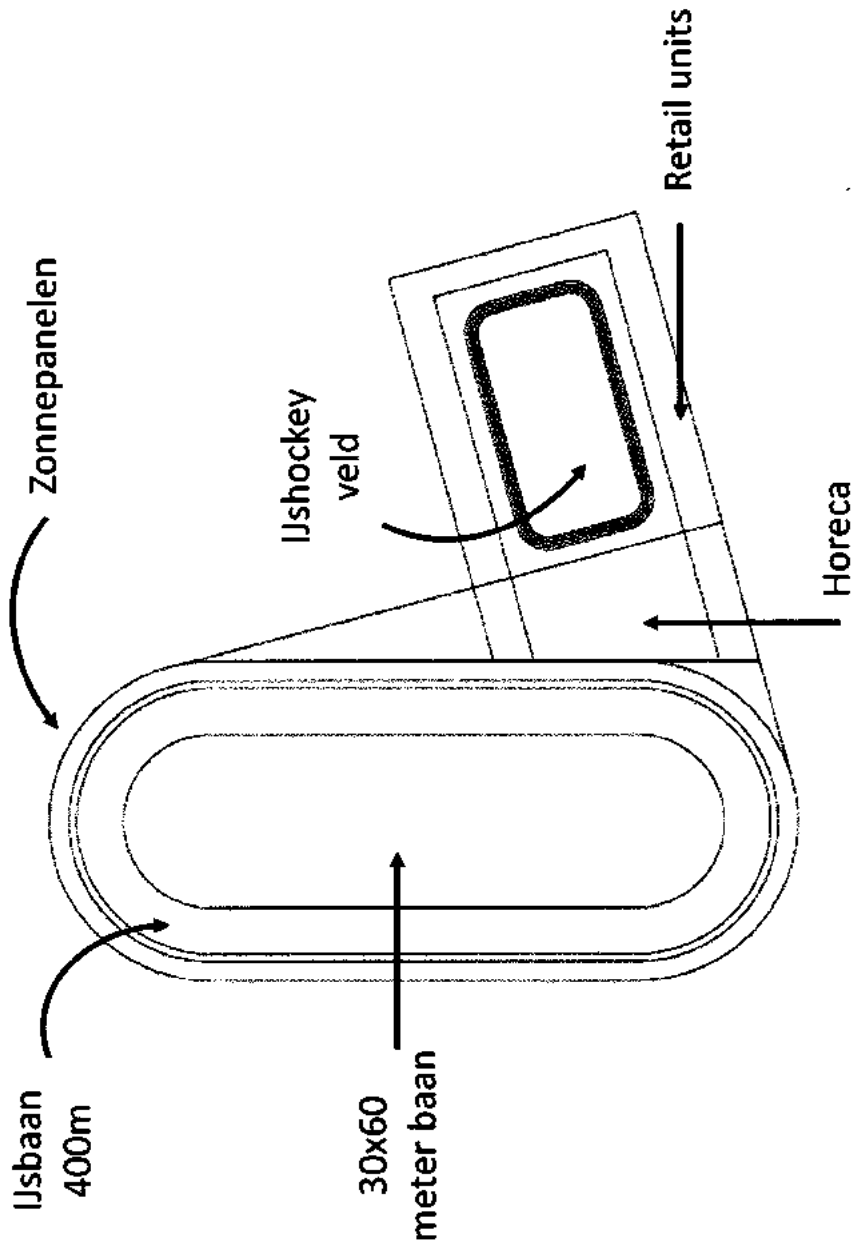




Inhoudsopgave

- Indeling
- Type ijsbaangebruik: tijdens en na schaatsseizoen
- Bezoekers Ice world
- Verhuurbare eenheden
- Verhuur aan evenementen
- Duurzaamheid

Indeling



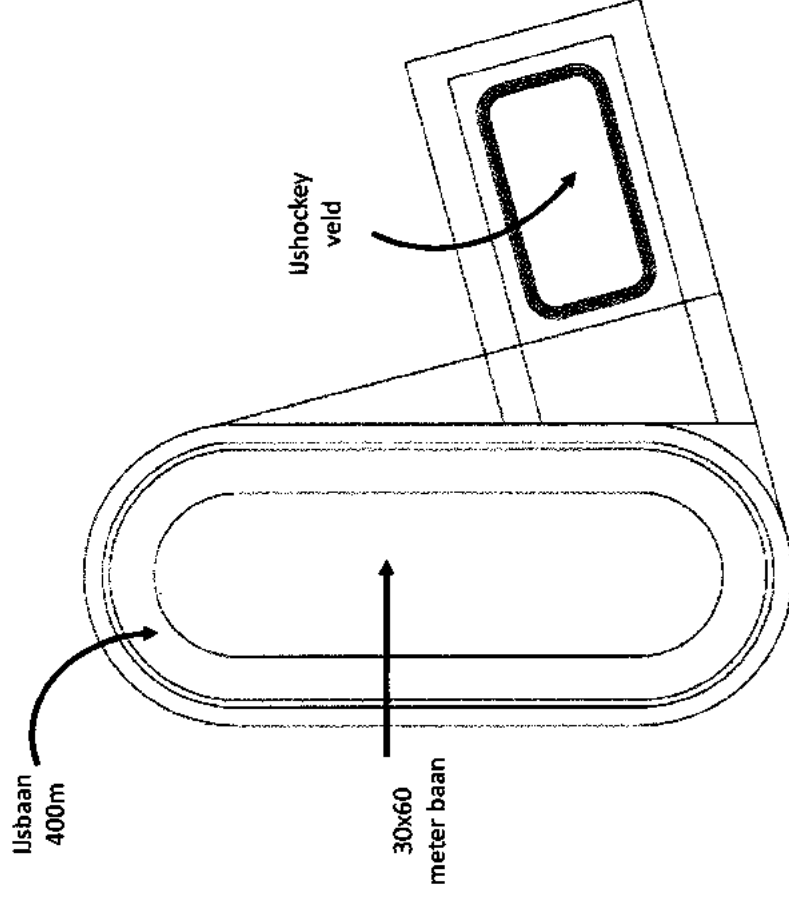
Type banen en het gebruik

Er zijn 3 verschillende ijsbanen in het complex:

- 400m baan
Deze baan is met name geschikt voor het lange afstand schaatsen. Om de baan heen zijn ook sta tribunes aanwezig voor de grotere wedstrijden. Tevens is deze baan ook geschikt voor ijspeedway
- 30x60m baan
Deze krabbelbaan wordt voornamelijk gebruikt door recreatieve schaatsers en voor de schaatslessen
- IJshockey veld
Op het veld, waaromheen ook een tribune zit, is geschikt voor verschillende sporten, inclusief shorttrack

Gebruik van de banen

De banen worden in het schaatsseizoen (20 weken van [] tot []) gebruikt, maar ook buiten het schaatsseizoen voor andere evenementen.



Type ijsbaangebruik tijdens het schaatsseizoen

Langebaanschaatsen

Dit is een discipline in het hardrijden op de schaats. Langebaanschaatsen wordt beoefend op de 400 meter baan. Hieronder vallen ook de ploegenachtervolging, supersprint, sprint, middellange en lange afstanden.

Marathonschaatsen

Dit is een discipline van het hardrijden op de schaats. De wedstrijden worden gereden op de 400 meter baan. De wedstrijden duren tussen 25 en 250 ronden. De KNSB Cup is de nationale competitie.

Triathlon schaatsen

In de Nederlandse winter triathlon is schaatsen een onderdeel. Bij het Nederlands Kampioenschap Winter triathlon wordt er 40 km geschaatst (naast 20km hardlopen en 100km fietsen).

Kunstschaatsen

Het "kunstrijden op de schaats" gebeurt solo, als paar of als groep en meestal met muziek.



Type ijsbaangebruik tijdens het schaatsseizoen

G schaatsen

[].

Jeugdschaatsen

[].

Schaatslessen

[].

Schoolschaatsen

[].

Short track

[].



Type ijsbaangebruik tijdens het schaatsseizoen

Curling

Ijsspeedway

Ijsfietsen

Sledgehockey

Bandy

Ijshockey



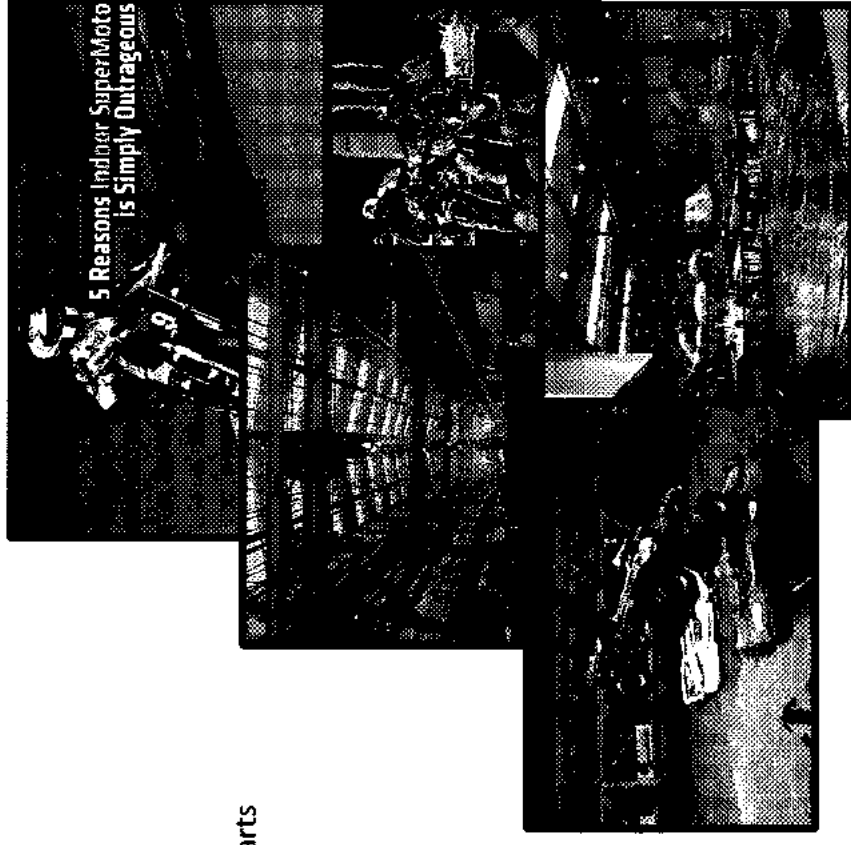
Type ijsbaangebruik buiten het schaatsseizoen

In de periode [] tot [] ligt er geen ijs op de banen en kunnen de ruimten worden verhuurd aan andere evenementen en gebruikers.

- **400m baan**
 - TT Assen
 - Kart baan

In samenwerking met de kartbaan in de buurt worden er elektrische karts

- **30x60m baan**
 - Food Truck festival
 - Disco skating
 - Bal-lorig
- **Ijshockeybaan**
 - Concerten
 - Monstertruck



Bezoekers Iceworld

Het aantal gebruikers van een ijsbaan hangt af van aantal zaken:

- Locatie & verzorgingsgebied – ca. 500.000 inwoners in een aantrekkelijke omgeving
- Staat van de baan – nieuwste & duurzaamste ijsbaan van Nederland
- Type banen – 400m baan, krabbelbaan en ijshockeybaan

Ontwikkelingen:

- Regionaal trainingscentrum KNSB in Groningen
- Jeugdopleiding ijshockey in Heerenveen
- Kunstrijden wil graag een noordelijk regionaal trainingscentrum

Informatie van andere ijsbanen:

- **De Bonte Wever** had in de laatste jaren ca. 125.000 bezoekers per jaar
- Ervaringen ijscomplex in Hoorn []
- Ervaringen ijscomplex in Enschede []

Bezoekers Iceworld

Er zijn 4 type bezoekers van de ijsbanen:

- **Leden van schaatsverenigingen**
Deze bezoekers zijn lid van een schaatsvereniging en komen periodiek gebruik maken van de ijsbaan, zoals tourrijders en leden van natuurijsverenigingen
- **Recreatieve gebruikers**
Deze bezoekers komen een of meerdere keren per schaatsseizoen een dagdeel of dag langs om uitgebreid te schaatsen. Denk hierbij aan scholen, volwassen en kinderen die een dagje uit zijn.
- **Wedstrijdbezoekers**
Deze bezoekers nemen zelf niet actief deel aan het schaatsen, maar zijn toeschouwer van wedstrijden op de ijsbaan. Zoals bijvoorbeeld WK ijspeedway of shorttrack.
- **Overige bezoekers buiten het schaatsseizoen**
Deze bezoekers komen naar andere evenementen die georganiseerd worden in het complex wanneer er geen ijs ligt.



Er zijn 7 schaatsverenigingen lid van het gewest en ca. 65 natuurijsverenigingen. In totaal zijn er [] leden.



Bezoekers Ieworld

Leden van de schaatsvereniging

- Er zijn 7 schaatsverenigingen en ca 65 natuurijsverenigingen lid van het Gewest Drenthe. Deze hebben in totaal leden.
- Deze verenigingen bieden verschillende traditionele en nieuwere sport schaatsen aan
- Leden betalen aan de vereniging een bedrag (ca EUR per jaar). De vereniging betaalt per lid EUR om de baan te gebruiken.
- In totaal worden er bezoeken verwacht van leden.
- Gemiddeld bezoekt een lid van een schaatsvereniging dus x per jaar een ijsbaan om zelf actief te sporten.

Bezoekers Iceworld

Recreatieve gebruikers

- De volwassen bezoekers maken vooral gebruik van de 400m baan. Er zijn ca. [] actieve schaatsers in de regio, die gemiddeld []x gebruik maken van de faciliteiten. Hiermee komt deze gebruikersgroep op in totaal [] bezoeken per jaar.
- Kinderen nemen vaak schaatsles of komen met hun schooltje langs. Wekelijks zijn er [] kinderen die lesnemen. Daarnaast zijn er ca. [] scholen die in het schaatsseizoen langskomen met gemiddeld [] kinderen per keer. In totaal zijn er in 1 seizoen dus ca. [] kinderen.
- De recreatieve gebruiker kan geen gebruikmaken van het hockeyveld.

Bezoekers Iceworld

Wedstrijdbezoekers

- Per type wedstrijd is komende andere groepen bezoekers:
 - Langebaanschaatsen: er zijn ca wedstrijden, zoals . Hier komen gemiddeld mensen op af.
 - Marathonschaatsen: er zijn ca wedstrijden, zoals . Hier komen gemiddeld mensen op af. *
 - Triathlonschaatsen: er zijn ca wedstrijden, zoals . Hier komen gemiddeld mensen op af.
 - Kunstschaatsen: er zijn ca wedstrijden, zoals . Hier komen gemiddeld mensen op af.
 - Gschaatsen: er zijn ca wedstrijden, zoals . Hier komen gemiddeld mensen op af.

Bezoekers Iceworld

- Shorttrack: er zijn ca [] wedstrijden, zoals []. Hier komen gemiddeld [] mensen op af.
- Curling: er zijn ca [] wedstrijden, zoals []. Hier komen gemiddeld [] mensen op af.
- IJsspeedway: er zijn ca [] wedstrijden, zoals []. Hier komen gemiddeld [] mensen op af.
- IJsfietsen: er zijn ca [] wedstrijden, zoals []. Hier komen gemiddeld [] mensen op af. *
- Sledgehockey: er zijn ca [] wedstrijden, zoals []. Hier komen gemiddeld [] mensen op af.
- Bandy: er zijn ca [] wedstrijden, zoals []. Hier komen gemiddeld [] mensen op af.
- IJshockey: er zijn ca [] wedstrijden, zoals []. Hier komen gemiddeld [] mensen op af.

Inkomsten van Iceworld

- Inkomsten van Iceworld zijn te verdelen in :
 - **Entrée**
Entrée inkomsten zijn verschillend voor verenigingsleden, volwassenen en kinderen. Daarnaast betalen bezoekers van evenementen of wedstrijden zelf meestal geen entree, maar is dat verwerkt in de huur die de organisator aan de eigenaar betaalt.
 - **Horeca**
Voor horeca is er een onderscheid gemaakt in uitgaven aan eten (denk aan []) en drinken (zoals warme chocolade warm, koffie, thee...). De bezoekers van evenementen of wedstrijden geven hier meer geld aan uit dan de andere bezoekers.
 - **Huurinkomsten**
De verhuur van de opgenomen retail eenheden en de verhuur van de ijsbanen (ook na het schaatsseizoen)
 - **Duurzaamheid**
Inkomsten uit de zonnepanelen

Bezoekers Iceworld

Overige bezoekers buiten het schaatsseizoen

- Er zijn korte en langere evenementen mogelijk buiten het schaatsseizoen
- Tijdens de TT week in Assen worden [] mensen verwacht voor [] op de 400m baan.
- []

Inkomsten - entree

Vereniging

- Leden betalen aan de vereniging een bedrag (ca EUR per jaar).
De vereniging betaalt per lid EUR om de baan te gebruiken.
- In totaal worden er bezoeken verwacht van leden.
- Gemiddeld bezoekt een lid van een schaatsvereniging dus x per jaar een ijsbaan om zelf actief te sporten.

*

Recreatief

- De volwassenen betalen EUR per keer.
- Voor kinderen wordt er EUR in rekening gebracht.

Bezoekers van wedstrijden en evenementen betalen geen entree

Inkomsten – Horeca drinken

Vereniging

- Leden [].

Recreatief

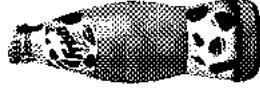
- De volwassenen geven gemiddeld EUR [] per keer uit aan drinken.
- De kinderen geven gemiddeld EUR [] uit aan drinken.

Wedstrijdbezoekers

- De kinderen geven gemiddeld EUR [] uit aan drinken.

Bezoekers buiten het schaatsseizoen

- De kinderen geven gemiddeld EUR [] uit aan drinken.



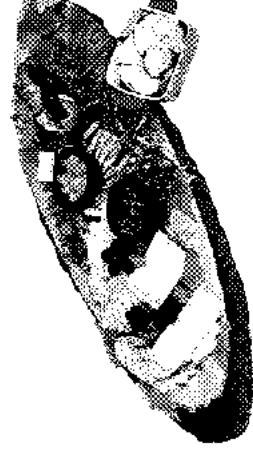
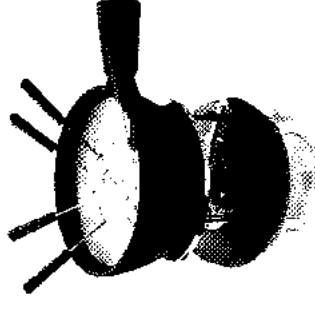
Inkomsten – Horeca eten

Vereniging

- Leden [].

Recreatief

- De volwassenen geven gemiddeld EUR [] per keer uit aan eten.
- De kinderen geven gemiddeld geen geld uit aan eten.



