moet met een programmatische aanpak de diverse bewoners en bezoekers op de campus verbinden en zo het ontstaan van communities faciliteren. Mensen met gezamenlijke drijfveren kunnen zelf heel goed verbindingen leggen in hun community, maar een goed onderhouden community versnelt en verstevigt dit proces. Die faciliterende rol moet de campus nemen. Dat gebeurt onder andere met activiteiten en evenementen op de campus, van inhoudelijke lezingen tot en met sportactiviteiten en culturele voorstellingen. Ook kunst in de openbare ruimte kan hierin een rol spelen.

Het is van belang dat dit een levendig programma is dat meebeweegt met de campusgemeenschappen. Wat op een bepaald moment goed werkt, kan op een ander moment uitgewerkt zijn. Dat vraagt om een adaptief programma, waarin de campusorganisatie ervoor open staat te blijven proberen: wat voor de ene groep werkt, werkt niet voor de andere; wat op het ene moment niet werkt, werkt op een volgende moment wel. Er dient goed geluisterd te worden naar de (al dan niet latente) wensen in de communities.

Sommige campuscommunities zullen ook Brightlands-breed zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de al bestaande Young Professionals en Ondernemers Communities.

Het communitybuilding programma heeft drie pijlers (zie voor een meer uitputtende behandeling van dit thema de bijlagen, als opdracht uitgevoerd door studenten van de Hotelschool):

- Het tot stand laten komen / faciliteren van de toevallige ontmoeting

Hier gaat het erom de initiële contacten te leggen en ervoor te zorgen dat mensen elkaar weten te vinden, met name waar die mensen ze zelf niet weten te leggen. Dat loopt dwars door organisaties heen, op basis van andere drijfveren dan alleen de inhoud.

- Bestendigen van de relaties

Als mensen elkaar gevonden hebben, dan is het belangrijk om die relaties uit te bouwen. Dat kan bijvoorbeeld door ontstane communities te blijven faciliteren via de organisatie van specifieke evenementen, structureel of incidenteel. Het organiseren van een marathon is daar een voorbeeld van.

Naast organisatorische zaken zit dit ook in de sociale infrastructuur die de campus gaat bieden. Voorbeelden hiervan zijn een buddy-systeem, een levendig intranet en een app om content van de campus met de communities te delen en de communities met elkaar in contact te brengen. Een communicatiesysteem met narrowcasting op de campus is een ander instrument. Op die manier weten mensen wat er op de campus georganiseerd wordt, ook die mensen die (nog) niet in de systemen van de campus opgenomen zijn.

Bij bestendigen hoort ook dat de specifieke community uiteindelijke de verantwoordelijkheid zelf in handen neemt. Dan doet de campusorganisatie een stapje terug naar een faciliterende rol.

- Tool

Daarnaast is het interessant dat de studenten van de hotelschool een methode hebben ontwikkeld om communitybuilding voorspelbaar en meetbaar te maken. Deze tool moet verder worden uitgewerkt.

- Belonen

Tot slot is het belangrijk om ook de tot stand gekomen verbindingen tussen mensen onder de aandacht te brengen en het succes van samenwerking te belonen. Door een dergelijk systeem wordt het aantrekkelijk om samen te werken (bijvoorbeeld door bepaalde financiële bonussen of prikkels), maar ook werkt het zichtbaar maken van successen van anderen aanstekelijk en stimulerend. Dit soort goede voorbeelden dragen bij aan de reputatiebouw van de campus. Bij beloningen kan gedacht worden aan een trofee voor de beste samenwerking of een beoordelingscriterium in de Spaces om de voorgestelde projecten te beoordelen. Uiteindelijk is alles er wel op gericht om de hoofddoelstelling van de campus, het organiseren en bestendigen van meer nieuwe bedrijvigheid op de campus, te realiseren.

Programmalijn 8 – Sociale kwaliteit

In programmalijn 8 wordt systematisch gewerkt aan het faciliteren en bestendigen van de toevallige ontmoetingen tussen mensen op de campus. Belangrijk hierbij zijn de volgende aspecten die in het implementatieplan zo uitgewerkt worden dat deze elementen operationeel zijn bij de start:

- De organiserende en faciliterende rol van de campusorganisatie;
- De inrichting van de fysieke ruimte en de gebouwen. Hierbij zijn de geformuleerde design en connect principes in het masterplan de uitgangspunten:
- Het communitybuilding programma.

6.7 Ruimtelijke kwaliteit

De ontwikkeling van de ruimtelijke kwaliteit is een belangrijke facilitator van de ecosysteemontwikkeling. In hoofdstuk 5 is het Masterplan gebieds-/stedenbouwkundige ontwikkeling in samenhang gepresenteerd. Dit plan bestaat uit vier elementen die integraal dit plan vormen:

1. De ontwikkeling van het Real Estate programma (RE);
2. De ontwikkeling van de horizontale infrastructuur (GREX);
3. De ontwikkeling van de parkeervoorzieningen (PARK);
4. De ontwikkeling van de randvoorwaardelijke infrastructuur.

In de hierna beschreven Programmalijnen 9-12 worden deze vier elementen verder toegelicht.

Programmalijn 9 – Ontwikkeling Real Estate (RE)

Deze programmalijn voorziet in adequate huisvesting voor werkenden (kantoor, laboratoria, cleanrooms en werkplaatsen). In de base case wordt gebouwd om de groei van 2.500 medewerkers over de jaren 2026-2035 te accommoderen. Tevens wordt voorzien in ruimtes voor algemene voorzieningen zoals vergaderruimtes, een expositieruimte, een restaurant etc. [redacted]

Programma-onderdeel	**Beschrijving**	**Opmerkingen**
9.1	Oprichting vastgoed entiteit	Statuten/shareholder agreement
9.2	Primaire financiering door stakeholders	Revolverende financiering door stakeholders, ieder 25%
9.3	Realiseren externe financiering van vastgoed ontwikkeling [redacted]	Bancaire financiering of financiering door bijv impact financiering via Institutionele beleggers). Ca [redacted] mln voor periode 2026-2035.
9.4	In-kind inbreng van vastgoed door stakeholders – GM 63-65, Oxfordlaan 55 en 70 (19.400 m2 VVO)	Overeenkomst over waardering nog te realiseren (startpunt: [redacted] €/m2 VVO)
9.5	In-kind inbreng van grond onder gebouwen	Overeenkomst over waardering nog te realiseren (startpunt: [redacted] €/netto m2)
9.6	[redacted]	
9.7		Realisatie accelerator, Makerspace
9.8	Voorzieningen gebouw (9.300 m2 VVO)	Het iconische gebouw van de campus
9.9	P0 gebouw, deel via appartementsrecht (2.500 m2 VVO)	Third party ontwikkelt gebouw met overwegend appartementen voor studenten en short stay
9.10	Realisatie van meerder MBH gebouwen (7.500 m2 VVO/gebouw)	
9.10	Realisatie van meerdere L-gebouwen (12.346 m2 VVO/gebouw)	

Programmalijn 10 – Ontwikkeling Horizontale Infra (GREX)

Deze programmalijn voorziet in de ontwikkeling van de Horizontale Infrastructuur. Het voorziet in de wegenstructuur en de ontsluiting van de bouwplots voor het realiseren van de gebouwen en de parkeervoorzieningen. De buitenstructuur wordt aangepast zodat het een groene en blauwe uitstraling krijgt (parkinrichtig, Groene Loper, pleinen en plinten). Daarnaast wordt in de GREX de utility infrastructuur ontwikkeld.