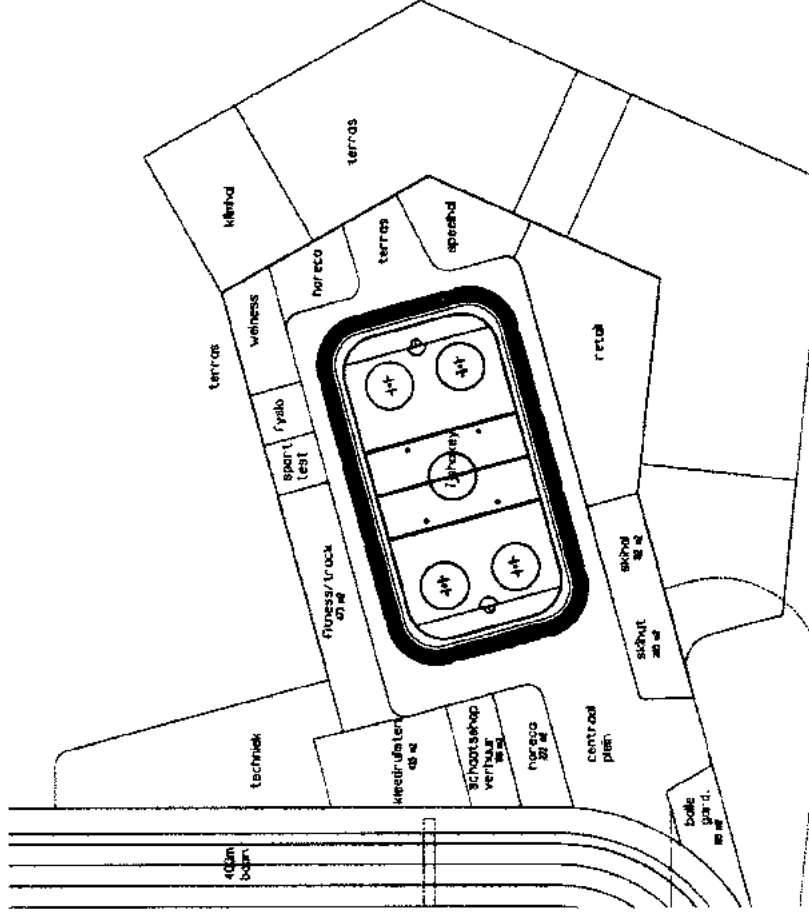
Inkomsten – huur

Wedstrijden en evenementen

- Per wedstrijd [] wordt EUR [] aan huur betaald
- Voor evenementen wordt EUR [] aan huur betaald

Retail verhuurbare eenheden

- In totaal is er [] m² aan verhuurbare ruimten.
 - Schaatsverhuurshop []m² : EUR []/m² – jaarhuur bedraagt EUR []
 - Speelhal []m² : EUR []/m² – jaarhuur bedraagt EUR []
 - Educatie []m² : EUR []/m² – jaarhuur bedraagt EUR []
 - Retail []m² : EUR []/m² – jaarhuur bedraagt EUR []
 - Outdoor []m² : EUR []/m² – jaarhuur bedraagt EUR []
 - Klimhal []m² : EUR []/m² – jaarhuur bedraagt EUR []



Inkomsten – Duurzaamheid

Zonnepanelen

- x

BIJLAGEN

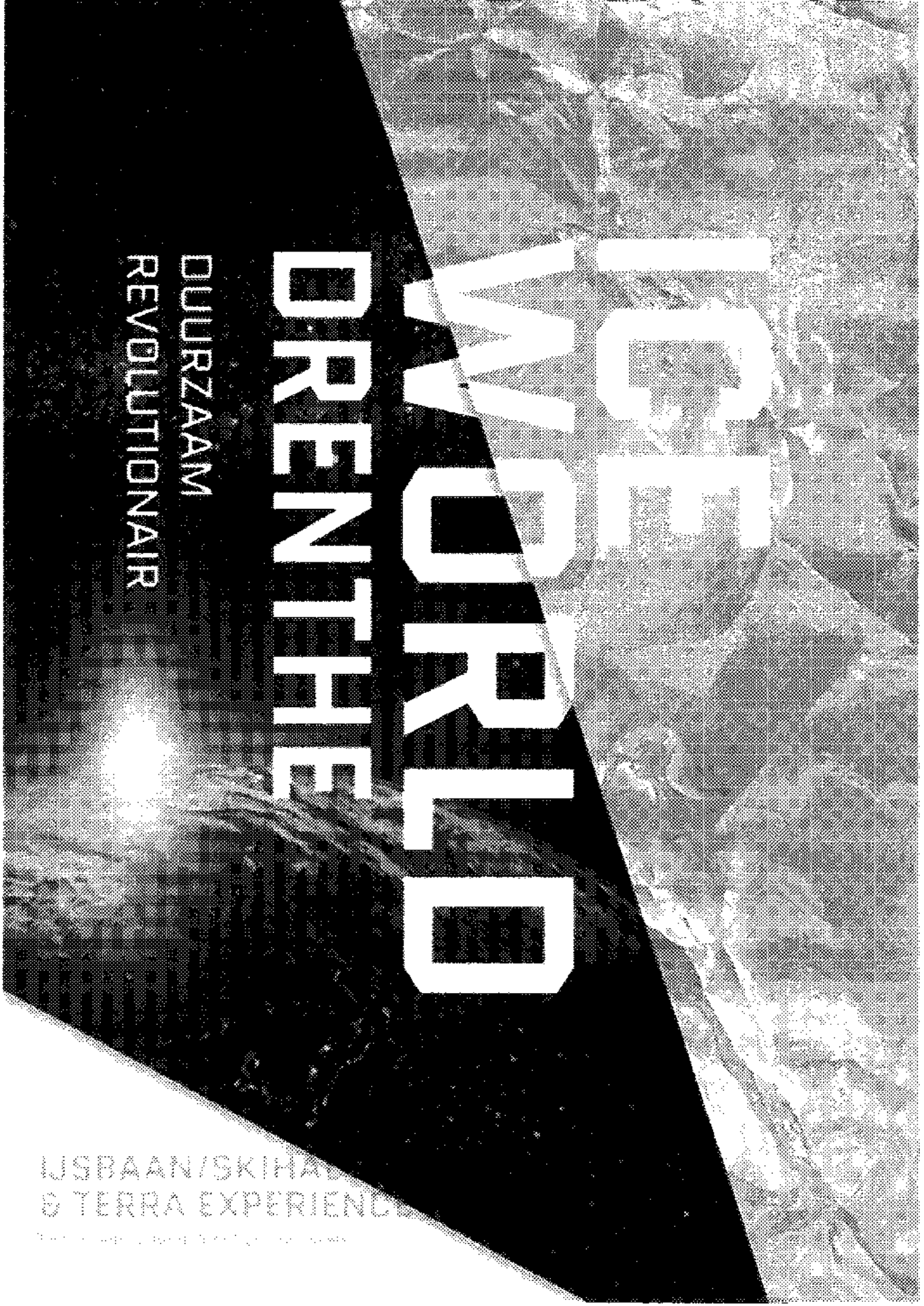
- Intentieovereenkomst gebruik ijsbaan door vereniging []
- Intentieovereenkomst gebruik ijsbaan door school []
- Intentieovereenkomst gebruik ijsbaan door organisator []
- etc

ICEBERG WORLD DRENTHE

DUURZAAM
REVOLUTIONAIR

USBAAN/SKIHAAR
& TERRA EXPERIENCE

THE FUTURE OF THE PAST



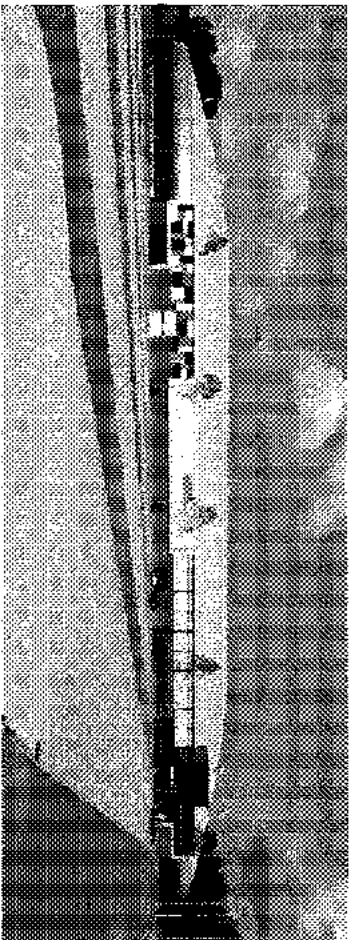


Inhoudsopgave

1. Terugblik
2. Ice World Drenthe
3. IJscomplex
4. Terra Experience
5. Financiën en exploitaties



Terugblik

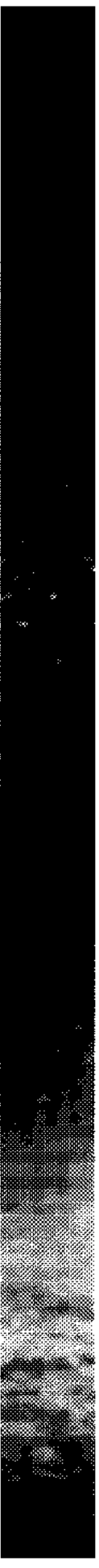


Variant 1.

- 400m1 baan

Variant 2.

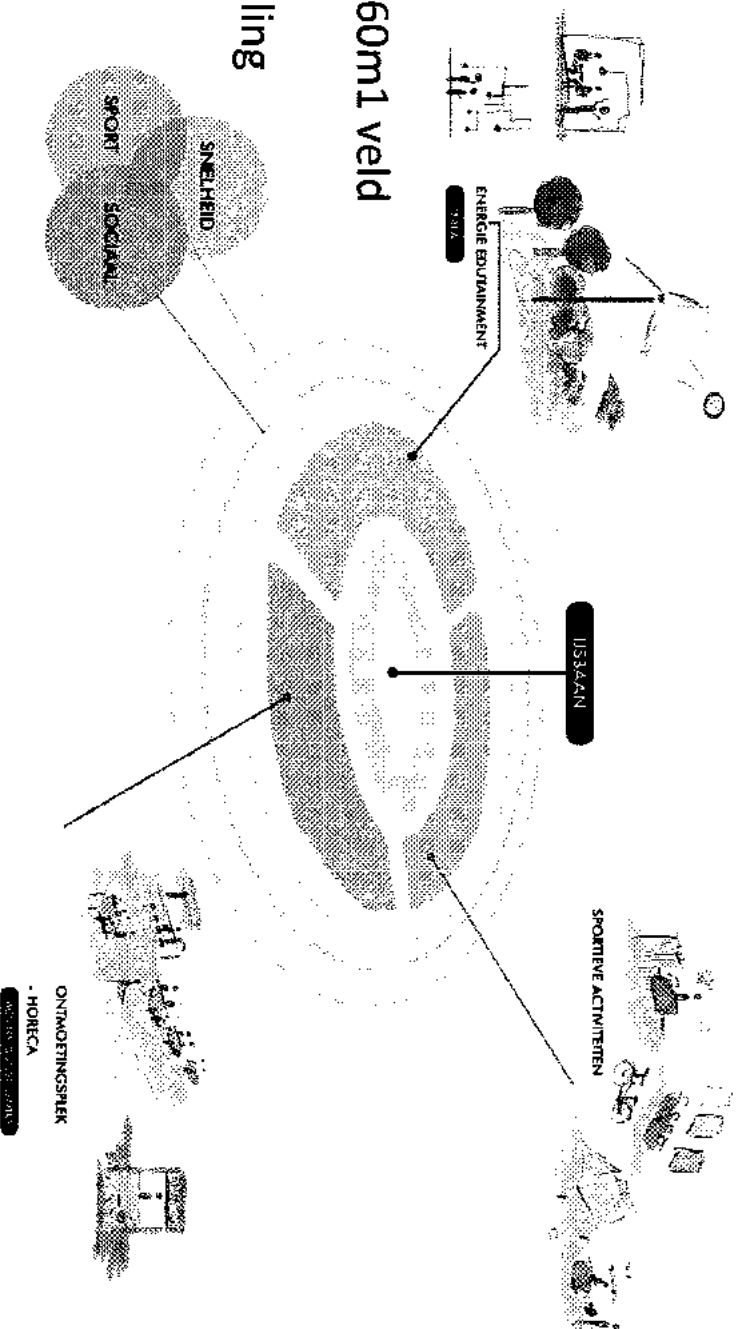
- 400m1 baan + 30x60m1 veld
- Energieneutraal



Terugblik

Variant 3.

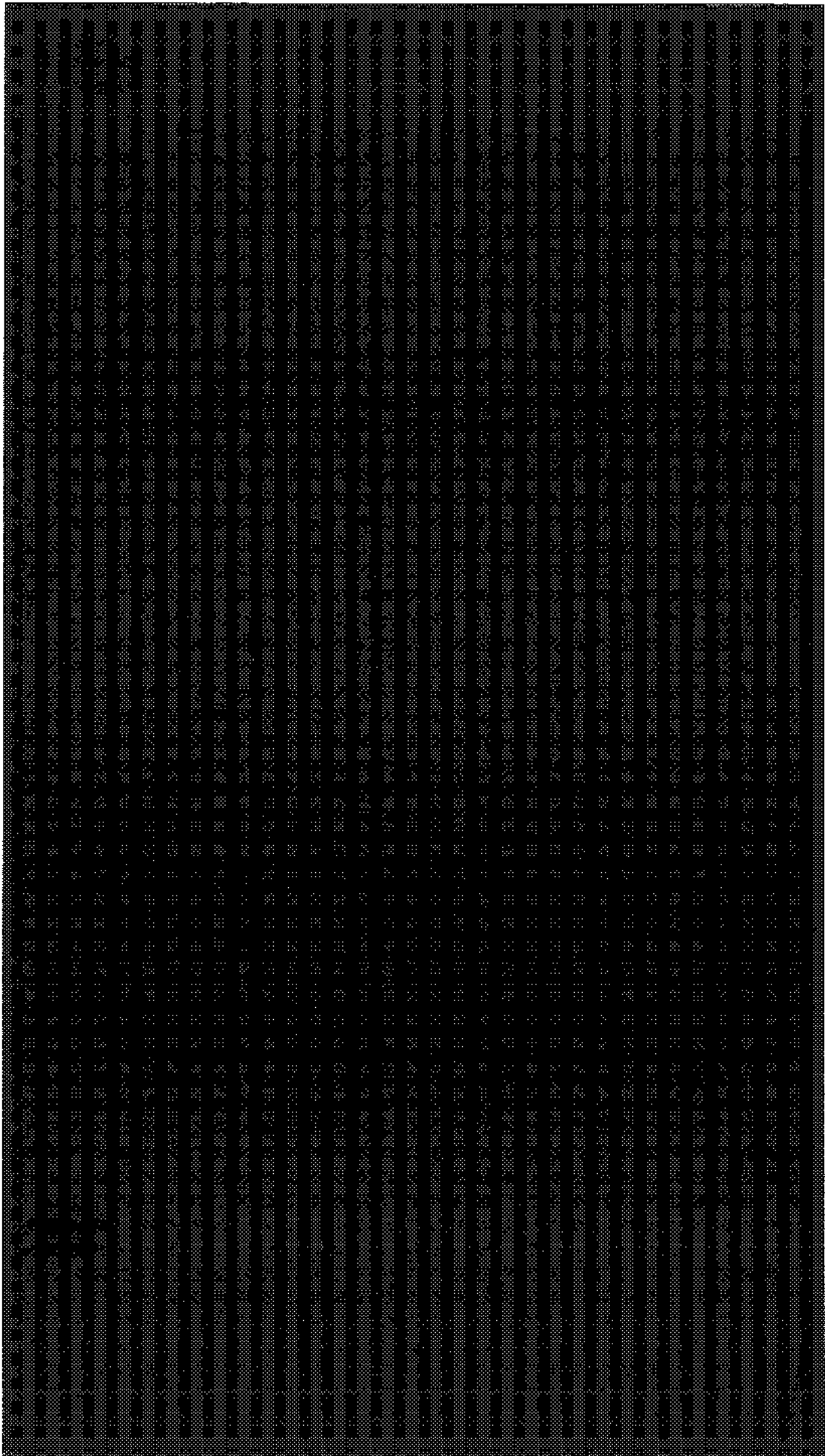
- 400m1 baan + 30x60m1 veld
- Energieneutraal
- Integrale ontwikkeling





<film>







Ice World Drenthe

Voordelen synergie:

- Langere verblijfstijd
- Grote massa bezoekers
- Integrale zone met Exposure, Education, Entertainment en Experience
- Maximaliseren exploitatie faciliteiten
- Stabiele business model

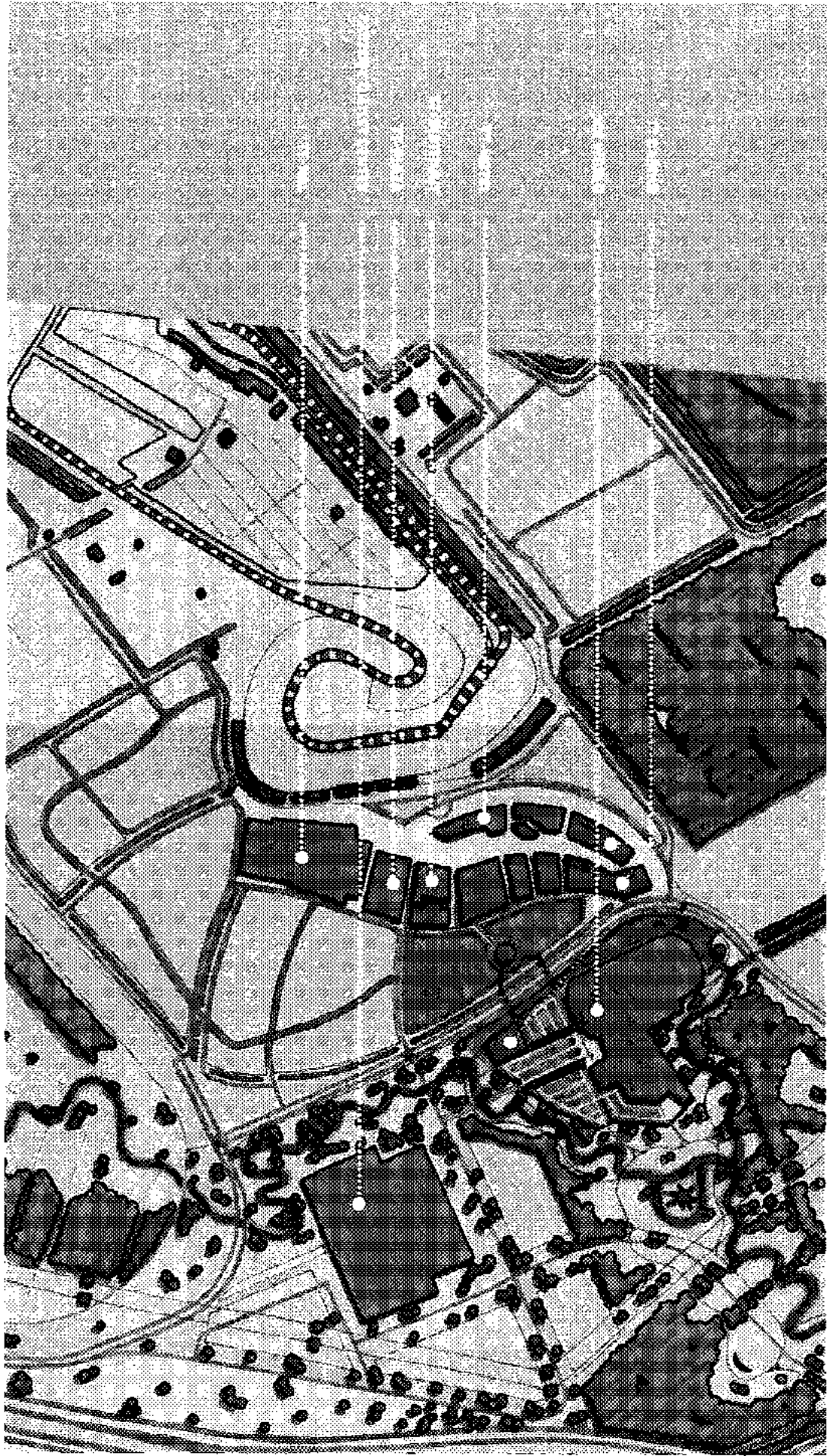


Ice World Drenthe

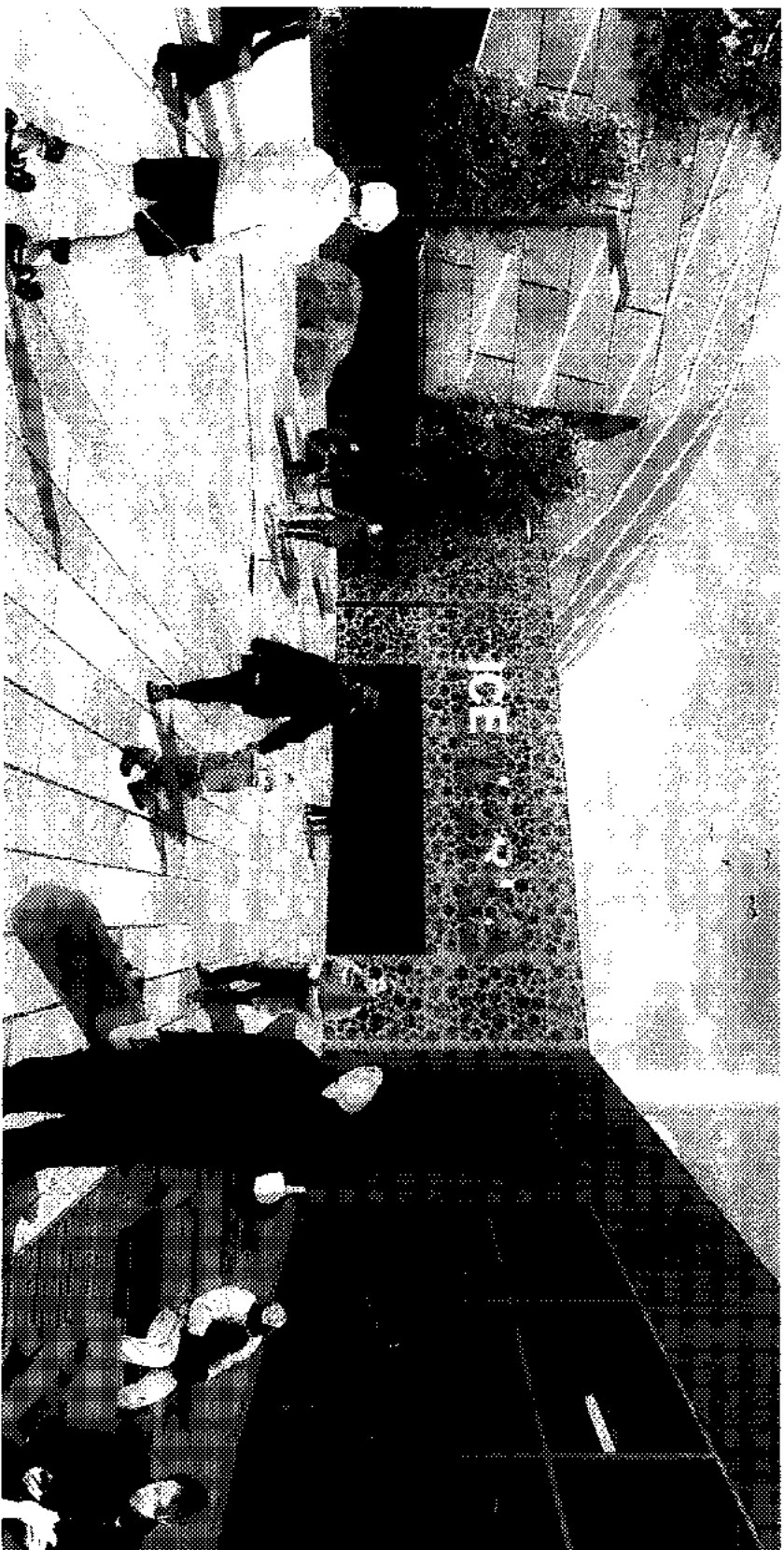
Het succes:

- Versterking aantrekkelijkheid en exposure van Assen
- Werkgelegenheid
- Bijdrage aan sport en jeugd
- Bijdrage aan duurzaamheid, innovatie en educatie
- Bijdrage aan recreatie en toerisme
- Katalysator voor initiatieven rondom TT-circuit

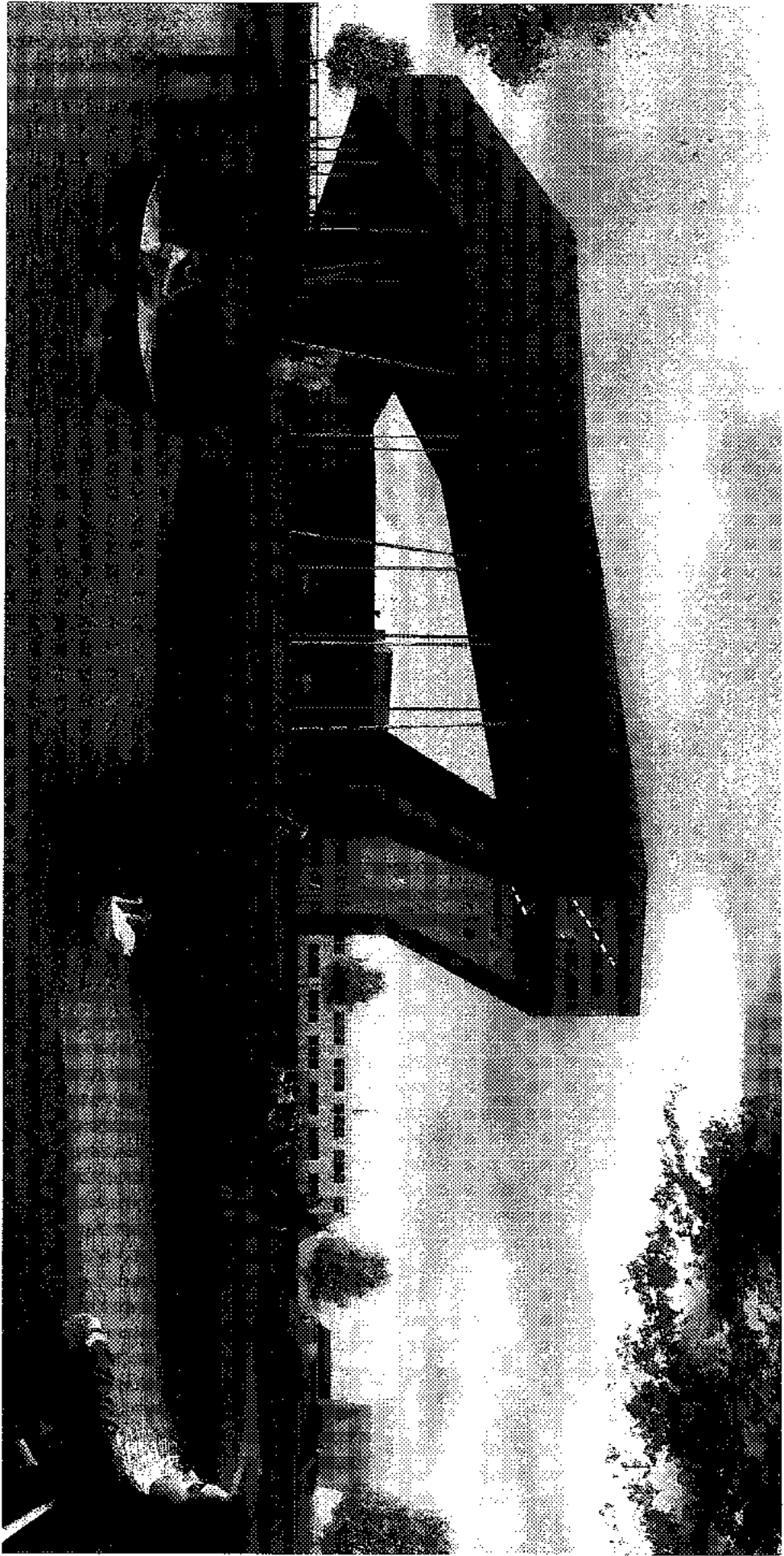


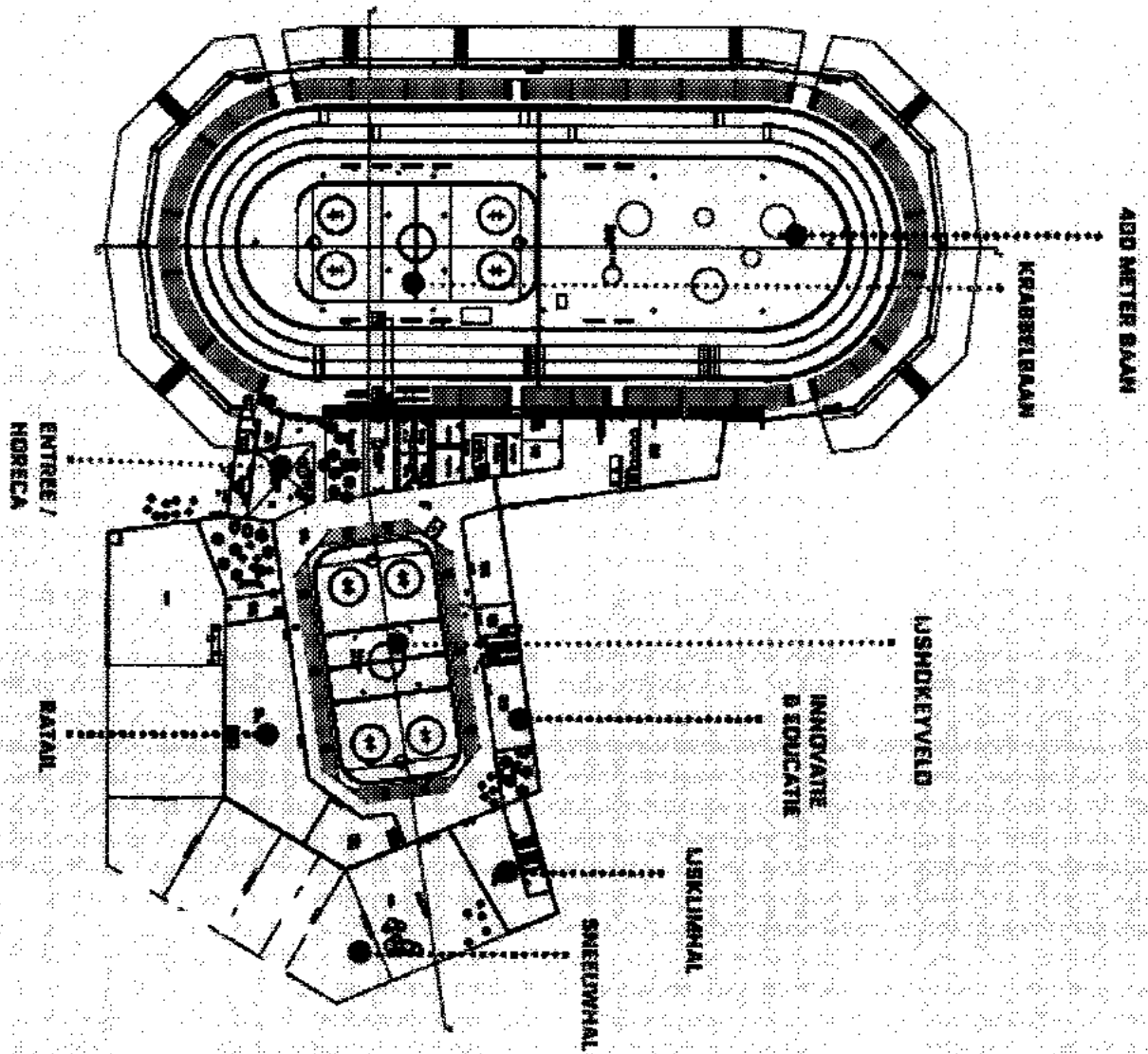


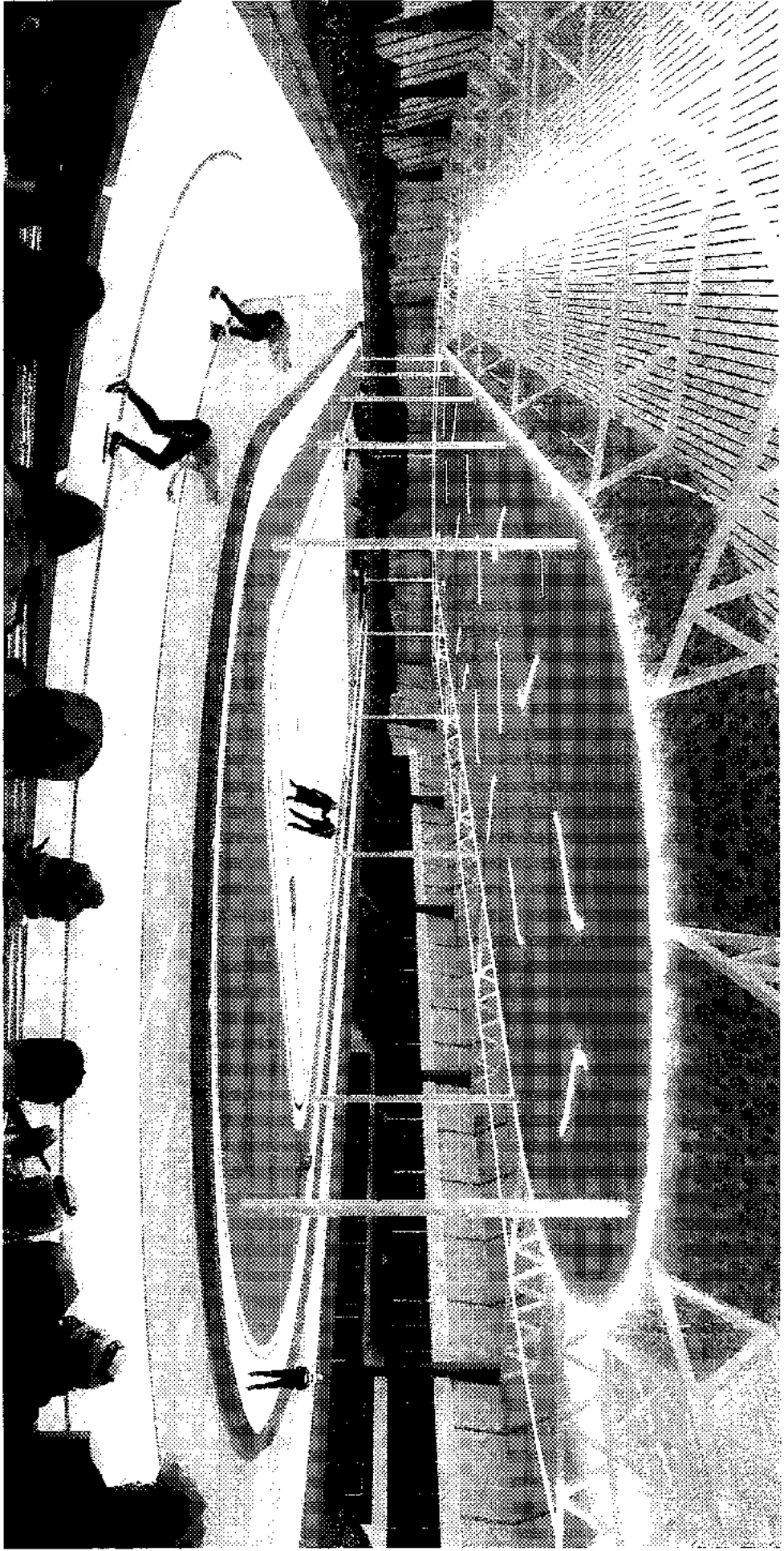
Iscomplex



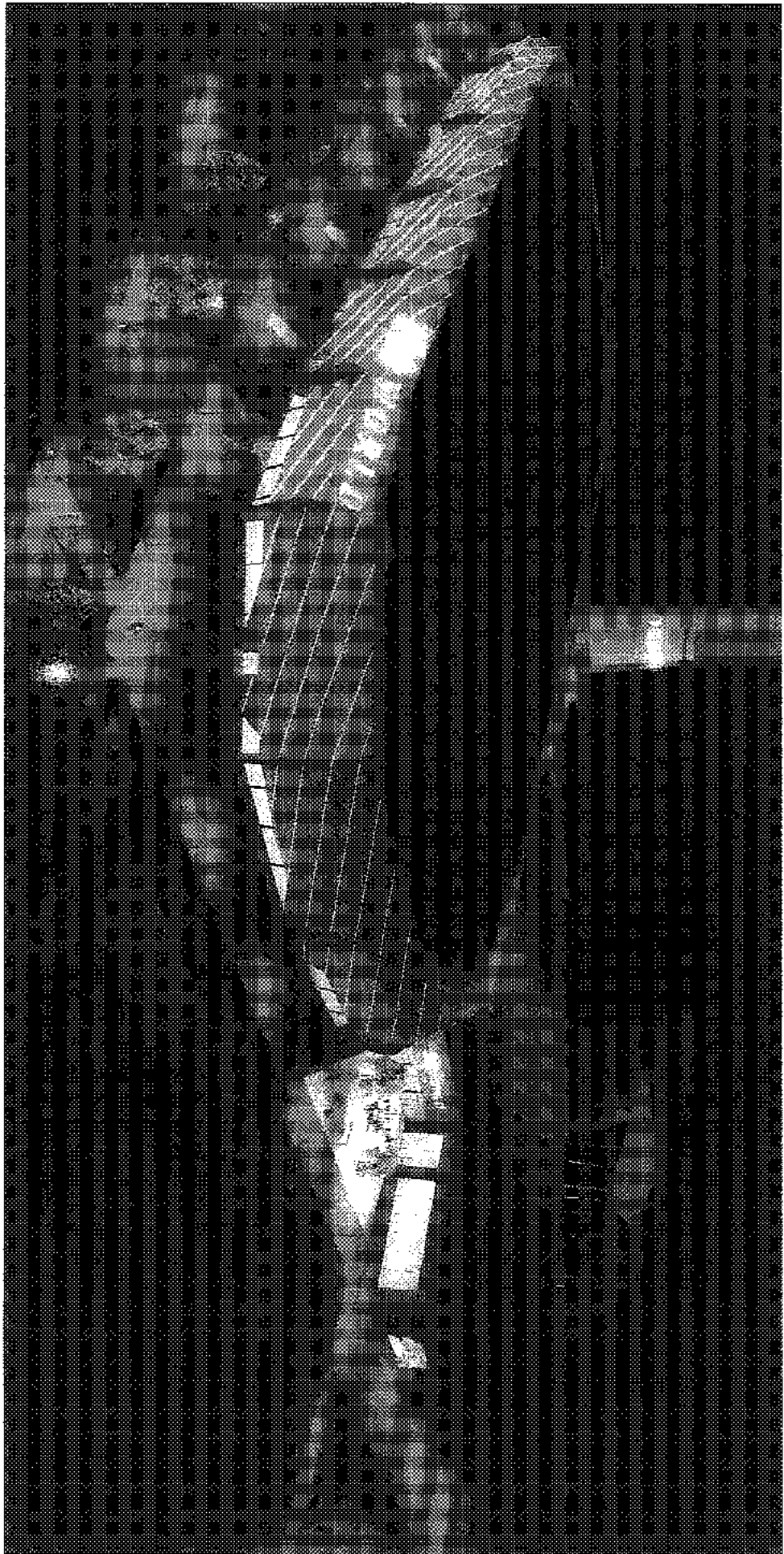




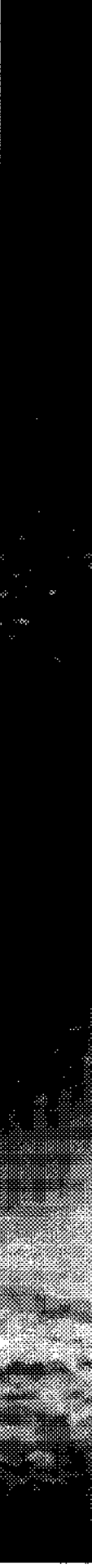




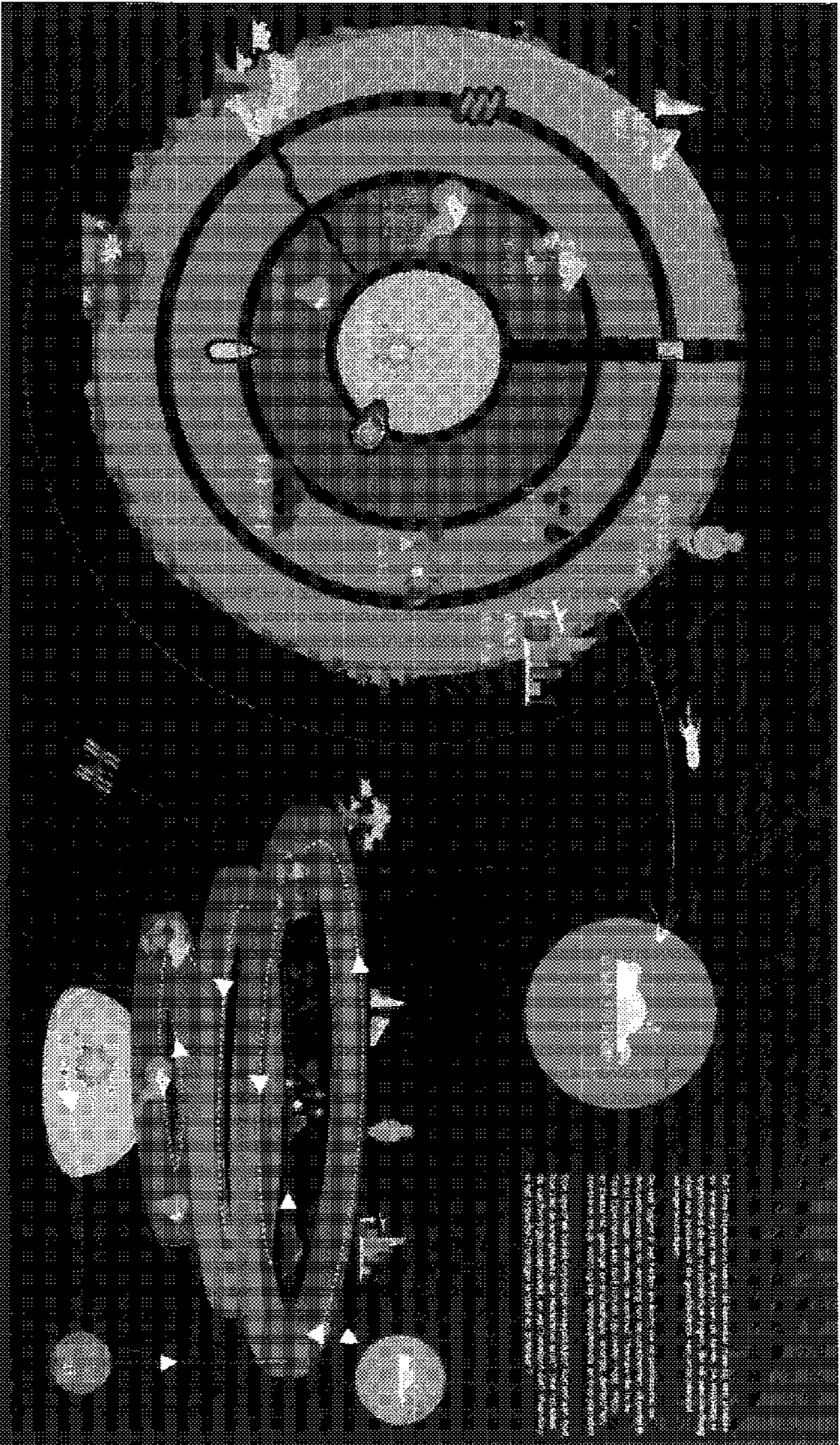




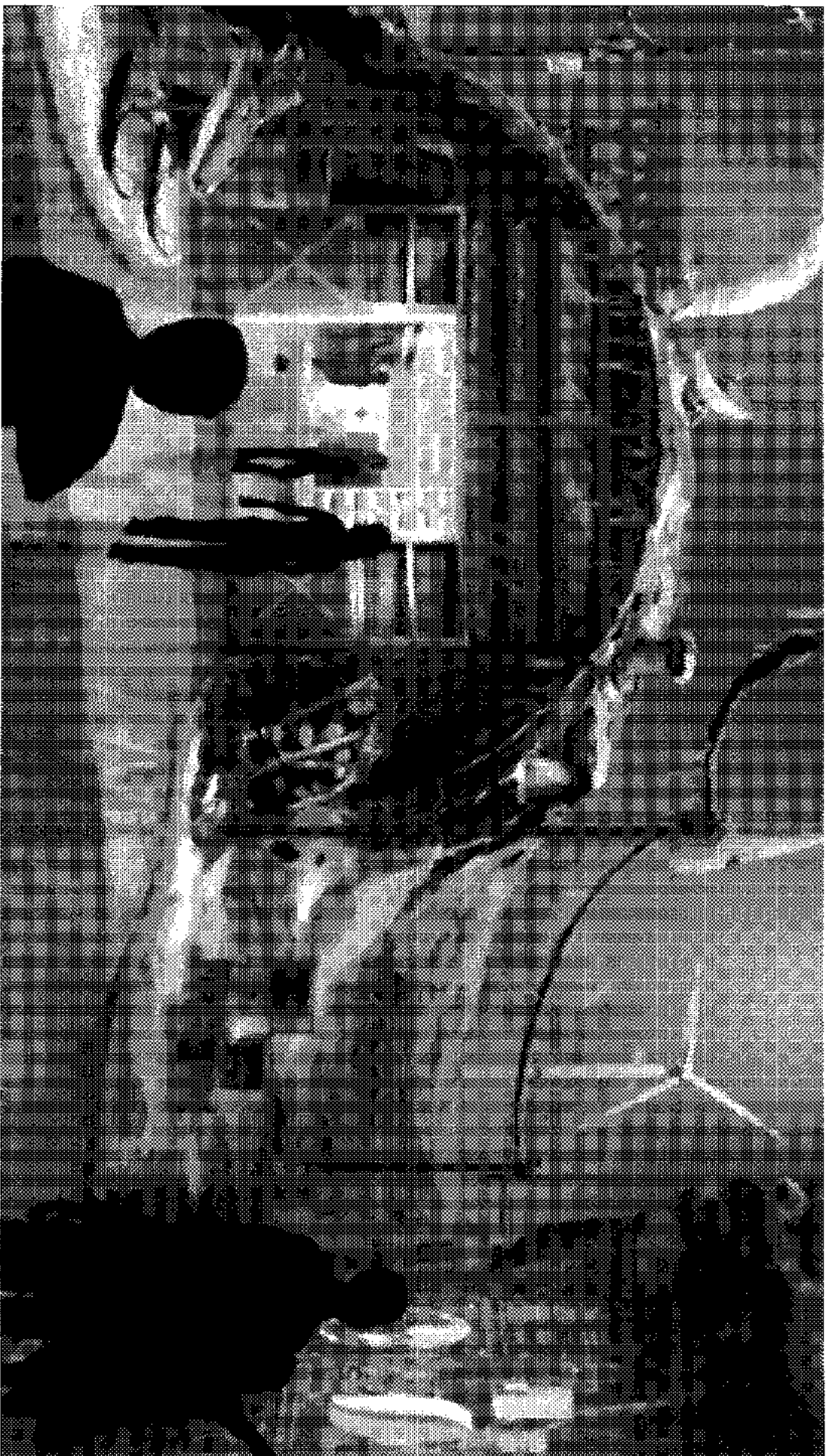
Terra Experience



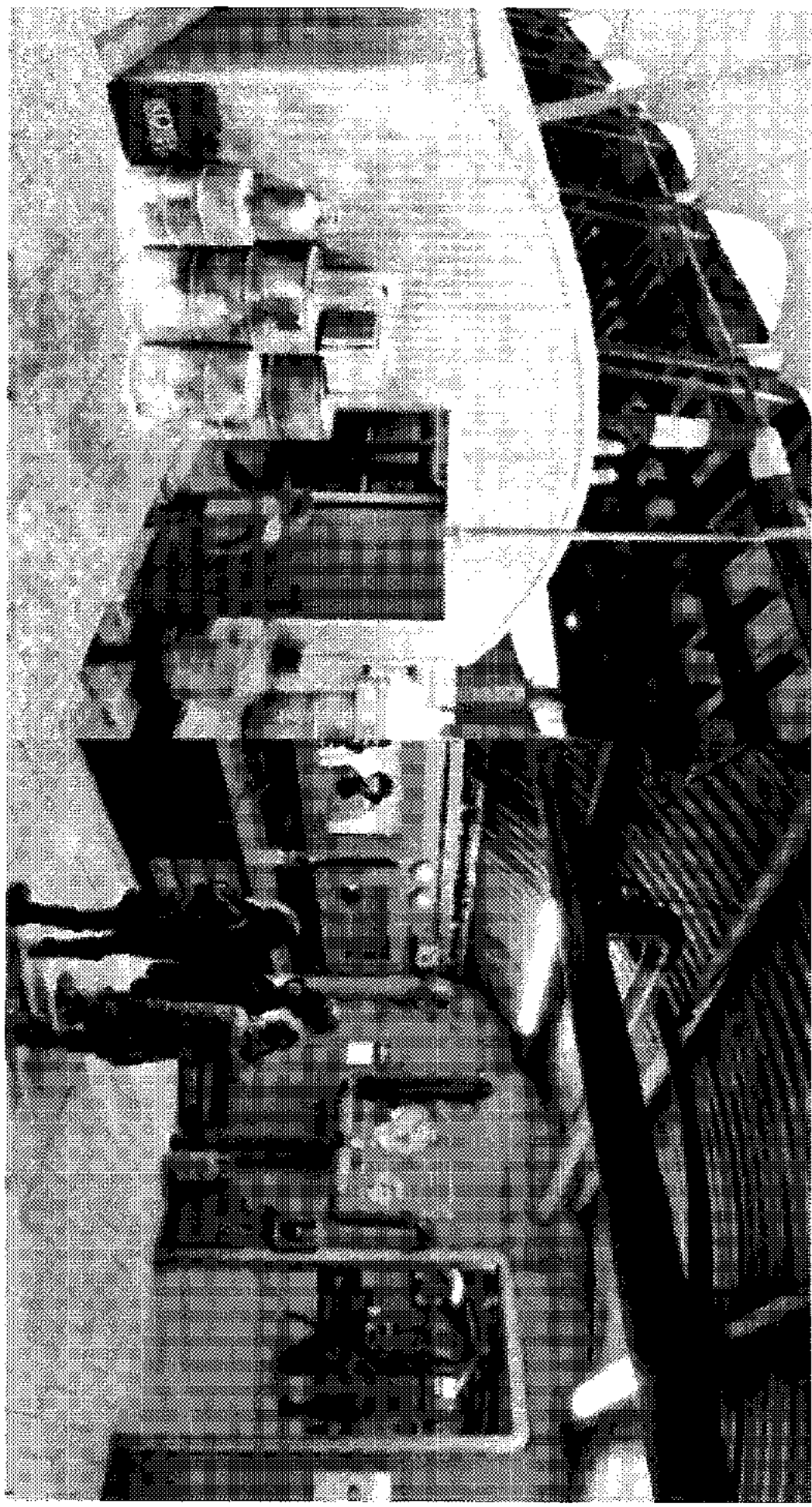
Terra Experience



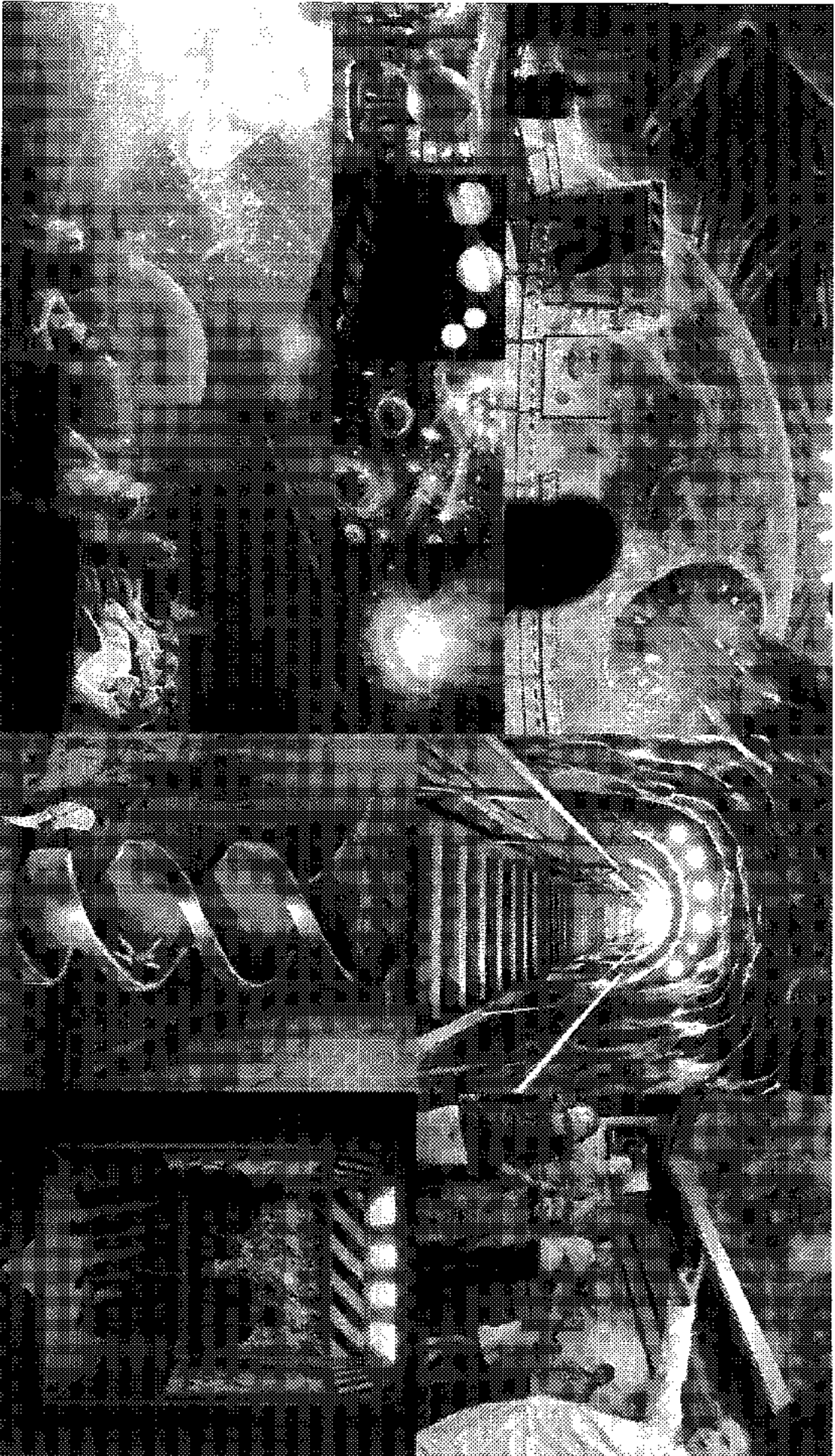
Terra Experience



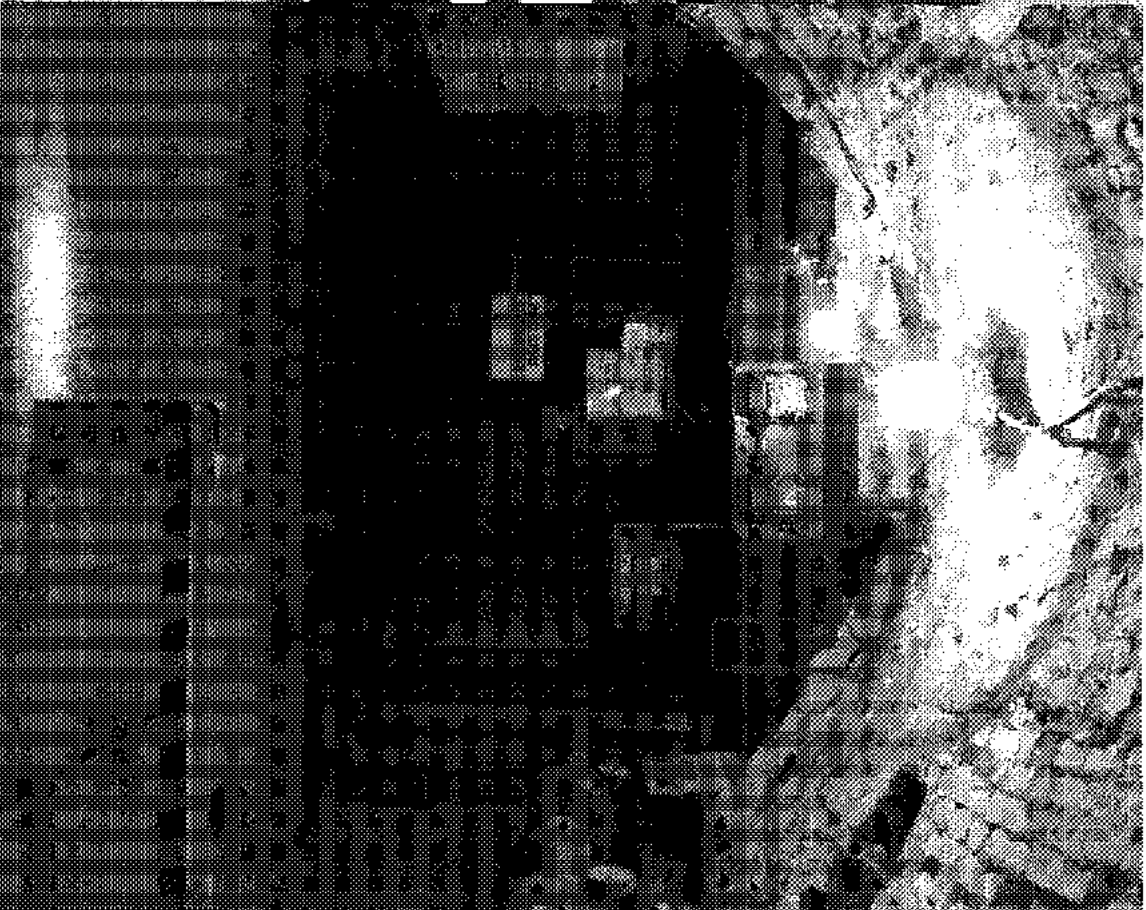
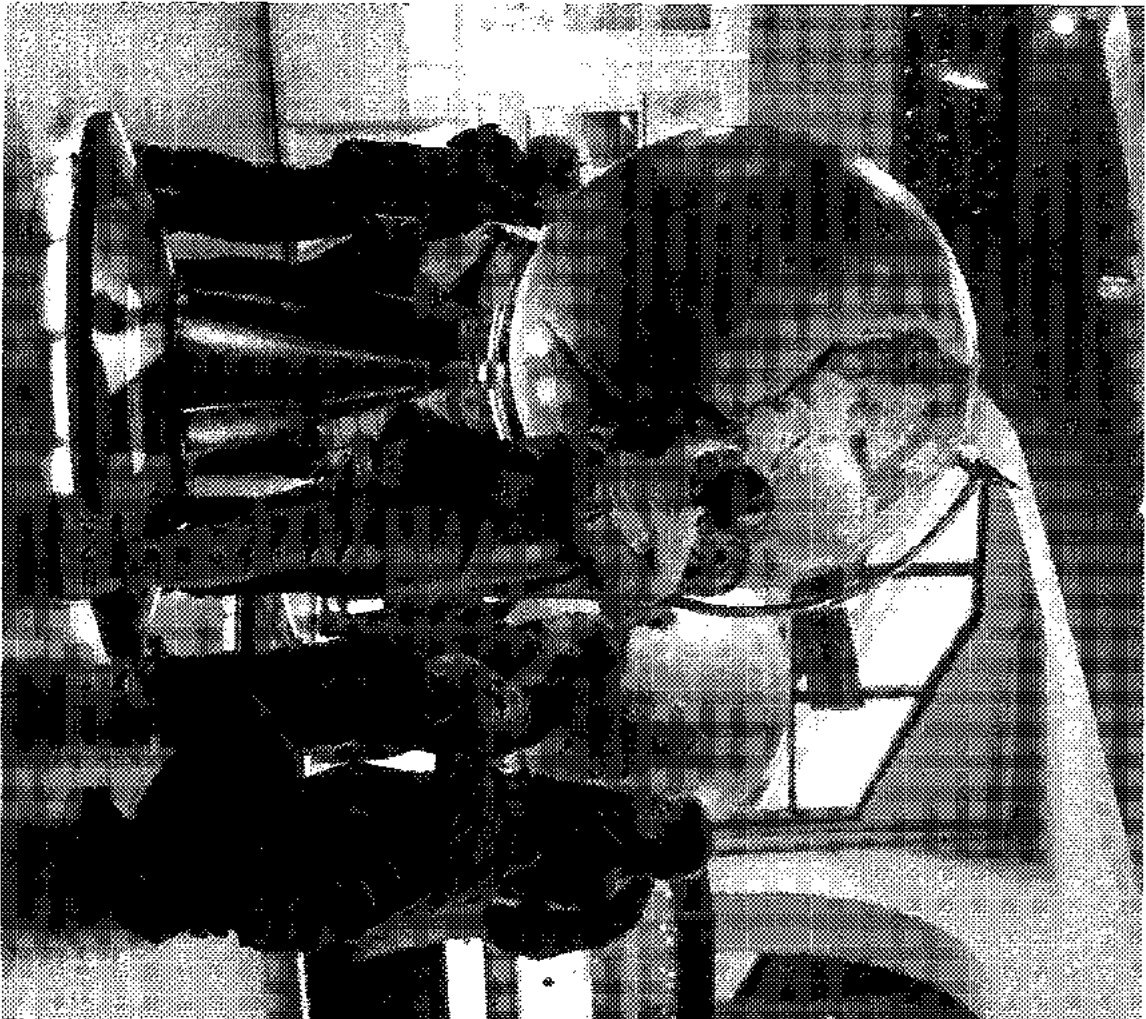
Terra Experience



Terra Experience