Programma-onderdeel	**Beschrijving**	**Opmerkingen**
10.1	Oprichting van GREX entiteit	Statuten en shareholder agreement
10.2	Realiseren van financiering van GREX ontwikkeling door equity stortingen.	We gaan uit van financiering door de stakeholders van ieder 25%
10.3	In-kind inbreng van grond wegen, parken etc	Overeenkomst over waardering nog te realiseren (startpunt: [redacted]/netto m2)
10.4	Planvorming	
10.5	Realiseren algemene voorzieningen (hemelwater buffer, glasvezel hoofdinfra, brandkranen, 10 kV verdeelstation/GDS	
10.6	Kerngebied: Groene loper, paden, groen, wegen	
10.7	Kerngebied: Central Park (vergroening, WADI's	
10.8	Shared Space (centrum met 4 pleinen)	
10.9	Overig GREX	

Programmalijn 11 – Ontwikkeling Parkeerinfrastructuur (PARK)

Deze programmalijn voorziet in het realiseren van parkeervoorzieningen zoveel mogelijk aan de ringweg om de Maastricht Campus heen. In de loop van de tijd wordt veel van het huidige maaiveld parkeren opgeheven om plek te geven aan nieuwbouw en parkinrichting. Dit zal stapsgewijs in de komende 10 jaren zijn beslag krijgen (zie de fasering weergegeven in Hoofdstuk 5).

Door een actief geleid systeem zal de beschikbare parkeercapaciteit zo efficiënt mogelijk worden ingezet; daarbij maken we gebruik van de verschillen in parkeerdynamiek op de campus.

Op het moment van schrijven dan dit plan is er nog geen eenduidig beeld/overeenstemming over de inbreng van alle parkeerfaciliteiten op de campus. Wel is duidelijk dat de campus zal moeten zorgdragen voor de ontwikkeling van G3 (ca. 1.000 plekken) en maaiveld parkeren aan de randen (ca. 800 plekken, o.a. Graanmolen en ten oosten van de A2). In het plan wordt de realisatie van deze garages opgenomen inclusief een passend verdienmodel. Het realiseren van de parkeergarages G1 en G2 voor medewerkers van MUMC+ (UM-FHML en azM) zijn randvoorwaardelijk.

Om de totale parkeercapaciteit op de Maastricht Campus te optimaliseren is beheer van de parkeerfunctie door één entiteit noodzakelijk. Op het moment van schrijven van dit businessplan is nog niet duidelijk of alle partijen hieraan mee gaan doen. Dit zal verder uitgewerkt moeten worden waarbij beschikbaarheid van parkeercapaciteit en financieel gewin uit parkeren belangrijke factoren zijn.

Programma-onderdeel	**Beschrijving**	**Opmerkingen**
11.1	Oprichting van Parkeerentiteit PARK	Statuten en shareholder agreement
11.2	Inbreng van bestaande parkeergarages en maaiveld parkeren in PARK	Nader uit te werken
11.3	Realiseren van financiering van PARK ontwikkeling door equity stortingen: G3 en maaiveld parkeren aan de rand	Financiering nog nader vast te stellen.
11.4	In-kind inbreng van grond voor wegen, parken etc	Overeenkomst over waardering nog te realiseren (startpunt: [redacted] €/netto m2)
11.5	Het realiseren van 1 parkeergarage G3 met een totaal capaciteit van ca. 1.000 plekken garage	Door PARK
11.6	Het realiseren van 2 parkeergarages G1 en G2 met een totale capaciteit van ca. 2.000 plekken	Door UM en azM
11.7	Het realiseren van 2 maaiveld parkeervelden van 400 plekken per veld	Door PARK
11.8	Beheerssysteem parkeren implementeren (routing, gebruik, parkeerbedrijf opzet)	Door PARK

Programmalijn 12 – Ontwikkeling Randvoorwaardelijke Infrastructuur

Alhoewel geen onderdeel van het Businessplan Maastricht Campusontwikkeling is de ontwikkeling van de Randvoorwaardelijke Infrastructuur van groot belang voor de doorontwikkeling van de Maastricht Campus. De ontsluiting van het gebied via de ringstructuur zoals aangegeven in Hoofdstuk 5 is essentieel. Verbetering van de afslag van de A2 is nu al een must: regelmatig staat het verkeer vast tot voor de Koning Alexander tunnel. De upgrade van het station is cruciaal om mensen die met het openbaar vervoer komen de juiste beleving te geven vanaf het moment dat ze uit de trein stappen. De gemeente Maastricht neemt het voortouw bij de randvoorwaardelijke infrastructuur.

Programma-onderdeel	Beschrijving	Opmerkingen
12.1	Overeenkomst met Gemeente Maastricht en overige partijen over Ontwikkeling Randvoorwaardelijke Infra	
12.2	Update Station	Vindt plaats in overleg met Prorail, NS en Arriva
12.3	Rondweg Noord	Wegenstructuur en rotonde, fietstunnel
12.4	Rondweg Noord-Oost	Universiteitssingel aansluiten op HS-laan, verbetering kruispunt HS-laan – Groene Loper
12.5	Upgrade afslag A2	Afhankelijk van scenario keuze (RH-DHV studie)
12.6	Rondweg Zuid	Rotondes, extra afslag parkeergarage G1 en G2
12.7	Ontsluiting Parkeergarage G3	

6.8 Zelfstandige Campusorganisatie (X-factor)

De campusorganisatie heeft een cruciale rol in het succesvol maken van de campus. Op diverse plekken is deze onderscheidende rol beschreven. De bezetting van de organisatie en het type mensen dat bij de organisatie werkt moet zorgen voor de juiste vibe op de campus.

De organisatie moet zowel visionair als exploratief zijn. Ze moet continu willen bouwen en nieuwe zaken willen organiseren en opzetten. Maar tevens moet dit een organisatie op de achtergrond zijn. Het zijn de bewoners op de campus die op het voetstuk moeten staan en

boegbeelden van de campus zijn. Dit vraagt om een nederige houding ten aanzien van de eigen positionering en reputatie als organisatie.

Een succesvolle campus bouwt een reputatie op. Deze creëert daarmee een natuurlijke aanzuigende werking van mensen en organisaties om zich op de campus te vestigen. Dit vraagt om een focus bij de campusorganisatie om die X-factor te bouwen en te bestendigen. De X staat voor het verbinden en voor het vermenigvuldigen. Het is de som der delen van de campusbewoners die deze reputatie maakt. De campus en zijn stakeholders moeten de duale rol van de campusorganisatie in dit spel goed begrijpen en duiden.

De campusorganisatie is gebaat bij continuïteit en ruimte om te kunnen exploreren, maar moet tegelijkertijd afgerekend worden op het succes van de campus en dat wil zeggen de bestendige groei in bewoners en activiteiten. Een goede parameter daarvoor is het succes van het vastgoed verdienmodel, zowel in aantallen huurders als in hoogte van de huurprijzen. Daarom is het ook zo belangrijk om de campusontwikkeling (zowel inhoudelijk als fysiek) vanuit de primaire stakeholders als integrale verantwoordelijkheid bij de campusorganisatie neer te leggen.