Terra Experience





Exploitaties en financiering

Ovium

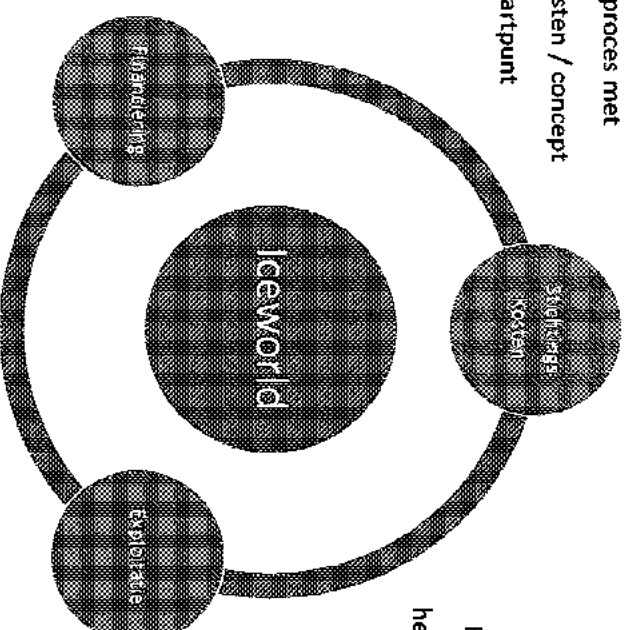
Universiteit van Amsterdam
Economics





Evenwicht: totale concept benadering

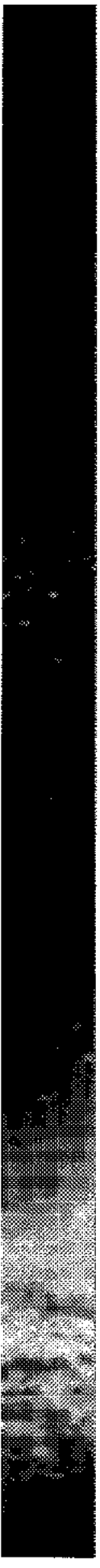
Iteratief proces met
stichtingskosten / concept
als startpunt



Businessplan is key en
heeft grote invloed op de
financiering

Verhouding eigen vermogen en
vreemd vermogen hangt van
onderpand en de kasstromen

Exploitatie "vorm" en concept
beïnvloedt hoogte van eigen
vermogen en vreemd vermogen.



TERRA is financieel haalbaar en financierbaar

Thema en invulling van attractie is bepalend

Ligging optimaal voor bedrijfsleven en combinatiebezoeken

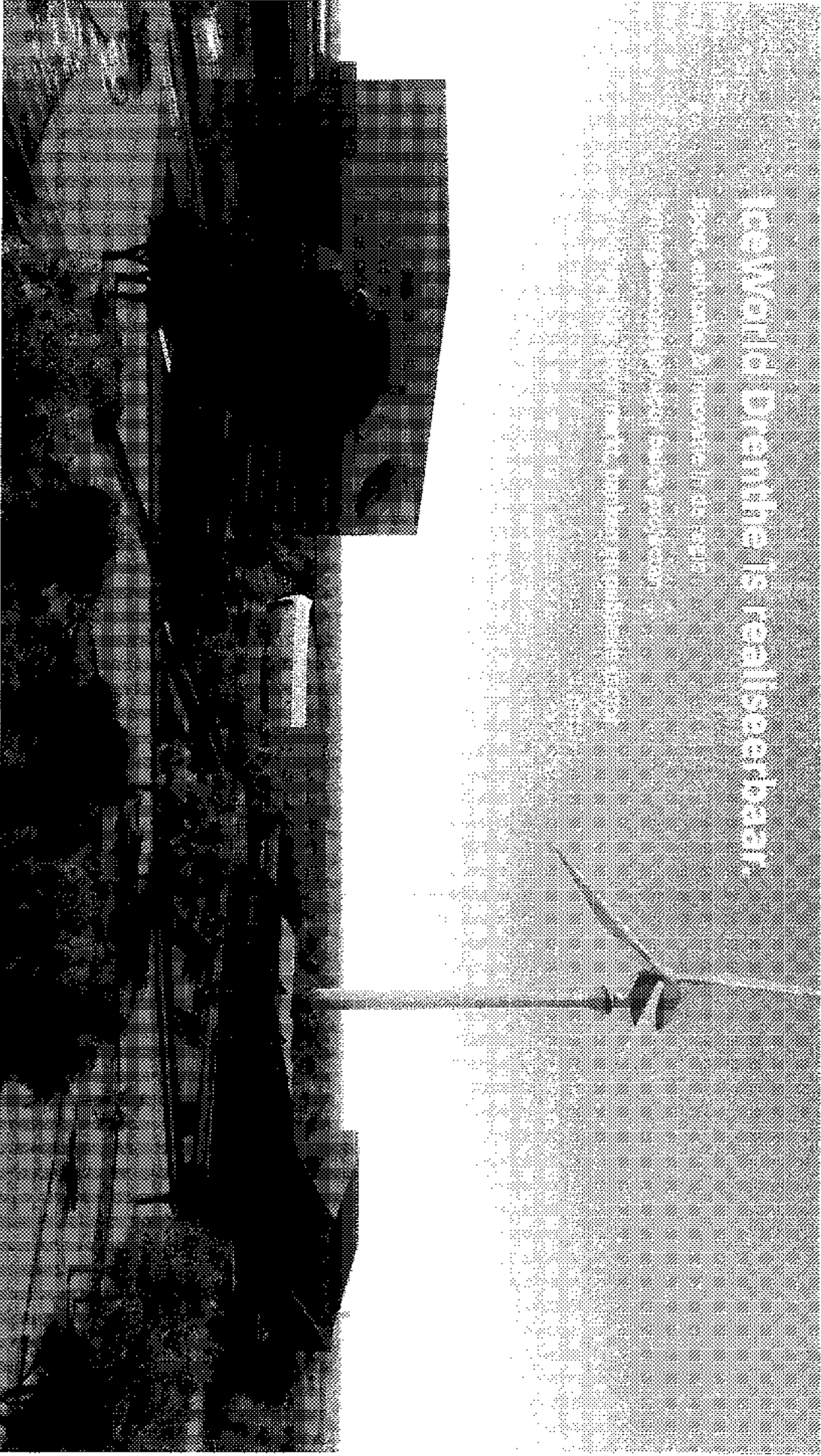
Gefinancierd door markt en banken, aanvulling door publieke sector

IceWorld Drenthe is realiseerbaar.