De campusorganisatie is dus verantwoordelijk voor het geheel van de campusontwikkeling. Daarmee zijn er diverse rollen en competenties nodig en wordt integrerend kunnen denken cruciaal. Alleen dan is het mogelijk om de campus in al zijn facetten te kunnen laten groeien. We onderscheiden de volgende onderdelen met hun rollen:

Inhoudelijke ontwikkeling

- Ontwikkeling van de Innovation Spaces en alle rollen die daar in verwezenlijkt moeten worden;
- Gerichte opbouw van Innovation Space community (al aanwezige partijen op de Maastricht Campus en andere Brightlands Campussen, acquisitie van nieuwe partijen);
- Verbinding van de ontwikkelingen in de verschillende Innovation Spaces;
- Ondersteuning van spinouts en startups van buiten, samen met BHMC als Venture Builder;
- Ontsluiting en verbinding van voor elke Innovation Space relevante kennis en onderzoeksinfra (‘Valorisatietreintjes’);
- Ontwikkeling van hefboomprojecten (faciliteiten en publiek/private moonshots);
- Verbinding met andere communities op Maastricht Campus en met andere Brightlands campussen;
- Oliemannetje;
- Operatie & beheer van onderzoeksinfra.

Marketing /Sales

- Generieke acquisitie en accommoderen van groei bij al gevestigde bedrijven;
- Marketing van Maastricht Campus in Brightlands context (in nauwe afstemming met Brightlands Office en andere Brightlands Campussen);
- Communicatie binnen de community en naar buiten (in samenwerking met Brightlands Communicatie);

- Communitybuilding (events, communities bouwen rond thema's);
- Receptiefunctie.

Vastgoed

- Ontwikkeling van nieuw vastgoed (gebouwen, parkeren, horizontale infrastructuur);
- Exploitatie van vastgoed & operatie;
- Beheer van faciliteiten;
- Levering van utilities;
- Levering van diensten.

Staven

- Finance;
- Inkoop;
- ICT;
- HR;
- Legal council.

Directie & strategie

- Stakeholdermanagement;
- Business Intelligence;
- Strategische ontwikkeling en vertaling naar tactiek.

Programmalijn 13 – Opzetten zelfstandige Campusorganisatie

Onder deze programmalijn wordt de Maastricht Campus Organisatie beschreven en uitgewerkt. Van belang is om vanaf de start met een slagvaardige en volwaardige organisatie te beginnen, waarin alle elementaire rollen ook daadwerkelijk bezet zijn.

Het mandaat van de organisatie dient goed beschreven te worden. Alleen met voldoende eigenstandig mandaat, verantwoordelijkheid over de business case (het runnen als een bedrijf) en op afstand gezette stakeholders in de governance heeft de campusorganisatie de mogelijkheid om haar rol te kunnen innemen en de campus succesvol uit te kunnen bouwen. Omdat een campus in decennia gebouwd wordt, is het van belang dat er in eerste instantie zeker een commitment ligt voor een periode van 10 jaar, inclusief financiering van de campusorganisatie. Daarna zal deze op eigen benen staan.

In deze programmalijn zal ook nader beschreven moeten worden hoe de campusorganisatie en de venturebuilder binnen Brightlands gaan samenwerken, evenals waar hun gescheiden verantwoordelijkheden liggen. Beide organisaties moeten elkaar gaan versterken en zo samenwerken aan de verduurzaming en versterking van de Limburgse economie.

6.9 Regionale Context

Een Maastricht Campus is ingebed in zijn omgeving. Een campusontwikkeling behoort dan ook specifiek geënt te zijn op die omgeving om succesvol te kunnen zijn. Deze omgeving heeft direct effect op de governance en positionering van de organisatie. Voor de

Maastricht Campus zijn er omstandigheden die in het kader van dit businessplan relevant zijn voor de implementatie.

Dit gaat primair om de ligging van Maastricht in haar omgeving en dan met name in de Euregio. Daarnaast is de context van Brightlands van belang, inclusief de ontwikkelingen die daar lopen. Maastricht Campus is en blijft een onderdeel van de totale Brightlands community. Brightlands versterkt Maastricht Campus en Maastricht Campus versterkt Brightlands. Er is veel synergie te halen in gezamenlijke positionering en inhoudelijke samenwerking en in samenwerking op het gebied van campusexpertise (Venture Building, Vastgoed, bedrijfsvoering).

6.9.1 Brightlands

Brightlands is het gezamenlijke merk dat staat voor innovatief Limburg. In 2014 geboren en in 2025 doorontwikkeld tot een overall merk met vier campussen als de fysieke plekken binnen de Brightlands context, de kristallisatiepunten van dat innovatieve Limburg in zijn geheel. Zo ontstaan 'brandstores' Brightlands Maastricht, Brightlands Sittard-Geleen, Brightlands Heerlen en Brightlands Venlo.

Deze fysieke aanduiding is ook voor de Maastricht Campus ontwikkeling relevant. Vertrekpunt is de krachtige positie die opgebouwd is met FHML, FPN en FSE, maar minstens zo relevant voor de doorontwikkeling zijn ook andere domeinen die in de faculteiten van de universiteit aanwezig zijn (juridisch, economisch, sociologisch, psychologie, etc.).

Door dit alles onder het merk Brightlands als geheel te branden, ontstaat voor de buitenwereld een duidelijke propositie. Vervolgens geeft dat vanuit de Maastricht Campus de mogelijkheid om op inhoud meer samen te werken met de andere drie fysieke plekken in die Brightlands context, maar ook met andere relevante plekken en partners in de regio. Zo wordt de kracht van Brightlands nog meer benut in de reputatiebouw van de regio.

Op Brightlands niveau moeten de volgende samenwerkingen verder verkend worden:

Inhoudelijke samenwerking

De positionering van de Maastricht Campus met de zes Innovation Spaces maakt de basis voor de inhoudelijke samenwerkingsmogelijkheden helder. Met de resultaten van de in de hoofdstukken 3 en 4 beschreven onderzoeken, is de inhoudelijke positionering van de Maastricht Campus verduidelijkt. Van daaruit zijn de samenwerkingsmogelijkheden met anderen te bepalen. In het implementatietraject zullen deze verder moeten worden uitgediept. Het gaat om deze aspecten:

- Brightlands Chemelot Campus (BCC)

In de afgelopen jaren is op de Brightlands Chemelot Campus een bloeiend ecosysteem gegroeid op het gebied van biomedische innovations. Accenten hierin zijn de ontwikkeling van implantaten op basis van nieuwe kunststofmaterialen en 3D-printing technieken. Daarnaast vormt Lonza, één van de grootste en sterkst groeiende spelers op BCC de kern van het ecosysteem van celkweek en mRNA technologie. Het biomedisch innovatie ecosysteem van BCC kent belangrijke raakvlakken met de Innovatie Space Implant. Dit

brengt mogelijkheden voor wederzijdse versterking; bijvoorbeeld door de mogelijkheid om materialen die op BCC worden ontwikkeld te testen op patienten in Maastricht.

- Brightlands Smart Services Campus Heerlen (BSSC)

AI en data spelen een belangrijke toegepaste rol door alle Spaces heen en meer specifiek in de Implement Space. Op de Maastricht Campus en op BSSC zit veel kennis, kunde en een implementatieomgeving, die als fundament hiervoor dient.

Specifiek richt BSSC zich op het faciliteren van partijen in onder andere de volgende digitale domeinen: generatieve en explainable AI, immersive tech, high performance computing, connectiviteit (5G/6G) en cyber security. BSSC heeft bovendien een belangrijke samenwerking geïnitieerd in het domein AI en data in de zorg, in de vorm van de Health AI & Data Alliantie waarin MUMC+, Maastro, Zuyderland, VieCuri en Laurentius vertegenwoordigd zijn. Deze alliantie is onderdeel van de bredere AI-Hub Brightlands, waar naast zorg en gezondheid ook andere focusgebieden bediend worden met eerder genoemde digitale technologie.

Deze domeinen worden uitgebouwd als onderdeel van de waardeketens die in Maastricht zitten. BSSC kan hierin ondersteunen met specifieke fundamentele platformkennis. Andersom kan Heerlen ook op basis van de (toegepaste) technologieplatformen die op de Maastricht Campus gebouwd worden andere applicaties gaan ontwikkelen.