Er is voldoende ruimte voor de realisatie van de IceWorld Drenthe.

De realisatie van de IceWorld Drenthe is mogelijk.

De realisatie van de IceWorld Drenthe is mogelijk.



IS GE WORLD DREN THE

DUURZAAMI
REVOLUTIONAIR

USBAAN/SKIHAAR
& TERRA EXPERIENCE

www.usbaan.nl

Aan:
het college van Burgemeester en
Wethouders van Assen
Postbus 30018
9400 RA ASSEN



Assen, 5 september 2017

Ons kenmerk 36/3.4/2017002440

Behandeld door

Onderwerp: **Beslissing op bezwaar betreffende afwijzing aan Koenen Bouw BV van de aanvraag financiële bijdrage realisatie bovenregionale kunstijsvoorziening 'ICE World Drenthe'**

Geacht college,

Op 9 mei 2017 hebt u een bezwaarschrift ingediend, aangevuld bij brief van 12 juni 2017. Dit bezwaar is gericht tegen onze beslissing van 30 maart 2017 waarbij de aanvraag van Koenen Bouw BV om een investeringsbijdrage van € 5 miljoen voor de realisatie van Ice World Drenthe is afgewezen. Met deze brief informeren wij u over ons besluit op uw bezwaarschrift.

Advies

Op 7 augustus 2017 heeft de Commissie rechtsbescherming het in de bijlage 1 opgenomen advies over uw bezwaarschrift uitgebracht. Ook het verslag van de hoorzitting gaat hierbij (bijlage 2).

De commissie adviseert uw bezwaar tegen de afwijzende beslissing aan Koenen Bouw BV niet-ontvankelijk te verklaren.

De gemeente Assen heeft een afgeleid belang bij het bestreden besluit en is daarom geen direct belanghebbende in deze bezwaarprocedure.

Besluit

Wij volgen het advies van de Commissie rechtsbescherming en verklaren het bezwaarschrift niet-ontvankelijk.

Rechtsmiddelenclausule

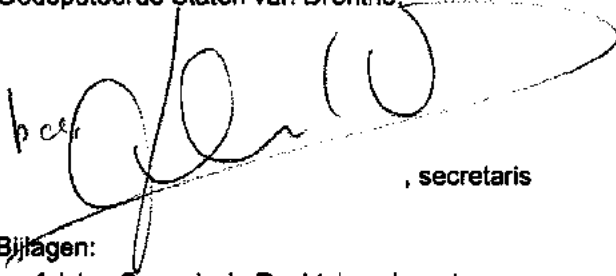
Bent u het niet eens met dit besluit, dan kunt u binnen zes weken na de dag van verzending ervan hiertegen een beroepschrift indienen bij de Rechtbank Noord-Nederland.



De dag van verzending is de dagtekening van het besluit. Voor meer informatie over het
Indienen van een beroepschrift verwijzen wij u naar:
[https://www.provincie.drenthe.nl/onderwerpen/overheid-
democratie/bezwaarschriften/beroep/](https://www.provincie.drenthe.nl/onderwerpen/overheid-democratie/bezwaarschriften/beroep/)

Hoogachtend,

Gedeputeerde Staten van Drenthe,


b.c.s.
, secretaris


voorzitter

Bijlagen:

- Advies Commissie Rechtsbescherming
- Verslag hoorzitting Commissie Rechtsbescherming

mb/coll.

Aan:
de voorzitter en leden van
Provinciale Staten van Drenthe

Assen, 13 april 2017
Ons kenmerk 15/3.1/2017001134
Behandeld door
Onderwerp: Besluitvormingsproces bovenregionale kunstijvoorziening in
Drenthe

Geachte voorzitter/leden,

In de vergadering van de commissie FCBE van 5 april jl. is ons besluit met betrekking tot plannen voor de realisatie van een kunstijbaan in Assen of Hoogeveen besproken. Hier hebben wij toegezegd dat wij de procedure op schrift toesturen. De uiteenzetting treft u aan in deze brief.

Wie gaat waarover

In de Investeringsagenda is een bovenregionale kunstijvoorziening in Drenthe als investeringsproject opgenomen. Het geld voor deze investering wordt pas beschikbaar gesteld wanneer Provinciale Staten daartoe besluiten. De afspraak is dat u dat alleen doet op basis van een goed onderbouwd voorstel van ons college. Populair gezegd: 'zonder plan geen geld'. Zoals bij ieder voorstel van het college maken Provinciale Staten daarin een eigenstandige afweging of u het met het voorstel (en een daaronder liggend plan) eens bent of niet. U kunt het voorstel amenderen.

Bevoegdheid college

Het is de taak en bevoegdheid van het college om voorstellen ter besluitvorming aan u voor te leggen. Wij hebben in onze brief van 18 januari jl. u ook geschreven dat, wanneer er sprake is van een toe te kennen provinciale bijdrage voor een bovenregionale kunstijvoorziening, wij u een voorstel doen voor een bijdrage uit de Investeringsagenda (brief met kenmerk: 3/3./201700121). Als het gaat om het beschikbaar krijgen van geld voor een bovenregionale kunstijvoorziening zullen wij u dus conform de afspraken over de Investeringsagenda een onderbouwd voorstel voor moeten leggen. Zolang u immers geen budget beschikbaar stelt, kunnen plannen niet worden uitgevoerd. Met andere woorden: om een project uit de Investeringsagenda uit te kunnen voeren moeten we het geld eerst bij u 'ophalen'. De manier waarop wij onze voorstellen voor u voorbereiden is aan het college. Daarbij moeten we ons wel houden aan de vastgelegde (procedure)regels en aan eventuele vooraf door Provinciale Staten vast-



gestelde instructies. Naast de algehele instructies voor voorstellen voor de Investeringsagenda (zoals: 'zonder plan geen geld'), zijn er met betrekking tot een voorstel voor een bovenregionale kunstijsvoorziening geen nadere instructies door Provinciale Staten gegeven.

Wat is er besloten?

Vanuit twee gemeenten in Drenthe, Assen en Hoogeveen, zijn twee subsidieaanvragen voor een bovenregionale kunstijsvoorziening aan ons voorgelegd. Zoals u bekend is hebben wij deze aanvragen getoetst (ook extern) op basis van door ons gestelde criteria (Brief met kenmerk: 13/2.2/2017000959). Wij vonden, en vinden, dat minimaal aan die criteria voldaan moest zijn om een voorstel voor Provinciale Staten voor het beschikbaar stellen van geld voor te bereiden. Op basis van de voorstellen die er lagen hebben wij geconcludeerd dat deze niet voldeden en zijn de subsidieaanvragen dan ook afgewezen. Met dit besluit is het proces dat er liep rondom de aanvragen voor een bovenregionale kunstijsvoorziening wat ons betreft afgerond.

Perspectief geboden in een nieuw besluit

Omdat we hebben gezien dat er veel energie is gestoken in de doorontwikkeling van de plannen voor een bovenregionale kunstijsvoorziening in Assen en in Hoogeveen hebben we ons beraden hoe we met voldoende tempo toch nog een kans konden bieden voor het realiseren van een bovenregionale kunstijsvoorziening in Drenthe. Daarbij zouden in onze ogen de gemeenten een verantwoordelijkheid kunnen nemen in het stellen van garanties. Dat heeft geleid tot het volgende besluit:

Wij zijn voornemens om de eerdergenoemde bijdrage voor één van de gemeenten in 2017 beschikbaar te houden, onder de voorwaarden dat:

- a. er sprake is van een sluitende businesscase op grond waarvan de betreffende gemeente de realisatie en dekking van de investering, die zicht geeft op een duurzame exploitatie van een bovenregionale kunstijsvoorziening, garandeert;
- b. deze garanties bekrachtigd zijn in een gemeenteraadsbesluit.

Aanvragen worden op volgorde van binnenkomst behandeld.

Wat betekent dit besluit nu voor het besluitvormingsproces?

Wij hebben besloten dat wij aanvragen voor een bijdrage voor een bovenregionale kunstijsvoorziening op volgorde van binnenkomst behandelen. Dat is een systeem dat we binnen onze Algemene Subsidie Verordening (ASV) kennen en hier dus toepassen. Op dit moment ligt er een concrete aanvraag bij ons van de gemeente Hoogeveen.

Die aanvraag toetsen wij eerst op compleetheid. Wanneer de aanvraag compleet is gaan wij deze inhoudelijk toetsen, op basis van de hiervoor genoemde criteria (A+B). Wanneer de aanvraag voldoet, en daarmee door ons dus wordt beschouwd als een goed plan ter onderbouwing voor een voorstel aan Provinciale Staten om geld beschikbaar te stellen uit de Investeringsagenda, gaan wij een dergelijk voorstel aan u voorleggen. Het is vervolgens aan u om op dit voorstel al dan niet positief of geamendeerd te besluiten.

Meerdere aanvragen

Het is natuurlijk mogelijk dat ook de gemeente Assen nog een aanvraag bij ons indient. Deze gaan wij op dezelfde wijze in behandeling nemen. Omdat er al een aanvraag uit de gemeente Hoogeveen ligt, is het redelijk te verwachten dat, wanneer de

gemeente Assen later met een aanvraag komt, wij ons oordeel over die aanvraag ook pas later aan u kunnen zenden. Zo is ook aan u toegezegd.

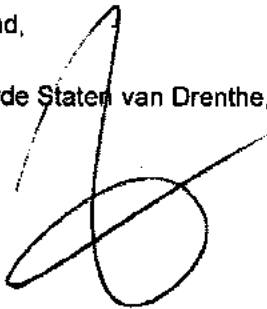
Volgens ons zijn er daarmee drie mogelijkheden:

- U hebt inmiddels de besluitvorming voor een bijdrage uit de Investeringsagenda met betrekking tot de aanvraag van Hoogeveen afgerond in positieve zin: in dat geval gaan wij geen nieuwe aanvraag meer in behandeling nemen, omdat immers ons doel kunstijsvoorziening in Drenthe gerealiseerd wordt.
- U hebt inmiddels de besluitvorming voor een bijdrage uit de Investeringsagenda met betrekking tot de aanvraag van Hoogeveen afgewezen: in dat geval gaan wij, als er een aanvraag van Assen ligt en deze inhoudelijk voldoet, een voorstel om geld ter beschikking te stellen aan u doen met betrekking tot Assen.
- U hebt de besluitvorming voor een bijdrage uit de Investeringsagenda met betrekking tot de aanvraag van Hoogeveen nog niet afgerond; indien er een aanvraag van Assen is binnengekomen, informeren wij u over de status van onze behandeling van deze aanvraag. In dat geval is het aan u te besluiten of en wanneer u de aanvraag van Assen wilt betrekken bij de besluitvorming over ons voorstel met betrekking tot Hoogeveen.

Wij vertrouwen erop hiermee op duidelijke wijze invulling te hebben gegeven aan onze toezegging.

Hoogachtend,

Gedeputeerde Staten van Drenthe,



, secretaris

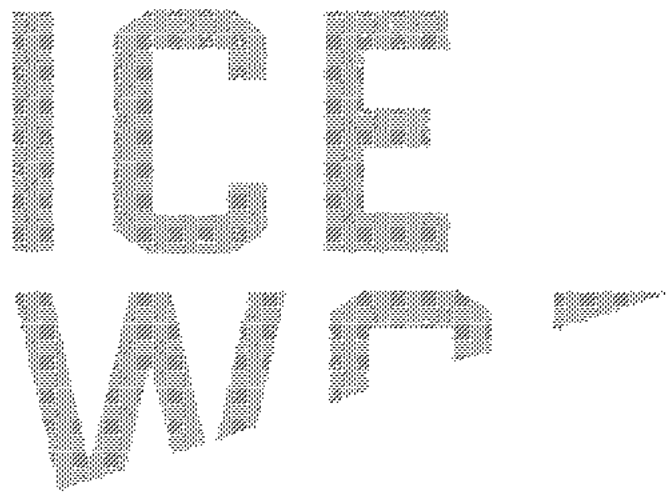


, voorzitter

md/col.

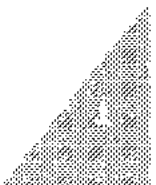
Afschrift aan:

- het college van Burgemeester en Wethouders van Assen, Postbus 30018, 9400 RA Assen
- Het college van Burgemeester en Wethouder van Hoogeveen, Postbus 20000, 7900 PA Hoogeveen
- Koenen Bouw/Volker Wessels, Postbus 2106, 7801 CC Emmen
- Stichting Kunstijfsbaan Hoogeveen e.o.,
- KNSB, Postbus 11084, 3505 BB Utrecht



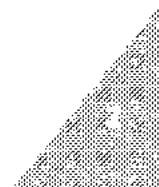
Businesscase

Assen - december 2016



Inhoudsopgave

1 Managementsamenvatting	p 3
2 Strategie	p 7
3 Organisatie en management	p 19
4 Risicomanagement	p 31
5 Stakeholders	p 36
6 Impressie beelden	p 41
7 Financiën	p 43
Bijlage 1 – Exploitatie van de schaatsbanen	p 61
Bijlage 2 – Exploitatie van de horeca	p 68
Bijlage 3 – Steunbetuigingen en intentieovereenkomsten	p 73



1 Ice World Drenthe - faciliteert Bruisend Drenthe

Managementsamenvatting

Tijd voor een modern complex

Rondom het TT-circuit is sprake van een forse gebiedsontwikkeling die Assen en Drenthe nationaal en internationaal op de kaart gaat zetten. VolkerWessels heeft een businesscase opgesteld voor de realisatie van Ice World Drenthe op deze plek, een ijscomplex met diverse ijssporten in combinatie met Terra Experience, een indoorattractie waar bezoekers op spectaculaire wijze op een reis naar het middelpunt der aarde worden gevoerd. Onderhavig businessplan betreft de realisatie en haalbaarheid van het ijscomplex. Voor Terra Experience is een aparte businesscase opgesteld.

In Assen is lange tijd een ijsbaan geëxploiteerd, die voor recreanten en voor professionele sporters een belangrijke functie had. Die accommodatie voldeed niet meer. Het is tijd voor een modern complex, dat wel aan de verwachtingen en eisen van de huidige tijd kan voldoen. Het ijscomplex verbindt op revolutionaire wijze recreatie, topsport en gezondheid met duurzaamheid. De beide business case versterken elkaar.

Multifunctioneel ijscomplex

Het ijscomplex bestaat uit een snelle wedstrijd baan van 400 meter, een multifunctionele ijsvloer voor ijshockey en shorttrack, een spectaculaire skipiste en een bevroren steile wand. Recreanten en professionals uit binnen- en buitenland komen hier om zelf te schaatsen, ijshockeyen, skiën, ijscrossen en ijsklimmen. Of om te genieten van wedstrijden in deze sporten. Ook kunnen ze een slijpcursus of rijvaardigheidstraining doen. Het ijscomplex is tevens een kweekvijver voor nieuw schaatstalent. Ten slotte zijn er mogelijkheden voor shoppen, wellness, vergaderingen, concerten en voor een bezoek aan Terra Experience. Sport, snelheid en sociaal zijn de kernbegrippen waarmee het merk Ice World Drenthe lading zal krijgen. Deze begrippen sluiten 100% aan bij het merk TT.

Sport en show

Ice World Drenthe biedt veel kansen. Voor sport en gezondheid, werkgelegenheid, educatie en innovatie; enkele speerpunten van het provinciaal en gemeentelijk beleid. De vraag naar attractieve en educatieve evenementen neemt toe, evenals de trends op het gebied van ijssporten, zoals shorttrack. Drenthe heeft nog geen grote evenementenhal waar zowel beurzen, shows als grote concerten kunnen worden gegeven.



Met de hal van de 400-meterbaan en het separate ijshockeyveld beschikt het ijscomplex over een evenementenlocatie van formaat. Volop ruimte voor grote concerten, dance-events, Holiday on Ice, ijssculptuur-tentoonstellingen, ijsshows als Frozen, Supercross en Red bull of Monsterenergy-evenementen. De grote hal beschikt over meer dan 6000 staanplaatsen en 1200 zitplaatsen en de ijshockeyhal biedt 1250 zitplaatsen.

Horeca en retail

Op de begane grond is een centraal horecaplein. Met onder andere een thematische skihut en restaurants boven en beneden voor gezond eten en drinken. Voor zakelijke doelgroepen kan een ruimte worden afgesloten voor het houden van bijeenkomsten en vergaderingen. Langs de omloop om het verdiept aangelegde ijshockeyveld zijn functies gesitueerd als try-and-buy retail, een educatiecentrum over duurzaam opgewekte energie en een wellness center met daarbij onder andere fitness en fysiotherapie.

Diverse doelgroepen

Zo is het ijscomplex een multifunctioneel gebouw. Door de verschillende ruimtes effectief en efficiënt te gebruiken, wordt een diversiteit aan doelgroepen bediend. Sporters, topsporters, recreanten, ouders met kinderen, fans, toeschouwers, vrijwilligers, sportverenigingen, scholen en concertgangers. Uit binnen- en buitenland.

Gunstige ligging

Vanuit noordelijke richting is in de bocht voor het TT-circuit het in het oog springende, witte ijscomplex meteen zichtbaar. Een uitvergroete ijskristal met gefacetteerde lijnen in de gevel, die invallend licht weerkaatsen en breken en een prachtig lichtspel opleveren. Gezien vanaf de A28 vormt de skihal een markant baken in het landschap. Aan de oostzijde sluit het ijscomplex aan op het prachtige beekdalgebied. Door de ligging van diverse waterpartijen oogt het ijscomplex als een modern ruimteschip in een eeuwenoud landschap. Het ijscomplex en Terra Experience zijn bereikbaar via dezelfde toegangsweg en delen een gezamenlijke parkeergelegenheid.

Kristalhelder ontwerp

Het ijscomplex is een transparant gebouw. De dichte bovenrand is opgebouwd uit witte panelen met variatie in glans, textuur en wittinten, die door wisseling van invallend (zon)licht een steeds veranderend beeld geven. Dit veranderende karakter wordt in de avond doorgezet via immense led-lichtstrepen op de gevel. Onder de bovenrand is het thema open-dicht speels uitgewerkt. De glazen gevel heeft niet over de gehele hal dezelfde vorm, wat resulteert in een spannend beeld en wat het spel van de gevellijnen



versterkt. Door de transparantie zijn de schaatsers zichtbaar. Een enorm venster aan de bovenzijde van de skihal biedt zicht op skiërs die aan de afdaling beginnen. En een groot venster onderaan toont de ijsklimwand waar bezoekers juist de beweging naar boven maken. De dynamiek van de gevel reflecteert de dynamiek binnen in het gebouw.

Logische routing

Een heldere routing, het scheiden van bezoekersstromen en de logische posities van de diverse functies dragen bij aan een prettige beleving van het gebouw en de attractieve kwaliteit ervan. De entree vormt het hart van de accommodatie. De meest korte en logische looproutes, zichtlijnen en beleving zijn leidend, het programma is daaromheen aangelegd. De bezoeker heeft bij binnenkomst zicht op beide ijsbanen, de skihal en het restaurant. Vanuit het restaurant – beneden én boven – is er zicht op beide ijsbanen, de klimhal en de skihal.

Majeure materialen

De materiaalkeuzes voor het gebouw zijn duurzaam, hoogwaardig en "hufterproof". De gevel van de ijshal wordt voorzien van onderhoudsvrije, metalen panelen met een nano-coating. Door deze coating hecht omgevingsvuil zich niet aan de gevel en is graffiti makkelijk verwijderbaar. De kozijnen zijn van geanodiseerd aluminium en daarmee volledig recyclebaar en onderhoudsarm. De 'plint' van de 400-meterbaan bestaat uit een talud met een natuurlijke begroeiing. De natuurlijke uitstraling van de ijshockeyhal met skibaan en klimhal krijgt vorm door de toepassing van verticale delen van verweerd metaal.

Innovatieve duurzaamheid

De technische installaties in het ijscomplex zijn voorwaardelijk aan het algehele functioneren van het complex en aan het gebruiksgenot en de veiligheid van de bezoeker. De uitgangspunten bij het ontwerp van de installaties zijn gebruiksvriendelijkheid, hoge bedrijfszekerheid en een zo efficiënt mogelijk energieverbruik tijdens de exploitatie. Zo wordt het een milieuvriendelijk gebouw (planet) én wordt de exploitatie ook op lange termijn robuuster (profit). Hightech kennis en veel ervaring wordt ingezet om duurzaamheid te garanderen. In het hoofdstuk Strategie zijn de innovatieve, duurzame installaties uitgebreid beschreven.

Wisselende instellingen

Tijdens sportevenementen worden technische instellingen voor snelle sportprestaties geprogrammeerd. Voor andere evenementen, bijvoorbeeld concerten, bestaan alternatieve instellingen voor verwarming,



koeling, luchtvochtigheid en luchtkwaliteit. Het gebouw wordt in zones beheerd, de horeca en sanitaire voorzieningen kunnen als een evenement daar om vraagt, op zichzelf staand worden benut.

Digitale beleving

De beleving van Ice World Drenthe gaat verder dan het gebouw en haar voorzieningen. De huidige tijdgeest vraagt om slimme, digitale voorzieningen die belangstellenden in staat stellen deel te nemen van buitenaf. Zo is er een website, wordt gebruikgemaakt van Facebook, Twitter en Instagram en is er een Ice World app. Hierin staan nieuwsberichten, speelschema's en tijden voor schoolschaatsen. Ook kunnen bezoekers zich aanmelden voor bijeenkomsten en evenementen en de laatste tickets boeken voor concerten. Ice World Drenthe is bovendien uitgerust met MyLaps, een systeem waarmee rondetijden worden geregistreerd. Verder is er overal free WiFi. Zo is Ice World Drenthe een ontmoetingsplek: virtueel én digitaal.

Kansen op samenwerking

Drentse ondernemers en onderwijsinstellingen zien kansen. Het betrekken van het lokale bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen bij de planvorming, uitvoering en exploitatie van Ice World Drenthe draagt bij aan het rode-loperbeleid van de provincie Drenthe. De verschillende partijen werken gezamenlijk aan een van de speerpunten van het provinciale beleid: hightech.

Waarom Ice World Drenthe?

De usp's van Ice World Drenthe zijn:

- versterken van het imago van Drenthe op het gebied van recreëren en grote evenementen
- verbeteren en vernieuwen van het bestaande aanbod van dagrecreatie en van de toeristisch-recreatieve infrastructuur
- versterken aantrekkelijkheid Drenthe voor recreanten en topsport
- werkgelegenheid in de vrijetijdssector
- ondernemers en kennisinstellingen krijgen de ruimte om te ondernemen en te onderzoeken
- positieve bijdrage aan sport en bewegen en aan de gezondheid, sociale cohesie, vitaliteit, leefbaarheid en economie van Drenthe.

Kortom, Ice World Drenthe is een katalysator die bedrijven, scholen en bezoekers in beweging brengt en zo een optimale bijdrage levert aan 'bruisend' Drenthe.



2 Ice World Drenthe – revolutionair en duurzaam

Strategie

Strategische doelen

De strategische doelen die de initiatiefnemers nastreven, zijn:

- met onderscheidend concept Assen en Drenthe nationaal en internationaal op de kaart zetten
- podium voor top- en breedtesport, diverse ijsporten
- door vergroting aantal bezoekers naar gebied gezonde en duurzame bijdrage leveren aan de toekomst van de provincie Drenthe
- aanbod gehele jaar door
- bijdrage aan toerisme en vrijetijdseconomie
- bijdrage aan werkgelegenheid
- het verbinden van duurzaamheid, educatie, sport, recreatie en onderwijs en zo een bijdrage leveren aan:
 - ✓ duurzaamheid op verschillende niveaus
 - ✓ educatie en innovatie
 - ✓ gezondheid.

Succesfactoren

Een ijsbaan PLUS

Uit de ervaring die VolkerWessels heeft opgedaan bij het ontwikkelen van ijsbanen als Enschede, Thialf en Leeuwarden, blijkt dat ondanks de ijsbehoefte de exploitatie en financiering een uitdaging is. Daarom is Ice World Drenthe ontwikkeld, waar het aanbod bestaat uit een mix van de meest bekende wintersporten. Het is de doelstelling om hen die de schaatsen willen onderbinden, genieten van ijspeedway of idolaat zijn van ijshockey, optimaal te bedienen met eigentijdse en duurzame ijsvoorzieningen. Die worden aangeboden in combinatie met een reis naar het binnenste van de aarde in de Terra Experience.

Bijzondere ervaring voor publiek

De realisatie van Ice World Drenthe verbindt sport, recreatie, gezondheid en duurzaamheid met elkaar en biedt volop fysieke en mentale uitdaging. Bezoekers doen bijzondere ervaringen op met duurzaam



gedachtengoed als fundament: het zorgvuldig omgaan met hulpbronnen staat voorop bij zowel de bouw als de exploitatie van dit revolutionaire complex. Energieopwekking door wind en zon wordt op een aantrekkelijke en educatieve wijze in het plangebied verweven.

Voor elk wat wils

Een dagje uit in het gebied biedt voor elk wat wils. Schaatsen, ijscrossen, skiën, ijsklimmen, slippen. Maar ook een expositie in de TT Hall of de interactieve beleving van motorsport in TT Plaza bezoeken of nieuwe modellen motoren en auto's bekijken. Het gebied verkrijgt zo zijn aantrekkingskracht. Die synergie strekt zich concreet uit tot de binnenstad van Assen door middel van een verbindingsas. Op deze as wordt de bezoeker getraakteerd op het lommerrijke Asserbos, het Duurzaamheidscentrum, de Kop van de Vaart en De Nieuwe Kolk en natuurlijk het Drents Museum. Mét alle in het gebied en aan deze route gelegen horeca- en winkelgelegenheden. Segways, waterstofvoertuigen en solar vehicles bieden de bezoeker de mogelijkheid de route op een duurzame en hightech wijze af te leggen.

Gezonde inwoners

De combinatie van sport, educatie en innovatie draagt bij aan een gezondere bevolking. Ice World Drenthe prikkelt mensen om meer te bewegen en van die beweging te genieten.

Zo veel mogelijk bezoekers

Wij trekken zo veel mogelijk bezoekers en verbinden ze aan het ijscomplex en optimaliseren zo de financiële opgave. Dit realiseren wij door:

- het plan te ontwikkelen rondom het TT-circuit dat wereldwijd bekend is
- initiatieven die momenteel worden ontwikkeld, met elkaar te verbinden
- meer activiteiten aan het ijscomplex toe te voegen, zoals een ijsklimwand, een skibaan, ruimte voor grote concerten, evenementen en beurzen
- de toepassing van innovatieve en duurzame ontwikkelingen op gebied van energie
- toevoeging van een unieke Terra Experience in het plangebied, een beleving op het snijvlak van techniek, wetenschap, educatie en cultuur, dé attractie voor Noord-Nederland
- dit plan uit te rollen samen met bedrijven, overheid en scholen. We zoeken waar mogelijk de verbinding en grijpen de kansen.

De rode loper van de provincie Drenthe

Parkmanagement Assen en Parkmanagement Noord zijn verenigingen die - collectief - de belangen behartigen van Assense ondernemers gevestigd op de bedrijventerreinen. De netwerkbijeenkomsten



bieden een platform voor ontmoeting en kennisdeling en voor het scheppen van gezamenlijke kansen. Ice World Drenthe heeft het bestuur van beide Parkmanagement-verenigingen betrokken bij de ideeën en de planvorming, die voorafgingen aan dit visiedocument. Het initiatief om tot een spectaculair nieuw ijsbaancomplex te komen, aangevuld met het avontuurlijke en educatieve Terra Experience, wordt door beide besturen van harte omarmd. Vooral op het gebied van innovatie en duurzaamheid zien de Parkmanagement-verenigingen mogelijkheden om vanuit Ice World Drenthe structureel samenhang te realiseren, innovatie te bundelen en onderwijs en bedrijfsleven samen te brengen.

De gemeente Assen ondersteunt het plan. Ook Cedel, Sportconfex, CS Vincent van Gogh, Alfa College en de Hanzehogeschool hebben uitgesproken graag te participeren in de ontwikkeling van Ice World Drenthe. Het betrekken van het lokale bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen bij de planvorming, uitvoering en exploitatie van Ice World Drenthe draagt bij aan het rode-loperbeleid van de provincie Drenthe. Via het netwerk worden bedrijven buiten Drenthe aangetrokken, evenals internationale opleidingsinstututen, zoals de Universiteit van Oldenburg. Deze bewegingen generen kansen voor startende ondernemers en zzp'ers. Deze partijen werken gezamenlijk aan de volgende speerpunten van het provinciale beleid: hightech systemen en de gezondheidseconomie.

Integrale aanpak

De ervaring leert dat grote projecten het best tot stand komen en renderen wanneer planvorming en realisatie voortkomen uit een integrale ontwikkeling. Ice World Drenthe komt dan ook voort uit een visie op de integrale ontwikkeling van een totaalconcept. Bij de planvorming van Ice World Drenthe worden alle bij VolkersWessels opgedane kennis en ervaring op dit gebied in de praktijk gebracht.

Door aan te sluiten op provinciale speerpunten en ambities en samen te werken met het lokale en regionale bedrijfsleven, wordt Ice World Drenthe de vervolmakende aanvulling op de bedrijvigheden op en rondom de TT Noordlus. Verschillende publiekstrekkingen gaan hier sterk van elkaars aanwezigheid profiteren.

Visie, missie provincie en gemeente

De plannen sluiten naadloos aan bij de omgevingsvisie en de missie van de provincie. Ook komt de invulling van Ice World Drenthe overeen met het beleid van de gemeente voor het gebied rondom TT Assen.



Visie provincie: De missie voor onze Omgevingsvisie Drenthe luidt: Het ontwikkelen van een bruisend Drenthe, passend bij de kernkwaliteiten die de provincie rijk is. Bedrijvigheid in Drenthe is van grote maatschappelijke en economische betekenis vanwege de werkgelegenheid en de vitaliteit van het platteland en de steden. Wij achten bedrijvigheid van provinciaal belang en benoemen dit tot een kernwaarde.

Ice World Drenthe voorziet in extra werkgelegenheid en grote levendigheid (vitaliteit) van het gebied, de kernwaarde bedrijvigheid wordt met het volledige aanbod goed bediend.

Visie: Onder een 'bruisend Drenthe' verstaan we een provincie waarin het goed wonen en werken is en waar voor jong en oud veel te beleven valt. Een provincie ook waar ondernemerschap, cultuur en sport floreren.

De nieuwe ontwikkeling Ice World Drenthe sluit aan bij het bestaande aanbod in het gebied en vult dit perfect aan. Er is voor een breed publiek veel te beleven, te doen, te ondergaan, te leren en te genieten. Een project dat ondernemerschap, cultuur en sport combineert en bijdraagt aan een bruisende provincie, die uitdaagt tot bewegen en inspireert met culturele activiteiten.

Visie: In dat toeristische totaalproduct Drenthe moet geïnvesteerd worden. Het bestaande aanbod van verblijfs- en dagrecreatie en de huidige toeristisch-recreatieve infrastructuur moet kwalitatief verbeterd en vernieuwd worden. De focus moet komen te liggen op de diversiteit en de kwaliteit van het toeristische product. Niet méér van hetzelfde, maar juist het creëren van toegevoegde waarde ten opzichte van het bestaande toeristische product is het doel. Daarnaast willen we ruimte bieden aan enkele grootschalige voorzieningen en zien we kansen voor grootschalige (meerdaagse) evenementen.

Ice World Drenthe is zo'n grootschalige voorziening, die met de enorme diversiteit en de kwaliteit van nieuw toeristisch en sportief aanbod toegevoegde waarde biedt aan het bestaande aanbod.

Visie: Van provinciaal belang is het benutten van de mogelijkheden voor duurzame energieopwekking en -distributie, onder andere door het bieden van voldoende mogelijkheden voor ruimtelijke ontwikkelingen. Ook het besparen van energie, het zorgvuldige gebruik van de ondergrond voor de energiewinning, de opslag van CO₂, groen gas, aardgas en de energie-infrastructuur zijn van provinciaal belang.

Zoals in dit businessplan wordt aangetoond (zie verder), is Ice World Drenthe revolutionair op het gebied van duurzaamheid en innovatie met betrekking tot klimaatsystemen en energiegebruik.

Passen de activiteiten in het vigerende bestemmingsplan?

De plannen voor Ice World Drenthe passen binnen het gemeentelijke ruimtelijke beleid.

Toerisme en recreatie

In diverse provinciale plannen is het TT-circuit en het gebied daaromheen aangeduid als concentratiegebied voor toerisme, recreatie en lawaaisporten. In het Beleidsplan toerisme en recreatie Drenthe Natuurlijk Actief staat dat het wenselijk is het attractieniveau van het gebied van het Circuit van Drenthe en het Verkeerspark vanuit toeristisch oogpunt te vergroten.

De gemeente Assen heeft al verscheidende jaren in verschillende (structuur)visies de locatie tussen recreatiegebied Baggelhuizerplas en het TT-circuit/TT World aangewezen als gebied dat zich bij uitstek leent voor de versterking van de toeristische sector (onder andere in de Structuurvisie Stadsrandzone, Structuurvisie Hoofdstad Assen 2030, Structuurvisie FlorijnAs). In oktober 2016 nog heeft de gemeenteraad de Strategienota Ruimte vastgesteld als tussenstap naar een nieuwe Omgevingsvisie op grond van de Omgevingswet. In deze Strategienota heeft Assen aangegeven dat zij toerisme en recreatie als groeisector ziet. Nogmaals wordt aangegeven dat aan de zuidwestkant van de stad kansen liggen voor het versterken van toerisme en recreatie, zeker nu de ontsluiting van het TT-circuit is verbeterd. Dit maakt het gebied bijzonder aantrekkelijk voor nieuwe initiatieven.

Wel zal er nog een bestemmingsplanprocedure voor het plan doorlopen moeten worden. De gemeente Assen heeft in een brief van 21 december 2016, kenmerk 2016-04744, kenbaar gemaakt dat zij het initiatief van Ice World Drenthe (inclusief Terra Experience) in alle opzichten ondersteunt en dat ze zich tot het uiterste zal inzetten om samen met de initiatiefnemers en investeerders deze procedure tot een goed einde te brengen.

Kansen

Pijler gezondheid

Sport genereert een enorme impact op economisch en maatschappelijk vlak. Gezondheid en beweging vormen een belangrijke pijler onder de vrijetijdseconomie. Ice World Drenthe geeft Assen een verder ontwikkelde versie van haar ijsbaan terug en biedt met Terra Experience een centrum voor educatie, innovatie en duurzaamheid. Deze attracties (beide slechtweervoorzieningen) bieden gezamenlijk werkgelegenheid, vitalisering en verduurzaming aan de regio.

Synergie bedrijven in gebied

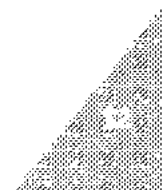
Het TT-circuit genereert al een flinke bezoekersstroom bij bekende evenementen, Ice World Drenthe levert een belangrijke bijdrage aan het trekken van meer bezoekers naar het gebied. De ambities van de aanwezige bedrijven sluiten op elkaar aan en sluiten aan bij de ambities van Ice World Drenthe. Bedrijven versterken elkaar door hun aanvullende aanbod. Door marketingactiviteiten onderling af te stemmen, ontstaat een synergie die de verschillende doelgroepen uitnodigt om langer in het gebied te verblijven. Door ontsluitingswegen en parkeermogelijkheden te combineren, wordt de toegang laagdrempelig, een langer verblijf van de bezoeker wordt gefaciliteerd.

Samenwerking onderwijsinstellingen

Ice World Drenthe gaat unieke samenwerkingen aan met scholen en onderwijsinstellingen. De ontwikkeling van Ice World Drenthe vereist een innovatieve aanpak en leent zich prima als studieobject. Kennis en kunde van de kennisinstellingen uit het noorden worden betrokken bij het uitwerken van een aantal concepten. Voorbeelden zijn een energieneutrale ijsbaan, een mobiliteitsconcept van en naar het centrum, parkeeroplossingen met inzet van sensortechnologie enzovoort. Lectoren, onderzoekers en studenten krijgen de ruimte om projecten te initiëren en een directe bijdrage te leveren aan de realisatie van een revolutionair Ice World Drenthe. Door alle expertise te verbinden met de hoogwaardige kennis van TT Plaza en Terra Experience, ontstaat een vooraanstaand kenniscentrum met een netwerk dat zich uitstrekt tot ver in Europa.

Aandacht voor ruimtelijke kwaliteit

Een omgeving heeft een goede ruimtelijke kwaliteit wanneer deze mooi is en geschikt is voor mens, plant en dier. Waar mensen zich thuis voelen, waar de historie van de streek kan worden beleefd. Het ijscomplex en Terra Experience worden ontwikkeld met besef van de cultuurhistorie en van de ruimtelijke kwaliteit die de provincie nastreeft. Het is de ambitie van de provincie om de ruimtelijke identiteit van Drenthe te versterken door nieuwe ontwikkelingen te bezien in samenhang met de kernkwaliteiten. Ice World Drenthe sluit met haar natuurlijke uitstraling als een vanzelfsprekendheid aan op het prachtige beekdalgebied dat ernaast ligt. 's Winters zijn de bomen in het beekdal kaal en is er volop zicht op het complex. 's Zomers staat het gebouw meer beschermt achter een groene wand van bomen. Door de natuurlijke, ruimtelijke invulling in het gebied van het TT-circuit levert Ice World Drenthe een duurzaam gezonde bijdrage aan deze ruimtelijke identiteit.



Ruimtelijk-economische samenhang

Sport genereert een enorme impact op economisch en maatschappelijk vlak. Gezondheid en beweging zijn belangrijk voor de vrijetijdseconomie. Ice World Drenthe geeft Assen een uitgebreide versie van haar ijsbaan terug en biedt samen met Terra Experience een centrum voor sport, recreatie, educatie, innovatie en duurzaamheid. Deze attracties bieden gezamenlijk werkgelegenheid, vitalisering en verduurzaming aan de regio.

Vrijetijdseconomie is een belangrijke economische pijler. In Drenthe zijn reeds op verschillende niveaus 'vrijetijdslandschappen' te onderscheiden, die een samenhangend aanbod bieden voor vrijetijdsbesteding en zorgen voor werkgelegenheid, bestedingen en economische ontwikkeling. Het TT-circuit in Assen is economisch, recreatief, sportief en voor de werkgelegenheid van groot belang. Ice World Drenthe zal op al deze niveaus een bijdrage leveren aan de ambities van de provincie en de gemeente. Waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van natuurgebied Witterveld, en dorpen en woonwijken in de omgeving. Zo past onze visie bij de integrale visie van provincie, gemeente en omwonenden voor het TT Circuit en zijn omgeving.

Versterking van het vrijetijdsproduct

De vrijetijdssector zorgt voor veel werkgelegenheid en heeft bovendien een positief effect op de leefbaarheid. Ongeveer 1 op de 10 banen in Drenthe kwam de afgelopen jaren voort uit toeristisch-recreatieve bestedingen. Het doel van de provincie is het vergroten van de bestedingen en werkgelegenheid in de vrijetijdssector. Ze wil hierbij ondernemers zo veel mogelijk de ruimte bieden om te kunnen ondernemen. De uitdaging: samen met anderen Drenthe nog aantrekkelijker maken. Drenthe moet hiervoor een totaalproduct aanbieden, dat onderscheidend en van hoogwaardig niveau is.

Die uitdaging gaat VolkerWessels graag aan. De provincie geeft aan dat de focus moet komen te liggen op de diversiteit en de kwaliteit van het toeristische product. Niet méér van hetzelfde, maar het creëren van toegevoegde waarde ten opzichte van het bestaande toeristische product is het doel. En het benutten en vermarkten van 'unique selling propositions' als de TT Assen. Zo'n propositie biedt VolkerWessels de provincie met Ice World Drenthe. Een grootschalige, hoogwaardige accommodatie met zeer hoge attractieve waarde die bezoekers van Assen, Drenthe en van buiten Drenthe aantrekt, waardoor bestedingen en werkgelegenheid worden vergroot.

Multifunctioneel gebruik: evenementen

In Drenthe is nog geen grote evenementenhal waar beurzen, grote concerten en shows kunnen worden gegeven. In de uitwerking van het concept Ice World Drenthe houden we rekening met een grote diversiteit aan activiteiten met maximale exposure voor het gebied. Zo kan het ijscomplex het gehele jaar door worden gebruikt en biedt het de gemeente een hoogwaardige slechtweervoorziening.