Door goed te weten waar de markt in andere domeinen behoefte aan heeft (al dan niet latent), kan met de basis die in de Spaces zit snel ingespeeld worden op die marktkansen. Dit Maastrichtse fundament kan daarmee versterkend voor Heerlen gaan werken.

- Brightlands Greenport Campus Venlo (BGCV)

De Brightlands Greenport Campus Venlo richt zich op plantaardige voedselketens waarbij de totale waardeketen wordt beschouwd met aandacht voor de gezonde mens (preventie) en duurzaamheid in de keten. In Maastricht ligt de focus op voedingsconcepten en klinische validatie van deze concepten in gezonde populaties en patiëntpopulaties: de patiënt en het metabole systeem, als ook de fysiologie van de gezonde mens. Dit fundament in kennis (en de versterking daarvan) is voor Venlo een cruciale basis om met het telen van de verse producten in de regio en eventuele gezondheidsclaim stappen te zetten. Daarnaast is het ontwikkelen van productiefaciliteiten voor de agrosector (onder meer kassen en vertical farming) een interessante kans voor de engineeringskennis die in Maastricht uitgebouwd wordt.

Acquisitie

Elke campus is verantwoordelijk voor de eigen acquisitie. Wel is het verstandig om hier goede afstemming te zoeken en te bekijken waar een specifieke partij het best zou passen. Het heeft geen zin elkaar te beconcurreren, het is vooral zaak om partijen naar Brightlands c.q. de regio te halen en hier een duidelijke en eensluidende propositie voor te hebben. Daarbij is het goed te beseffen dat het aan de zich vestigende partijen zelf is, die afweging te maken, dat is hun autonome beslisrecht.

Bij acquisitie kan het betekenen dat verschillende campussen vanuit diverse invalshoeken contact hebben met dezelfde partijen. Bijvoorbeeld met een Danone vanuit inhoudelijk

voeding (Maastricht) en de verpakking (BCC). Ook dan is het goed om die contacten af te stemmen en te bespreken hoe zo'n partij verleid kan worden zich in de regio te vestigen. Kortom de synergetische propositie meer uit te venten.

Organisatorische samenwerkingen

Er is natuurlijk al heel wat campusexpertise opgebouwd binnen de Brightlands context. Ook heeft iedere campus ondersteunende diensten, met synergiemogelijkheden. Vanuit het perspectief van dit businessplan zullen bij het implementatietraject in ieder geval de volgende aspecten verkend moeten worden:

- Vastgoed

Met het vastgoed-verdienmodel is ook een organisatie nodig voor de verschillende elementen in dit model: ontwikkeling, het eigendom, de exploitatie en het beheer van dit vastgoed. Op Brightlands Chemelot Campus is al een aanzienlijke vastgoedportefeuille opgebouwd, inclusief verbindingen met marktpartijen, waaronder banken. Ook bij UM en MUMC+ is kennis en ervaring aanwezig. Verkend moet worden wat synergetisch de beste route is voor de genoemde elementen.

- Staven

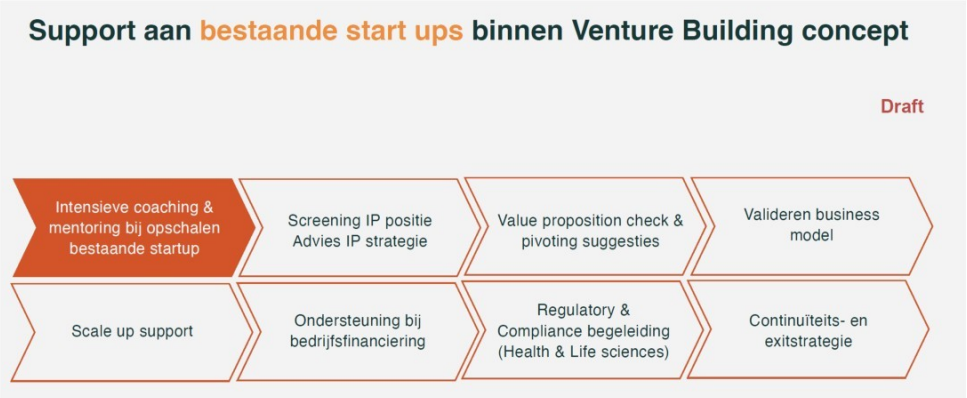
Op elke campus is ondersteuning nodig op het vlak van juridisch, financieel, HR, inkoop, ICT etc. In het verleden is gebleken dat er enerzijds weinig efficiency winst te behalen is door dit in een gezamenlijke staf te organiseren maar dat het anderzijds verstandig is om hier op onderdelen nauw samen te werken om continuïteit en carrière perspectief voor medewerkers te realiseren.

Venture building

De huidige BMHC BV heeft de valorisatierol namens UM en MUMC+. Deze rol heeft BHMC verder uitgewerkt in een zogenaamde Venture Building propositie op Brightlands-niveau als ook voor andere kennisinstellingen. In onderstaande figuur de rollen die deze organisatie heeft.



Venture building is een cruciale rol voor de Maastricht Campus, om het succes in het aantrekken en uitbouwen van startups mogelijk te maken. Daarom komt er ook een rol voor de Venture Builder organisatie in de zes Spaces (zie onderstaande figuur voor de support die de Venture Builder aan startups van buiten kan aanbieden). In het businessmodel zijn de middelen ingebouwd om capaciteit van de Venture Builder in te zetten om startups die van buiten komen te ondersteunen in het uitbouwen van hun onderneming. Daarom moeten bij het implementatieplan nadere afspraken gemaakt worden over de samenwerking tussen de Venture Builder en de nieuwe Maastricht Campus Organisatie.



6.9.2 Euregio

Maastricht is een stad die ligt aan de grens van Nederland, maar dicht tegen een heel interessant en rijk achterland. De kracht van de Euregio zit met name in de eerste schil rondom de stad. Zowel Luik als Aken heeft een universiteit en een academisch ziekenhuis. De gezondheidszorgmarkt in Europa is echter nationaal georganiseerd, met nationale goedkeuringen. De nieuwe producten en diensten die op de Maastricht Campus ontwikkeld worden, zouden met goede afspraken via de partnersteden ook geïntroduceerd kunnen worden op de markten in België en Duitsland. Met deze propositie wordt het vanuit de bedrijven interessant om via de Maastricht Campus de Europese markt te betreden. Want met deze drie landen kan daarna snel doorgepakt worden in de rest van Europa. Zeker voor partijen uit de VS en Azië kan dit een interessante propositie zijn.

De campusorganisatie moet dus aanjagen en faciliteren dat de contacten met de instellingen in Luik en Aken verder worden uitgebouwd. Dat kan op basis van de reeds bestaande contacten tussen UM/azM en deze kennisinstellingen, mede gebruik makend van de groei door de Einstein Telescope.

Daarnaast zijn er vanuit de zes Innovation Spaces op inhoud relaties uit te bouwen met partners in de Euregio. Denk hierbij aan de universiteiten van Hasselt, Leuven, Aken, Luik en Eindhoven, evenals de HBO- en MBO-instellingen aan de andere kant van de grens. Ook voor bedrijven in dit hele gebied biedt de Maastricht Campus straks nieuwe kansen. In de Spaces kunnen partijen zich ook melden voor samenwerkingen of vestigingen. De ervaring leert dat het samenwerken in de Euregio met name succesvol is als daar de synergie in de kennis gezocht wordt.