De spin-off van sport en innovatie

De provincie streeft naar een bruisende provincie die uitdaagt tot bewegen en inspireert met culturele activiteiten. Sport en bewegen leveren een positieve bijdrage aan de gezondheid, sociale cohesie en economie van Drenthe. Een groot onderdeel van de activiteiten in het ijscomplex is het aanbod van sport. Het concept biedt diverse wintersporten, maar biedt ook de mogelijkheid om in de zomer andere sporten te beoefenen (denk aan een skeeler- en rolschaatsbaan en een klimhal). Daarmee daagt het concept uit tot bewegen. Door het aanbod goed in de markt te zetten en professioneel en aantrekkelijk te promoten, stimuleert Ice World Drenthe sportdeelname voor een breed publiek. Daarbij zoeken we verbinding met verenigingen en scholen om het aanbod zo goed mogelijk te laten aansluiten op het aanbod dat er is en de vraag. Snelheid vormt het DNA van zowel de motorsport als de schaatssport. Ice World Drenthe geeft sport en innovatie een thuis. Een gezonde geest in een gezond lichaam. De combinatie van sport, educatie en innovatie en de samenwerking met de gemeente en maatschappelijke partners dragen bij aan een gezondere bevolking. Ice World Drenthe prikkelt mensen om meer te bewegen en van die beweging te genieten.

Energie en duurzaamheid

De provincie heeft de ambitie om te werken met betrouwbare en betaalbare energievoorzieningen en om de uitstoot van broeikasgassen te beperken. Ze streeft naar een duurzame energiehuishouding. Dit vraagt om het gebruik van hernieuwbare energie. Van provinciaal belang is het benutten van de mogelijkheden voor duurzame energieopwekking, het besparen van energie, en het zorgvuldige gebruik van de ondergrond voor de energiewinning, de opslag van CO₂, groen gas, aardgas en de energie-infrastructuur. De ambitie is zelfs om de provincie in 2050 energieneutraal te hebben.

Met de duurzame en revolutionaire manier van omgaan met energie past het ijscomplex in de beleidsdoelstellingen van de provincie. Duurzaam verantwoord ondernemen vraagt om visie en om specifieke technische kennis. VolkerWessels en Cedel uit Assen beschikken over zowel de kennis als de



ervaring om duurzaamheid, lage energielasten en bezoekerscomfort naadloos aan elkaar te verbinden. Dit doen wij door:

1. de energievraag zo laag mogelijk te houden
2. energiestromen waar mogelijk uit te wisselen
3. gebruik te maken van efficiënte installaties
4. duurzame energiebronnen toe te passen.

Kansen voor innovatie

De kansen voor innovatie op het gebied van duurzaamheid zijn divers. Enkele van de belangrijkste onderwerpen voor duurzame innovatie voor het ijscomplex zijn:

- reductie CO₂-gebruik tijdens de realisatie
- biodiversiteit en leefgebied
- hergebruik/gerecyclede materialen
- beperking operationeel gebruik CO₂
- water
- duurzaam gewonnen materialen
- levenscyclus kostenanalyse
- bouwafvalmanagement
- werving groene materialen
- transport
- vast-afvalmanagement
- duurzaamheidscertificering (GPR)
- stedenbouwkundige verbindingen
- organisch-afvalmanagement
- duurzaamheid onderwijs & bewustzijn, zichtbaarheid

Dit kan worden uitgewerkt in:

- het gebruik van lokaal aanwezige materialen
- repetitie van ontwerpelementen
- gebruik van tweedehands bouwmaterialen
- vervaardiging buiten de bouwplaats voor minder bouwplaatsafval
- efficiënt en compact gebouwontwerp
- afbreken, vernietigen, hergebruiken van materialen
- het gebruik van koolstofarm materiaal
- duurzaamheid van materialen
- modularisatie van het ontwerp
- CO₂-levensduur, vervanging, deconstructie
- standaardisatie van het ontwerp
- beperking operationeel gebruik CO₂
- basisplan gebaseerd op PvE-reductie
- het PvE introduceert CO₂-gerelateerd aan elektriciteit, verwarming en koeling.

Een greep uit de hightech kennis en ervaring die wordt toegepast bij de ontwikkeling en de vervaardiging van het installatieconcept:

- een zo compact mogelijk gebouw met optimale verhouding schil en vloeroppervlak
- optimalisatie van de isolatie van de schil
- een gebouw met lichte kleuren: er is minder kunstlicht nodig en verlichtingswarmte hoeft zo weinig mogelijk te worden gekoeld
- een dak met een reflecterende coating ter minimalisering van het stralingsverlies tussen ijsvloer en dak
- optimale isolatie onder de vloeren ter minimalisering van de energievraag voor het vorstvrij houden van de bodem
- een luchtverdeelsysteem met een zo laag mogelijke luchtsnelheid over de ijsvloer ter minimalisering van het convectieverlies en met een zo laag mogelijke temperatuurgradiënt ter minimalisering van het warmteverlies
- een ammoniakkoelinstallatie met een maximale Coëfficiënt Of Performance (COP) voor de ijsvloer met CO₂-medium voor transport ter minimalisering van het transportverlies en een egale temperatuurverdeling van de ijsvloer
- directe warmteterugwinning uit het hete gas van de ammoniakkoelinstallatie voor verwarming van dweilwater en het verwarmen van warm tapwater
- warmteterugwinning uit het warme gas van de ammoniakkoelinstallatie via warmtepompen voor de verwarming van het gebouw en de vorstbeveiliging van de bodem
- toerenregeling op alle ventilatoren van de luchtbehandeling zodat nooit méér ventilatielucht wordt toegevoerd dan strikt noodzakelijk voor een goede luchtkwaliteit en temperatuur
- separate luchtbehandeling voor de buitenluchtoevoer naar de ijshallen gedurende de winter waarin de buitenlucht wordt ontvochtigd. Dit ter minimalisering van het energieverbruik voor ontvochtiging en een optimaal vochtgehalte in de ijshal
- toerengeregelde compressoren
- dimbare LED-verlichting in hallen, kantoren en restaurant
- een klimaatsysteem met laagtemperatuurverwarming voor optimaal rendement van de warmtepomp
- beperken van tapwaterverbruik door toepassing van doorstoombegrenzings en apparatuur met een laag waterverbruik
- toepassing van zonne-energie via PV-cellen
- slim energiemanagement
- gebruik van windenergie

- stroom opslag in grote accu's.

CO₂-reductie optimaal: uitstoot 0

Door het gebruik van innovatieve technieken is het ijscomplex zeer energie-efficiënt. Het nieuwe ijscomplex verbruikt per jaar tussen de 1.800.000 kWh en 2.000.000 kWh. Op het complex zullen 12.000 zonnepanelen van 260 wp geplaatst worden. Deze zonnepanelen kunnen gemiddeld per jaar 2.652.000 kWh produceren. De productie van 2.652.000 kWh zonnestroom bewerkstelligt een CO₂-reductie van 1.394.952 kg CO₂. Doordat alle benodigde energie op het ijscomplex duurzaam wordt opgewekt, is er in het geheel geen CO₂-uitstoot.

100% energiebesparing

Kunstijsbaan De Bonte Wever werd volledig traditioneel van grijze energie voorzien. Door het gebruik van innovatieve technieken en door de inzet van zonnepanelen wordt in het nieuwe ijscomplex feitelijk 100% grijze energie bespaard.

100% toename duurzame energieproductie

Op de oude kunstijsbaan werd geen duurzame energie opgewekt. De zonnepanelen op het nieuwe ijscomplex hebben een capaciteit van 3.120.000 wp. Deze zonnepanelen produceren op jaarbasis 2.652.000 kWh. De toename aan duurzame energieproductie op het nieuwe ijscomplex is 100%. Het ijscomplex produceert meer energie dan dat het verbruikt.

De Energie Agenda heeft voor projectinitiatieven die bijdragen aan de Drentse Green Deal Regeling een bijdrage beschikbaar gesteld. Dan moet er sprake zijn van energiebesparing en/of duurzame energieproductie. De energie agenda van het ijscomplex ziet er als volgt uit:

- zonne-energie: de toename van de zonne-energieproductie bedraagt 3,12 MWp. Deze productie is ruim voldoende om het gehele complex van stroom te voorzien.
- groen gas: er wordt geen groen gas toegepast.
- aardwarmte: door middel van een warmtepomp wordt ijs gemaakt. Om zo energie-efficiënt mogelijk ijs te maken, moet de bron zo koud mogelijk zijn. Er wordt dan ook geen gebruikgemaakt van aardwarmte omdat deze bron veel te warm is.
- slimme energiesystemen: een innovatief en slim energiemanagementsysteem koppelt de verschillende energieverbruikers en energieproducenten op het complex slim en innovatief aan elkaar.
- warmtenet: de ijsmachine van het ijscomplex werkt volgens het principe van een warmtepomp.

De warmtepomp op het ijscomplex verbruikt jaarlijks 2.000.000 kWh elektrische energie om ijs te maken. Bij een COP-waarde van 3 produceert deze machine 6.000.000 kWh thermische restwarmte. Deze restwarmte is voor een klein deel nodig op het ijscomplex zelf. Ongeveer 4.000.000 kWh thermische energie kan via een warmtenet gebruikt worden om gebouwen in de directe omgeving te verwarmen. Dit kunnen bijvoorbeeld het volledige Fashion Outlet Center en de volledige Terra Experience zijn.

Bij de stichting Drentse Energie Organisatie kunnen duurzame haalbare businesscases in aanmerking komen voor financiering. Er is contact met de Drentse Energie Organisatie om een en ander nader uit te werken.

De ijsmeester staat centraal bij het beheersen van de processen rondom beheer en onderhoud. Door de opzet van de installaties niet nodeloos ingewikkeld te maken, zijn de onderhoudskosten blijvend laag. De installaties worden slim geplaatst: bezoekers ondervinden geen hinder van het technische onderhoud terwijl onderhoudspartijen snel en makkelijk toegang hebben voor beheer, monitoring en bediening.

3 Sterke initiatiefnemer, professionele, ervaren organisatie

Organisatie en management

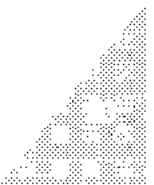
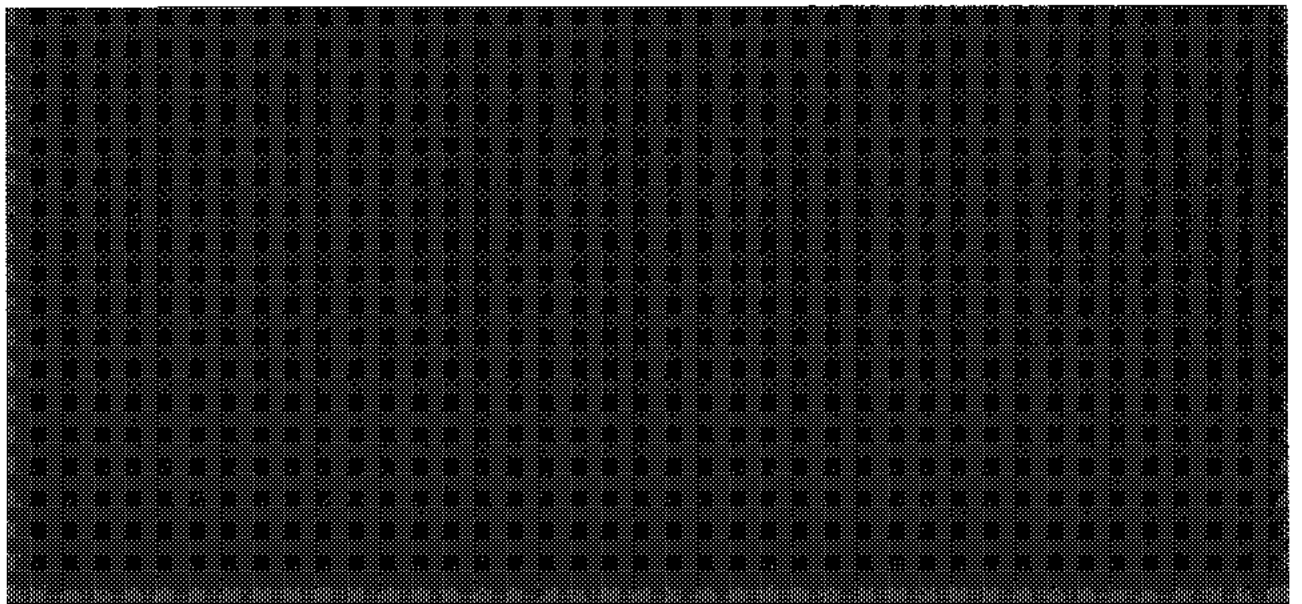
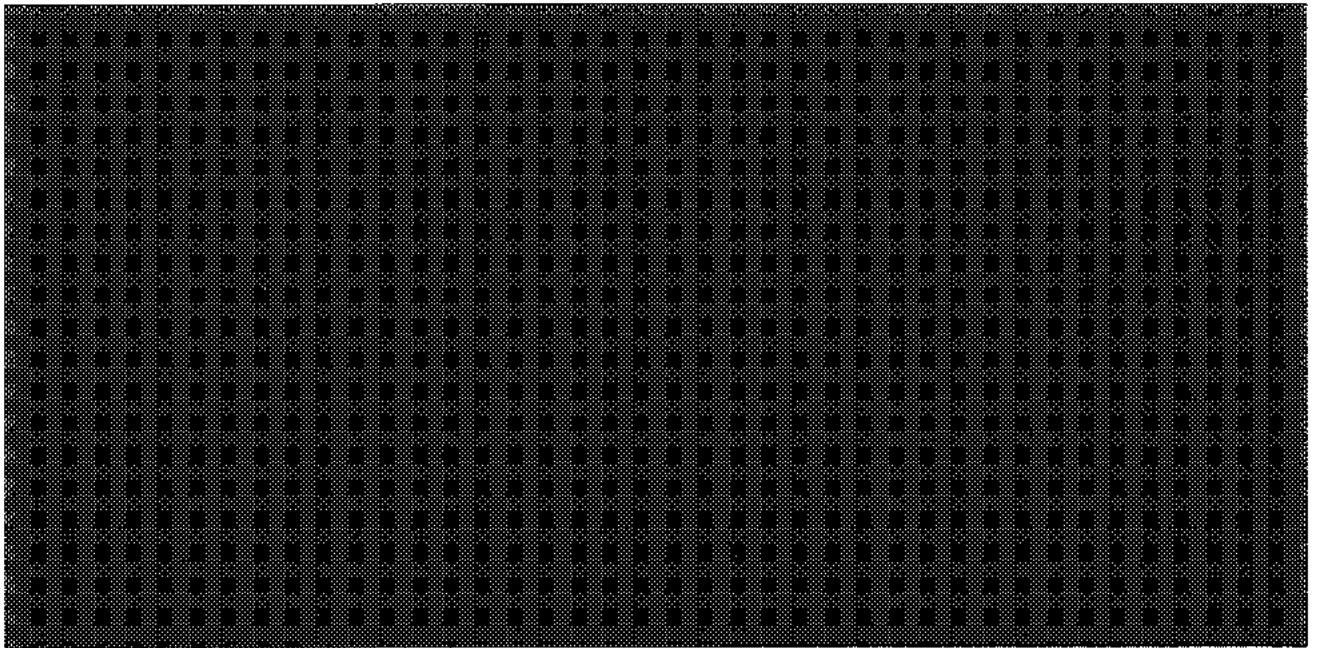
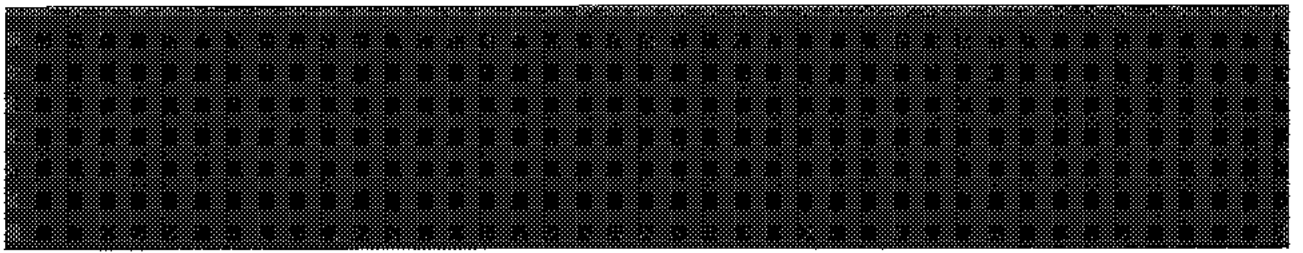
[Redacted text block]

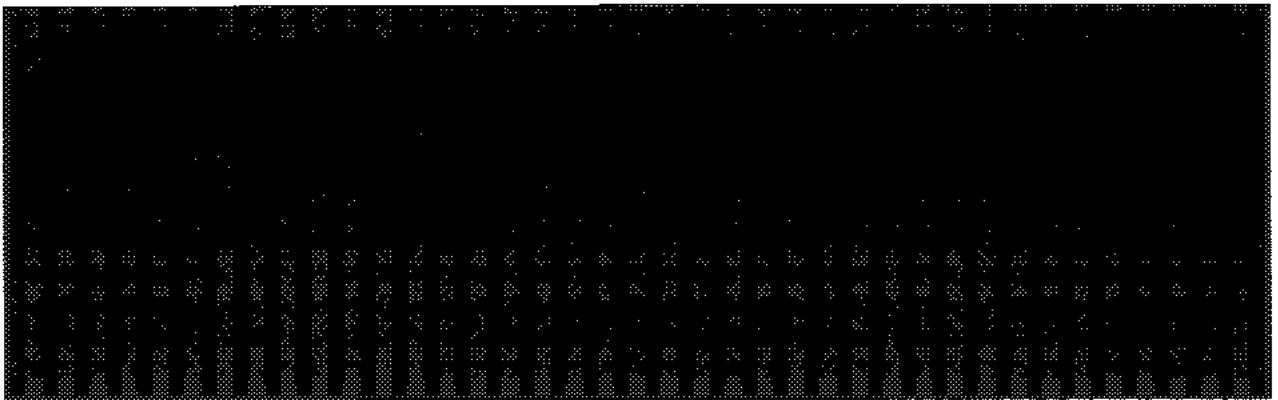
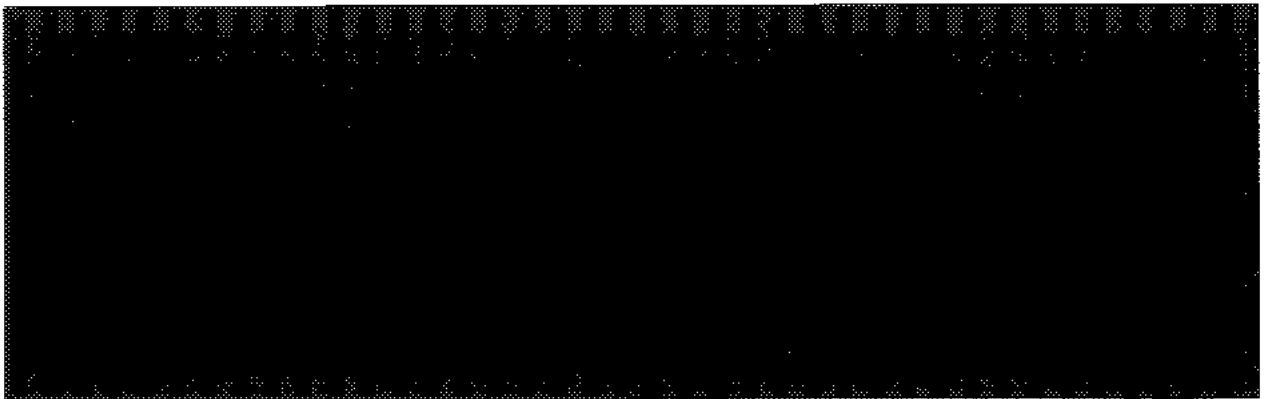
[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]