6.10 Invulling van drivers van de vier stakeholders

Voor elk van de primaire stakeholders zijn in het voortraject de individuele drijfveren van iedere partij in kaart gebracht (zie Hoofdstuk 1.1). Belangrijk onderdeel van het businessplan is om te kunnen concluderen of aan al deze elementen met de ontwikkeling van het business plan invulling gegeven is. Onderstaand is aangegeven of en hoe dit het geval is.

Universiteit Maastricht (UM) • Brightlands campussen als middel in regionale ontwikkelrol UM; • Legitimatie voor aantrekken internationale studenten; • Invulling valorisatietaak, inzet kennis in startups en bedrijven op de campus; • Nieuwe/bijzondere samenwerkingsconstructies; • Gezamenlijke research infrastructuur.	Met dit plan wordt de regionale rol die de UM speelt uitgebouwd. Door impact te realiseren, maar ook met een vastgoed verdienmodel. Nieuwe partijen vestigen zich, waaronder ook spinoffs van de universiteit. Door de gehanteerde *4th generation university principles*, aansluitend bij de lange traditie van UM op het vlak van probleemgestuurd onderwijs,wordt valorisatie nog meer een core business van de UM. Op de campus zal gezamenlijke R&D infra zijn en via de Spaces ontstaan nieuw samenwerkingsconstructies. In deze Spaces is het boeien en binden van mensen, inclusief internationaal talent, geborgd door de challenge based aanpak.

Gemeente Maastricht • Langdurig zekerstellen van welvaart op basis van kenniseconomie in regionale context; • Vestigingsklimaat stad en regio moet beter; • Kenniseconomie drijfveer voor groei; • Borgen continuïteit universiteit en academisch ziekenhuis; • Huidige uitstraling past niet bij de kwaliteit die Gemeente Maastricht nastreeft; • Naar voorbeeld andere universiteitssteden.	Op basis van de inhoudelijke kracht van Maastricht, is bepaald dat er een base case is van minimaal 2.500 FTE aan nieuwe arbeidsplaatsen. Met een uitstralend effect in de hele regio. Omdat de fundamenten liggen bij de kennisinstellingen die zich ook committeren aan de campusontwikkeling, is hun positie ook meer geborgd. Dit mede omdat hun core business door de campus versterkt wordt. Met de campus wordt het imago van Maastricht als kennisstad versterkt, maar ook krijgt de wijk Randwyck fysiek een upgrade, alsmede een betere verbinding met de rest van stad en regio.

Academisch Ziekenhuis Maastricht (azM) • Focusgebieden campus als middel om eigen speerpunten te versterken; • Valoriseren van azM kennis; • Versterken eigen positie academisch ziekenhuis door innovatieve ecosystemen van de campus; • Attractiviteit als werkgever (goed werken / goed wonen).	De speerpunten van de campusontwikkeling zullen de speerpunten van het azM versterken. Omdat valorisatie zo'n belangrijk onderdeel is (met tevens ook externe acquisitie van startups) wordt de positie van de azM-kennis versterkt, alsmede de positie van het ziekenhuis zelf. De campus wordt een aantrekkelijk en veel beter bereikbaar gebied, met meer carrièremogelijkheden. Ook zal door de challenge based aan pak in de Innovation Spaces de relevantie verhoogd worden en kunnen meer mensen hier hun uitdaging vinden. Daardoor is er ook een positief effect op het azM als werkgever. Niet in de laatste plaats omdat Randwyck ook beter verbonden wordt met Maastricht en omgeving.

Provincie Limburg • Brightlands Limburg & meer synergie campussen; • Maatschappelijke kapitalisatie – iedere Limburger profiteert; • Wil betrokken blijven in partnership met inhoudelijke partijen.	Via de weg van unieke kennis ontstaat nieuwe bedrijvigheid waarbij voor eenieder emplooi is. Daarmee kan iedere Limburger ervan profiteren. Enerzijds door de directe banen op de campus (mbo-hbo-wo), maar ook door de afgeleide banen bij bijvoorbeeld toeleveranciers. Overall wordt Limburg aantrekkelijker als vestigingsplaats en ook daarvan profiteert iedereen. Doordat de primaire partners gezamenlijk en gelijkwaardig in de ontwikkeling zitten, is ook de binding van alle partijen op de integrale ontwikkeling (inhoud & ruimtelijk) geborgd.Op Brightlandsniveau en binnen de Euregio wordt gezocht naar synergetische voordelen bij de uitwerking van deze plannen. De Maastrichtse campus waar de provincie aandeelhouder van kan worden, ontwikkelt zich op deze manier tot een volwaardige campus met alle facetten die bij een campus horen, inclusief een renderend vastgoedverdienmodel.

Aan alle uitgangspunten en drijfveren van de primaire stakeholders is voldaan en in dit plan wordt aan ieder van de geuite wensen concreet invulling gegeven. Daarbovenop krijgen de nationale en internationale ambities van de kennisinstellingen, de kennisstad en de kenniseconomie een plek, hetgeen voor alle stakeholders relevant is.

6.11 Implementatietraject

De opdracht tot het schrijven van dit integrale businessplan voor de Maastricht Campus is mede ingegeven door een gevoel van urgentie. De kansen zijn er en die moeten benut worden. De potentie die deze locatie heeft moet er nu uit gaan komen.

Met het schrijven van dit businessplan is ook een gevoel van momentum ontstaan. Uit de inhoudelijke analyses in hoofdstuk 3 en 4 blijkt de businesspotentie. Maar op een campus is stilstand achteruitgang en zeker in de snelle digitale wereld is kennis snel verouderd en de positie verkeken. Dat vraagt er dus ook om dit momentum vast te houden en door te pakken.

De totstandkoming van een campus en het maken van alle concrete afspraken met de stakeholders kost tijd en die tijd moet ook genomen worden. De basis hieronder is vertrouwen.

Tegelijkertijd blijven we pragmatisch kijken naar zaken die al klaar zijn voor uitwerking. Dat resulteert in de stappen die genomen kunnen worden zonder dat de echte campusorganisatie er al is. Zo kunnen de Innovation Spaces al verder uitgewerkt worden, kan een kwartiermakend team van de campusorganisatie al aan de slag en kan het masterplan vertaald worden in de ruimtelijke plannen, inclusief vergunningsaanvragen voor de bouw.

Parallel kunnen dan ook de onderhandelingen tussen de primaire stakeholders en de contractering plaatsvinden, waarna de finale besluitvorming plaatsvindt. Dit kan onder regie van het kwartiermakend team gebeuren, zodat wel het integrale beeld behouden blijft.

Het kwartiermakend team moet het mandaat hebben van de primaire stakeholders. In dit team moeten ook mensen uit de organisaties van de stakeholders zitting hebben.



STRUCTURERING

7. Structurering, organisatie en governance

In Hoofdstuk 6 beschreven we de programmalijnen voor de doorontwikkeling van de Maastricht Campus: in dit hoofdstuk 7 beschrijven we welke structuur, organisatie en governance nodig zijn om deze ontwikkeling te realiseren.

7.1 Samenvatting

Dit hoofdstuk beschrijft de structuur, organisatie en governance van de Maastricht Campus en hoe deze aspecten bijdragen aan de verdere ontwikkeling ervan. De campusorganisatie wordt opgesplitst in verschillende entiteiten, waaronder de Maastricht Campus Organisatie (MCO), die de overkoepelende regie voert, en aparte entiteiten voor vastgoed (RE), parkeervoorzieningen (PARK) en grondexploitatie (GREX). De financiering en juridische structuur worden afhankelijk van de betrokken stakeholders en contractering verder uitgewerkt.

Governance wordt geborgd via een Raad van Commissarissen (RvC) en een Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). Daarnaast komen randvoorwaardelijke ontwikkelingen aan bod, zoals woningbouw, infrastructuurverbeteringen en de upgrade van het station Maastricht Brightlands, die essentieel zijn voor de groei en aantrekkelijkheid van de campus.

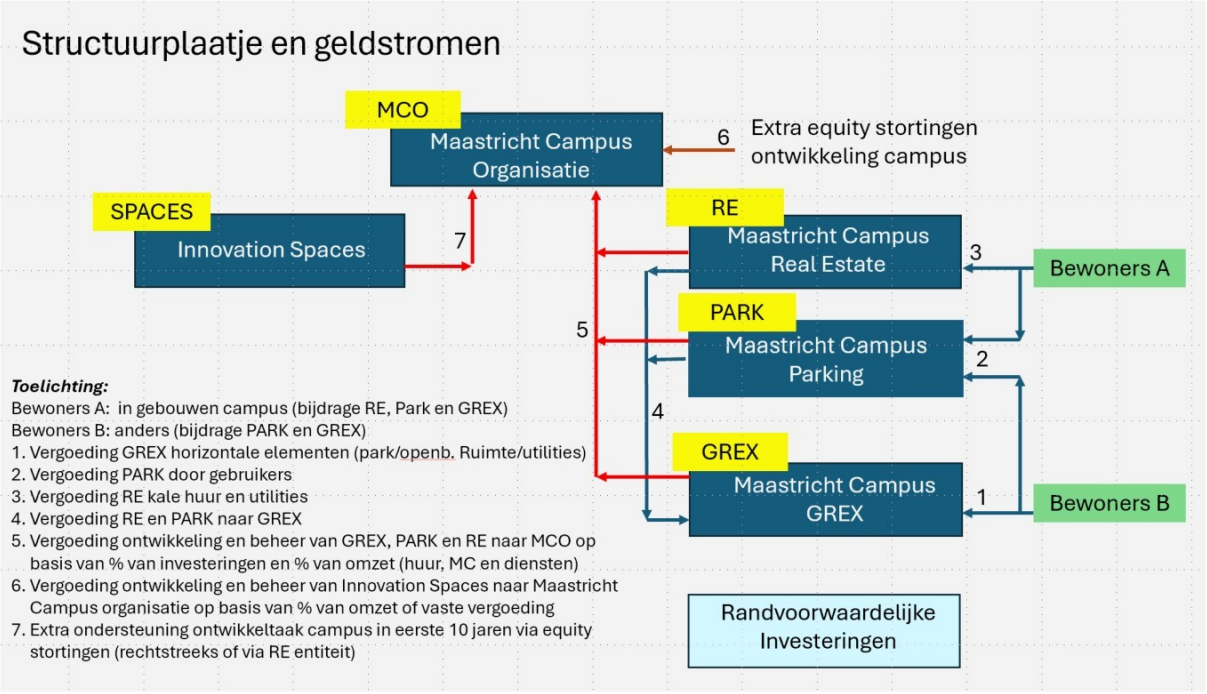
7.2 Governance voor ontwikkeling Maastricht Campus

We brengen de onderscheiden activiteiten onder in verschillende entiteiten. Enerzijds is dat vanwege de verschillen in aard van deze activiteiten, anderzijds omdat bij het aantrekken van kapitaal van derden financiering van delen van de totale ontwikkelportefeuille meestal de voorkeur heeft. Het gaat om deze entiteiten:

- De Maastricht Campus Organisatie (MCO) – werkgever van de mensen inj de campusorganisatie en regisseur van de campusontwikkeling;
- De Innovation Spaces (SPACES) – hier krijgt de ontwikkeling van de zes in hoofdstuk 6 gedefinieerde Innovation Spaces vorm;
- Maastricht Campus Real Estate (RE)– de ontwikkelaar en eigenaar van vastgoed op de Maastricht Campus;
- Maastricht Campus Parking (PARK) – de ontwikkelaar en eigenaar van nieuwe parkeervoorzieningen en de beheerder van alle parkeervoorzieningen op de Maastricht Campus;
- Maastricht Campus Grond Exploitatie (GREX) – de ontwikkelaar en eigenaar van de horizontale infrastructuur op de Maastricht Campus.

Wat precies vanuit juridische optiek nodig is voor de opzet van deze entiteiten moet blijken uit het implementatietraject. Dit is afhankelijk van de contractering tussen de primaire stakeholders en eventuele relaties met derde partijen.

Van belang daarbij is dat iedere entiteit eigen ‘business-mores’ heeft en daarom een onderscheiden onderdeel is in deze business case. Uiteindelijk komt alles samen in de campusorganisatie die het geheel integraal managet.



In bovenstaande figuur is de relatie tussen de entiteiten weergegeven. We zien de volgende relaties:

- Partijen huren vastgoed in handen van de RE (Bewoners A) en betalen hiervoor huur aan RE en een parkeerfee aan PARK. RE en PARK betalen op hun beurt aan GREX een vergoeding voor de Horizontale Infrastructuur.
- Voor gebouwen in handen van anderen dan RE zoals UM, azM en derden wordt betaald door deze eigenaren voor gebruik van parkeervoorzieningen voorzover in handen van PARK en voor de horizontale infrastructuur aan GREX.
- De entiteiten RE, PARK en GREX betalen een vergoeding aan de campusorganisatie MCO voor de taken die MCO voor deze entiteiten doet (ontwikkeling, exploitatie en beheer).

Naast deze campusstructuur zijn er randvoorwaardelijke investeringen. Deze vormen een integraal onderdeel van dit ontwikkelplan maar vormen geen onderdeel van het businessplan in nauwere zin. Dit betekent dat het wel een onderdeel van de samenwerkingsafspraken tussen de vier stakeholders moeten zijn maar niet financieel en juridisch ondergebracht worden bij de campusorganisatie. Onafhankelijk van de beoogde doorontwikkeling van de Maastricht Campus zouden deze investeringen moeten plaatsvinden. Het betreft hier:

- Het realiseren van de parkeergarages G1 en G2 als vervanging van het maaiveld parkeren
- Het realiseren van de verbetering van de A2-afrit

- Het upgraden van station Maastricht Brightlands
- Het realiseren van de toegankelijkheid van het campusterrein aan de Noordzijde en de Zuidzijde zoals beschreven in Hoofdstuk 6 (bovenwijkse aanpassingen).

Omdat het in de benoemde structuurelementen gaat om geheel verschillende activiteiten is het van belang een juridische scheiding aan te brengen. Deze uitgangspunten vormen daarvoor een goede basis:

- De BV-structuur als standaard kiezen
- Wanneer er in-kind bezit wordt ingebracht (gebouwen, grond) dan is het verstandig om voor de CV-constructie te kiezen. Hierbij wordt het economisch eigendom belegd in de CV maar blijft het juridisch eigendom bij de partij die in-kind inbrengt.
- De Maastricht Campus organisatie als bestuurder c.q. beherend vennoot van de andere entiteiten aanstellen, zodat de aansturing van de integrale ontwikkeling geborgd blijft.
- De basisactiviteiten van de Innovation Spaces onderbrengen bij de Maastricht Campus Organisatie
- Voor de hefboomprojecten in de Innovation Spaces een vorm kiezen passend bij de inhoud van het hefboomproject en de financiële support ervan via de Maastricht Campus Organisatie laten lopen.

In de vervolgfase van de ontwikkelingen moeten deze uitgangspunten juridisch, fiscaal en staatssteuntechnisch verder getoetst worden.

Voor de Governance vormen de volgende uitgangspunten een goede basis:

- De Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA) cq Vergadering van Vennoten (VvV) vervullen hun wettelijke rol en hebben als taak jaarlijks het budget en de jaarrekening te accorderen. Tevens besluiten zij over investeringen van materieel belang. De hoogte van de investeringsdrempel wordt vastgesteld op basis van de vigerende accountantsregels. Ook het aantrekken van vreemd vermogen vereist instemming van de AvA/VvV.
- Voor de Maastricht Campus Organisatie BV wordt een onafhankelijke Raad van Commissarissen (RvC) ingesteld. Deze RvC gaat over de totale campusontwikkeling (naast de Maastricht Campus Organisatie ook de ontwikkelingen in RE, GREX en PARK). Dit om de bestuurlijke drukte voor de directie van de campusorganisatie hanteerbaar te houden en de integraliteit van de ontwikkeling te borgen. Dit vraagt wel om expertise bij de RvC over inhoudelijke ontwikkeling van de campus maar ook over Real Estate/GREX/parking ontwikkelingen.
- Hefboomprojecten en moonshots: de governance loopt langs de lijn van de MCO governance waarbij voor dit specifieke element een Adviescommissie zal worden

geinstalleerd die directie en RvC van MCO adviseert over toekenning van middelen aan specifieke hefboomprojecten en moonshots.

7.3 Organisatie

7.3.1 Maastricht Campus Organisatie (MCO)

De Maastricht Campus Organisatie is een BV met als potentiële aandeelhouders UM, azM, Gemeente Maastricht en Provincie Limburg). De aandeelhouders komen jaarlijks minimaal tweemaal bijeen om het budget en de jaarrekening te bespreken en hiermee in te stemmen. Naast alle wettelijk vastgelegde rechten is er sprake van instemmingsrecht voor investeringen van materieel belang (nader te bepalen) en voor het aantrekken van vreemd vermogen. Het toezicht wordt ingevuld door een in te stellen RvC voor MCO BV.

De rollen van de Maastricht Campus Organisatie zijn:

- Het integraal managen van het inhoudelijk deel van de plannen en van het masterplan;
- Het doorontwikkelen van een strategisch plan en vertaling naar een tactisch en operationeel plan om de groeidoelstellingen van de campus te realiseren en invulling te geven aan de drijfveren van de vier aandeelhouders voor participatie in de campusontwikkeling;
- Het realiseren van een campuscommunity waarin partijen, kennis en faciliteiten worden ontsloten en verbonden en waarin de Maastricht Campus een externe reputatie opbouwd als place-to-be voor getalenteerde studenten en werkenden waar de relevante partijen zich willen vestigen;
- Werkgever voor de mensen die zich bij de campusorganisatie inzetten voor de ontwikkeling van de campus in al zijn aspecten (bij de overige entiteiten zoals RE, PARK en GREX staan geen mensen op de loonlijst);
- Ontwikkeling, exploitatie en beheer van de Brightlands Innovation Spaces;
- Ontwikkeling, exploitatie en beheer van de real estate ontwikkelingen binnen het gebied in scope (niet zijnde RE ontwikkelingen ten behoeve van azM en UM). Invulling rol van beherend vennoot van RE CV;
- Ontwikkeling, exploitatie en beheer van de additionele parkingvoorzieningen op de Maastricht Campus in PARK. Invulling rol van beherend vennoot van PARK CV;
- Ontwikkeling, exploitatie en beheer van de horizontale infrastructuur op de Maastricht Campus in GREX. Invulling van de rol van beherend vennoot van GREX CV.

De organisatie is opgebouwd uit:

Ontwikkeling Spaces

- Team dat verantwoordelijk is voor de continue ontwikkeling van de zes Innovation Spaces. Per innovation space voorzien we twee rollen: die van overall verantwoordelijke voor de inhoudelijke ontwikkeling van de space en die van

acquisiteur en begeleider van externe partijen die naar de space worden toegetrokken. Samen zijn ze, met vertegenwoordigers van UM, azM en BMHC verantwoordelijk voor het opzetten van de Impact Quarters en de hefboomprojecten.
- Operationeel beheer van R&D faciliteiten.

Vastgoed

- Team dat verantwoordelijk is voor de continue ontwikkeling van assets in RE, PARK en GREX;
- Team dat verantwoordelijk is voor de exploitatie en het beheer van de assets in RE, PARK en GREX.

Marketing / Sales

- Team acquisitie
- Team dat verantwoordelijk is voor communitybuilding, events;
- Team dat verantwoordelijk is voor marketing & communicatie;
- Team dat verantwoordelijk is voor centrale receptie & facilities.

Staven

- Team dat de interne support verzorgt (Finance, HR, Legal, Inkoop, ICT, Secretarieel).

CEO team

- verantwoordelijk voor strategische ontwikkeling;
- relatiemanagement met aandeelhouders/stakeholders;
- reputatiebouw, boegbeeldfunctie;
- Team dat verantwoordelijk is voor business intelligence.

Er ligt een belangrijke relatie met de Venture Building activiteit.

De Maastricht Campus Organisatie heeft acquisiteurs in dienst (per Space een acquisiteur) die verantwoordelijk zijn voor het aantrekken van partijen en het begeleiden van deze partijen wanneer ze zich eenmaal gevestigd hebben. Hiertoe hoort ook ondersteunen van de startups in praktische zin (de weg vinden in het ecosysteem en verbindingen leggen met de relevante partijen). Hiertoe wordt ook de koppeling gelegd voor de betreffende startup voor Venture Building ondersteuning door BMHC. Het is aan deze startup zelf om hier al dan niet voor te keizen.

Volgens de in hoofdstuk 6 beschreven lijnen wordt in het implementatieplan verder gekeken naar synergetische en samenwerkingsvoordelen op Brightlandsniveau.

Bovenstaande resulteert in het volgende formatieplan voor de Maastricht Campus Organisatie:

Team	2026	2030	2035
Ontwikkeling Spaces	13	13	13
Ontwikkeling Assets	2	3	3
Exploitatie & Beheer Assets	5	6	7
Marketing & Sales	5	5	5
Staven	4,5	6	7
CEO team	4	4,75	5
Totaal	33,5	37,75	40

7.3.2 Innovation Spaces (SPACES)

Zoals in Hoofdstuk 6 uiteengezet bestaat elke Brightlands Innovation Space uit de volgende onderdelen:

- het Impact Quarter
- een of meer hefboomprojecten

We adviseren om de zes Impact Quarters onder te brengen binnen de Maastricht Campus Organisatie en hier niet een separate juridische entiteit van te maken. Dit zou veel extra inspanning opleveren en ten koste gaan van de integrale ontwikkeling. Zeggenschap en toezicht is op deze manier eenduidig geregeld. De financiering van de Impact Quarters voor de zes Innovation Spaces loopt via MCO en de verantwoordingslijnen lopen via MCO directie, AvA en RvC.

Voor de hefboomprojecten komt er maatwerk omdat ze in aard verschillend kunnen zijn. Om de integrale ontwikkeling van de campus in al haar facetten te kunnen borgen is het verstandig de financiering van de hefboomprojecten door de stakeholders te laten lopen via de Maastricht Campus Organisatie. Extra aandacht daarbij verdient de keuze welke hefboomprojecten financiële ondersteuning krijgen vanuit de daarvoor gereserveerde pot. De governance hiervoor loopt langs de lijn van de MCO governance waarbij voor dit specifieke element een Adviescommissie zal worden geinstalleerd die directie en RvC van MCO adviseren over toekenning van middelen aan specifieke hefboomprojecten en moonshots.

7.3.3 Maastricht Campus Real Estate (RE)

De ontwikkeling, exploitatie en het beheer wordt juridisch uitgevoerd door de RE entiteit. Deze entiteit is eigenaar van in te brengen, aan te kopen en te ontwikkelen vastgoed. Omdat er sprake is van in-kind inbreng is het waarschijnlijk verstandig te werken met de

CV-constructie waarbij de in-kind in te brengen assets in economisch eigendom komen van de CV maar juridisch in eigendom blijven bij de oorspronkelijke eigenaar.

De Maastricht Campus Organisatie voert in opdracht van RE de ontwikkeling, de exploitatie en het beheer uit (de RE-entiteit heeft dus geen mensen in dienst). De Maastricht Campus Organisatie is beherend vennoot van de CV. In de ander trajecten wordt verkend welke synergie binnen Brightlands kan worden gerealiseerd. Bij het implementatietraject zal verkend moeten worden welke rol het vastgoedteam van Brightlands Chemelot Campus kan spelen, zowel in ontwikkeling als in beheer. Vooralsnog hebben UM en azM aangegeven dat zij verschillende beheertaken voor de campus kunnen uitvoeren, waarbij uiteraard gebruik gemaakt wordt van het nabijheidsvoordeel (denk hierbij aan terreinonderhoud, gladheidsbestrijding, gebouwonderhoud).

RE heeft geen eigen mensen in dienst. De menscapaciteit voor ontwikkeling, exploitatie en beheer wordt ingebracht door MCO. De governance voor RE loopt via de managing partner MCO (directie, RvC en AvA) en de VvV van de RE CV.

7.3.4 Maastricht Campus Parkeerentiteit (PARK)

De PARK entiteit realiseert vooralsnog drie parkeervoorzieningen: G3 parkeergarage (1000 plekken) en maaiveld parkeren (ca. 800 plekken) aan de randen van de campus (onder meer Graanmolen en aan oostzijde van de A2). PARK is verantwoordelijk voor het ontwikkelen, exploiteren en beheren van deze parkeerfaciliteiten. Het is wenselijk om ook andere parkeerassets te laten beheren (en wellicht exploiteren) door PARK. Op dit moment is daar bij de betrokken partijen echter nog geen overeenstemming over.

Omdat voor PARK grond in-kind ingebracht wordt en mogelijk op termijn ook bestaande parkeervoorzieningen is het verstandig om ook hier voor een CV-constructie te kiezen met Maastricht Campus Organisatie als beherend vennoot.

PARK heeft geen eigen mensen in dienst. De menscapaciteit voor ontwikkeling, exploitatie en beheer wordt ingebracht door MCO. De governance loopt via de managing partner MCO (directie, RvC en AvA) en de VvV van PARK CV.

7.3.5 Maastricht Campus Grondexploitatie (GREX)

De ontwikkeling, exploitatie en beheer van de horizontale grondexploitatie ligt bij GREX. Omdat er sprake is van in-kind inbreng (grond) is het verstandig om ook hier gebruik te maken van een CV-constructie.

GREX is eigenaar van de grond en de opstallen als aan te leggen utiliteiten (zoals het E-station), pleininrichting, Groene Loper inrichting, wadi’s en parkinrichting.

GREX heeft geen eigen mensen in dienst. De menscapaciteit voor ontwikkeling, exploitatie en beheer wordt ingebracht door MCO. De governance loopt via de managing partner MCO (directie, RvC en AvA) en de VvV van GREX CV.

7.4 Randvoorwaardelijke investeringen

In deze paragraaf beschrijven we een aantal ontwikkelingen die randoorwaardelijk zijn maar die niet primair liggen bij de Maastricht Campus Organisatie. Het is verstandig deze ontwikkelingen te blijven bewaken in een breder overleg tussen de stakeholders, bijvoorbeeld via de al bestaande Regiegroep en Stuurgroep met vertegenwoordigers van Maastricht Campus, UM, azM, MECC, Gemeente Maastricht, Provincie Limburg en BMHC.

De volgende randvoorwaardelijke ontwikkelingen zijn relevant en staan de op de agenda van de Regiegroep en Stuurgroep:

7.4.1 Woningbouw op de Maastricht Campus

Het huisvesten van studenten, short-staygasten, expats en nieuwe medewerkers op en rond de campus is van groot belang voor de aantrekkelijkheid en de levendigheid, ook in de avonden en weekenden. In nauw overleg tussen partijen wordt de capaciteit voor deze doelgroepen vergroot zonder dat dit de campusgroei belemmert. De Gemeente Maastricht is trekker van dit dossier.

7.4.2 Realisatie van Parkeergarages G1 en G2

In nauw overleg tussen de partijen zijn UM en azM trekkers van realisatie van de parkeergarages G1 en G2 met een totale capaciteit van ca. 2.000 parkeerplekken. Dit is de vervanging voor het maaiveld parkeren en is randvoorwaardelijk voor de groei van de Maastricht Campus.

7.4.3 Realisatie Ringweg Maastricht Campus

In hoofdstuk 5 is het concept geïntroduceerd voor de ringweg rond de campus met ingrepen aan de Noordkant (doortrekken Henri Spaaklaan richting Limburglaan met rotondeverbinding naar Kennedylaan en verbinding van Universiteitssingel met Henri Spaaklaan achter Endepolsdomein 3) en aan de Zuidkant (reconstructie Oeslingerbaan met 3 afslagen naar respectievelijk G1/G2, de parkeergarage van het ziekenhuis en G3). De Gemeente Maastricht is trekker van dit dossier.

7.4.4 Upgrade afslag A2

De capaciteit van de A2-afslag is nu al onvoldoende waardoor er frequent filevorming tot in de Koning Alexandertunnel optreedt. De gemeente neemt het voortouw om hier aan oplossingen te werken. Bij verdere doorgroei van de Maastricht Campus moet dit probleem verholpen zijn. De Gemeente Maastricht is trekker van dit dossier.

7.4.5 Upgrade Station

Aangepast naamgeving (Maastricht Brightlands) en upgrade van het station is noodzakelijk. Voor vele bezoekers, studenten en medewerkers start de experience journey van de campus op het station. De Gemeente Maastricht is trekker van dit dossier.

7.4.6 Ontwikkeling manifeste kennisdragers Maastricht Campus

De doorontwikkeling van (fundamentele) kennis en het opzetten van nieuwe opleidingen blijft een verantwoordelijkheid van de grote kennisinstellingen op de Maastricht Campus: de universiteit en het academisch ziekenhuis. Vanuit deze ontwikkelingen kunnen in de toekomst nieuwe onderwerpen zich aandienen die geschikt zijn voor een nieuwe Innovation Space. Actieve monitoring hiervan in het gezamenlijk overleg is van belang voor de toekomstige doorontwikkeling van de Maastricht Campus. UM en azM zijn trekker van deze dossiers.

Toelichting grondslagen

In dit document kunt u secties vinden die onleesbaar zijn gemaakt. Deze informatie is achterwege gelaten op basis van de Wet open overheid (Woo). De letter die hierbij is vermeld correspondeert met de bijbehorende grondslag in onderstaand overzicht.

J Art. 5.1 lid 2 sub e

Het belang van de openbaarmaking van deze informatie weegt niet op tegen het belang van de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer van betrokkenen

K Art. 5.1 lid 2 sub f

Het belang van de openbaarmaking van deze informatie weegt niet op tegen het belang van de bescherming van andere dan in art. 5.1 lid 1 sub c genoemde concurrentiegevoelige bedrijfs- en fabricagegegevens

T

Valt buiten reikwijdte van het verzoek