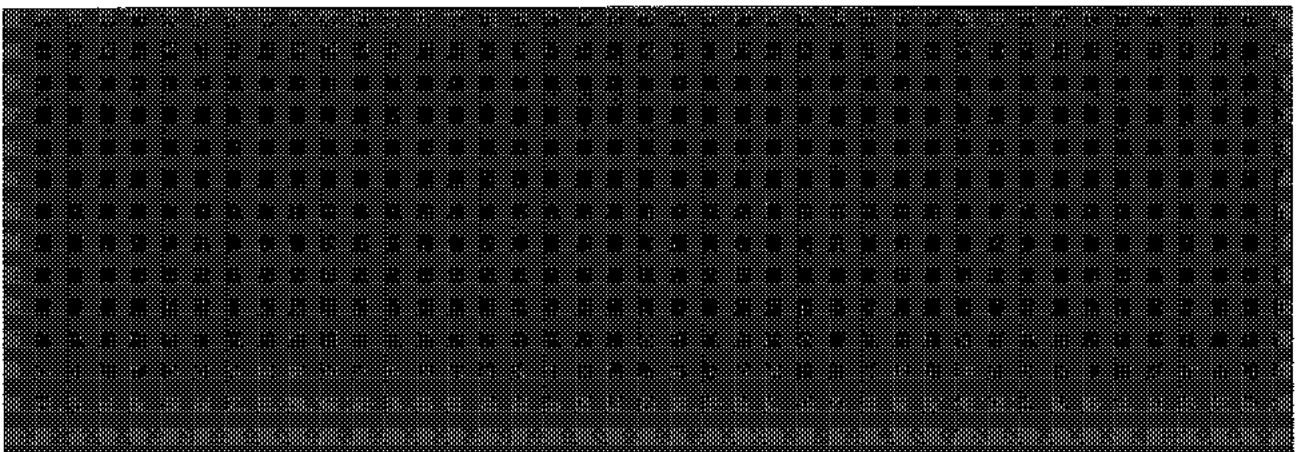
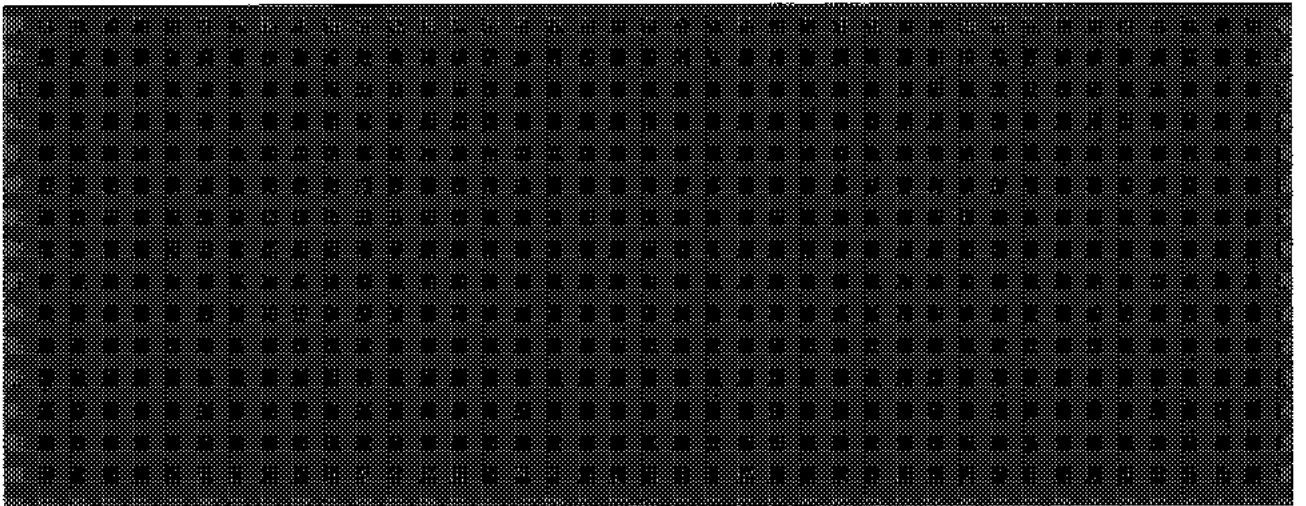
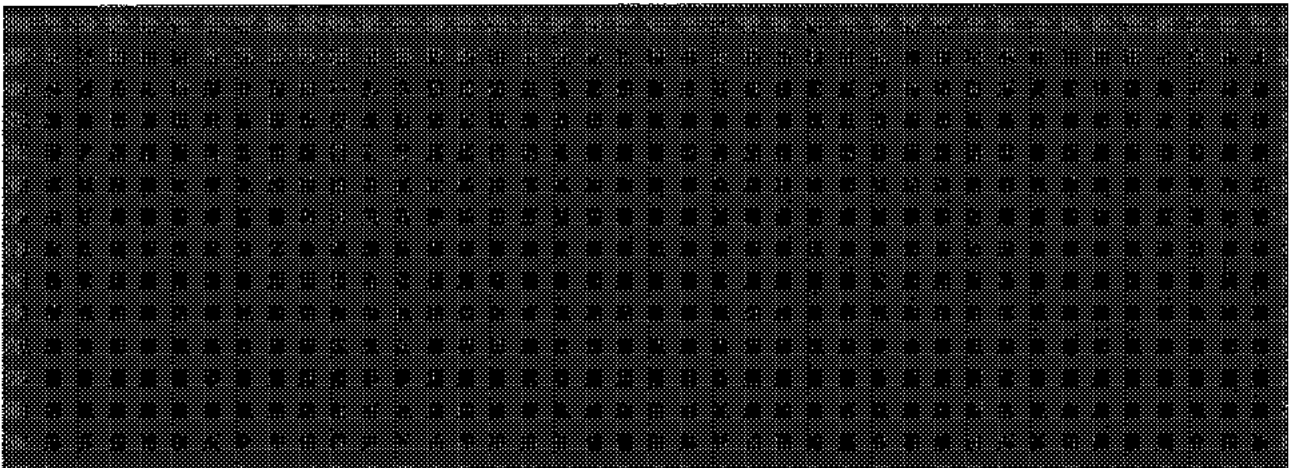


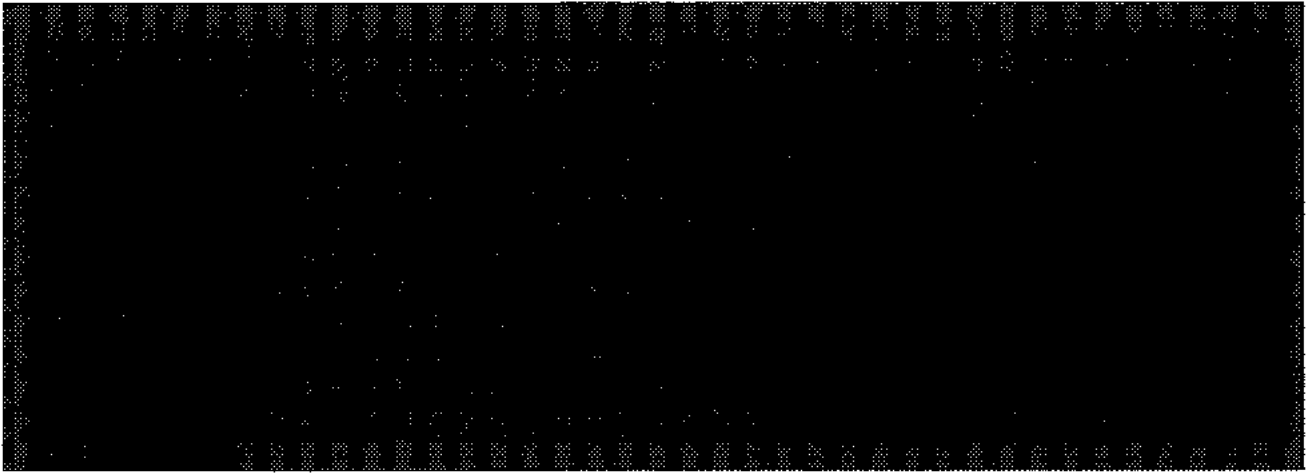


DE WERLD OPEN THE

VERTOUDEN EN

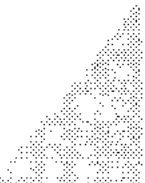


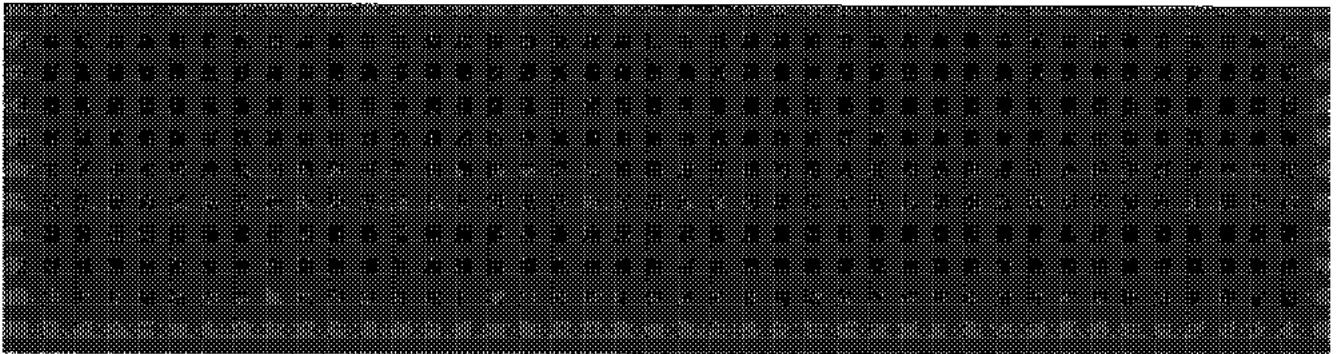
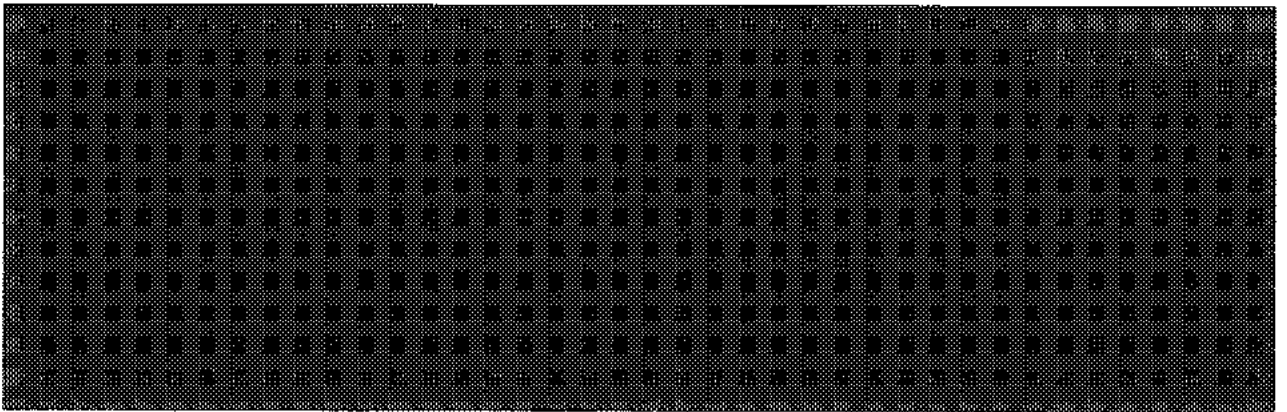
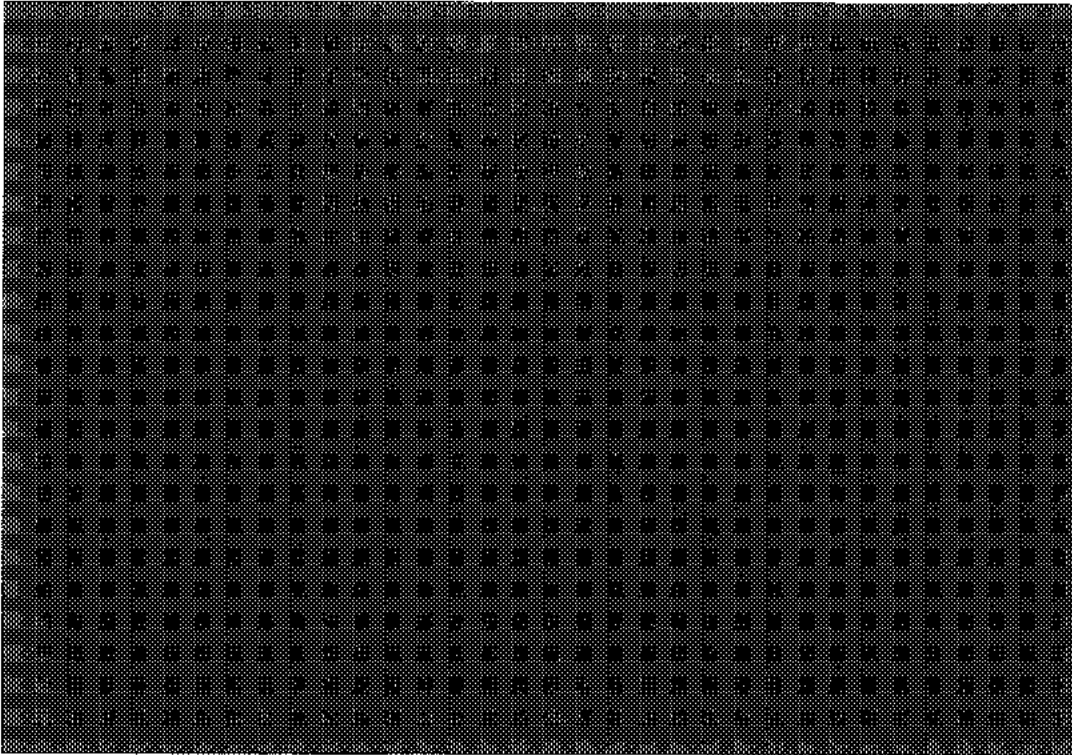




© 2010 WORLD ORIENTAL

WORLD ORIENTAL





DEWOLF PAPER

1773000000



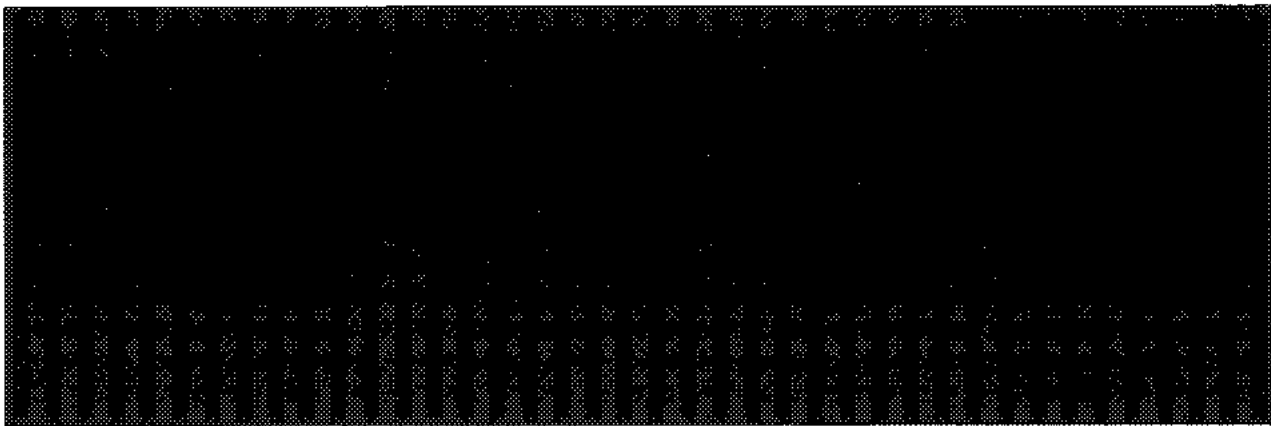
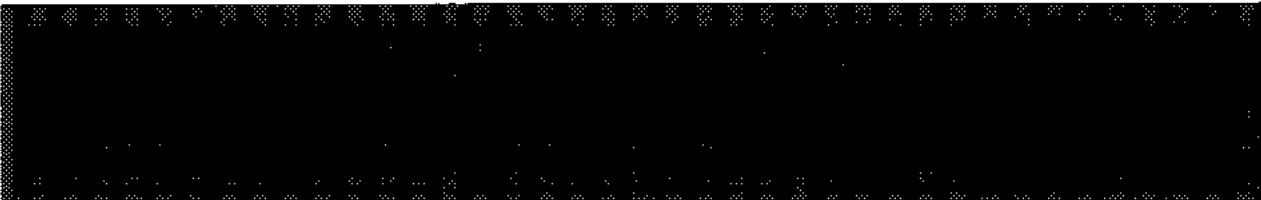
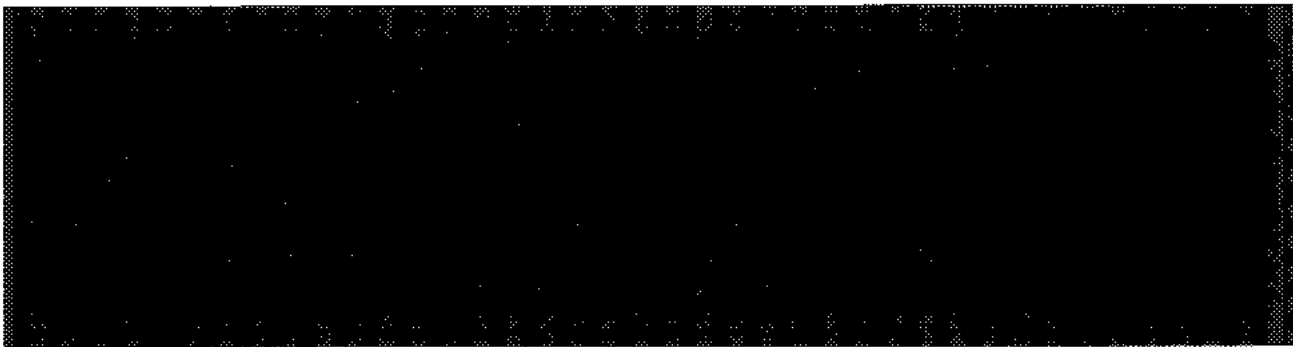
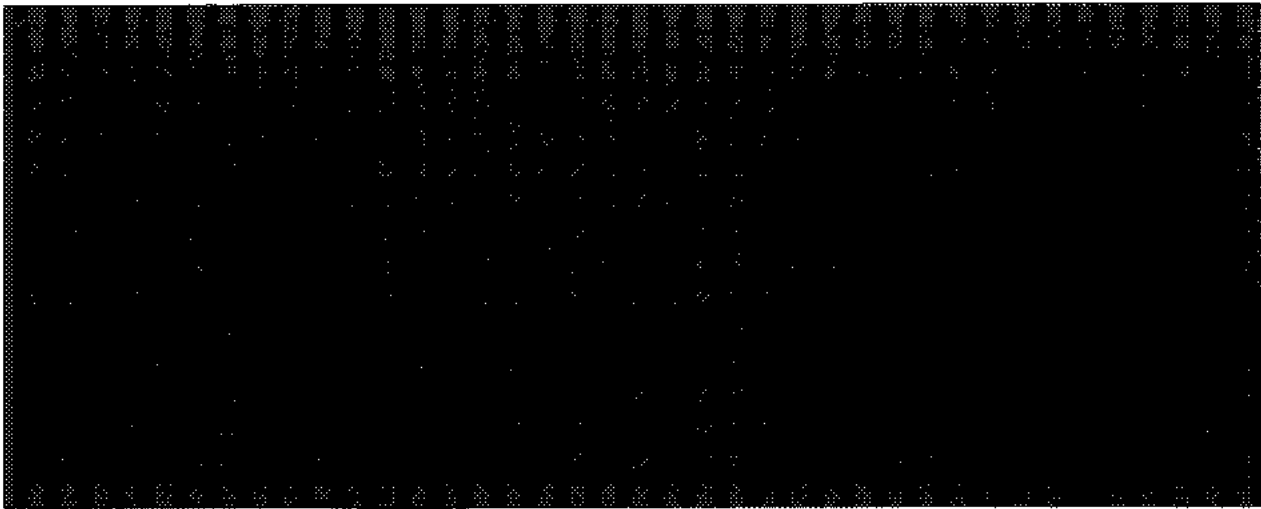
[REDACTED]

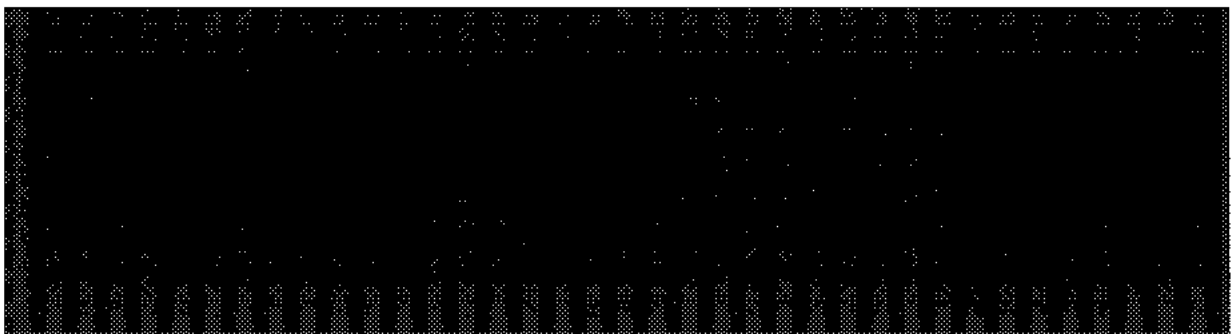
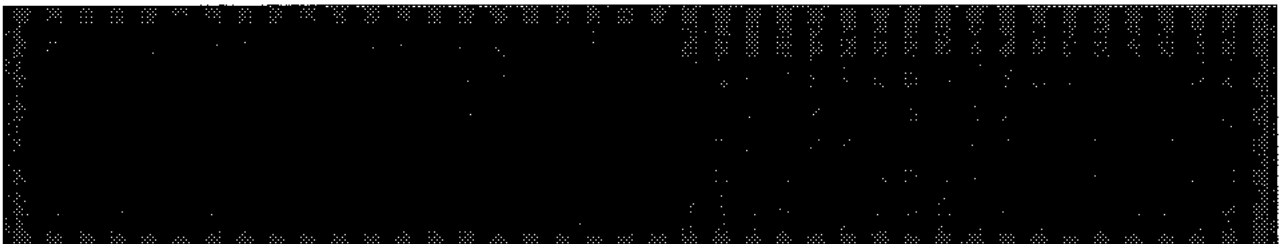
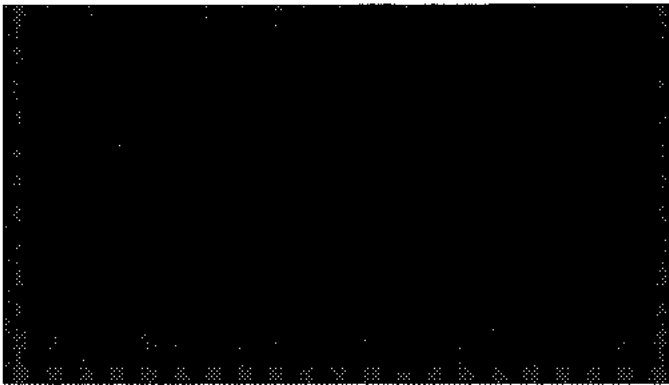
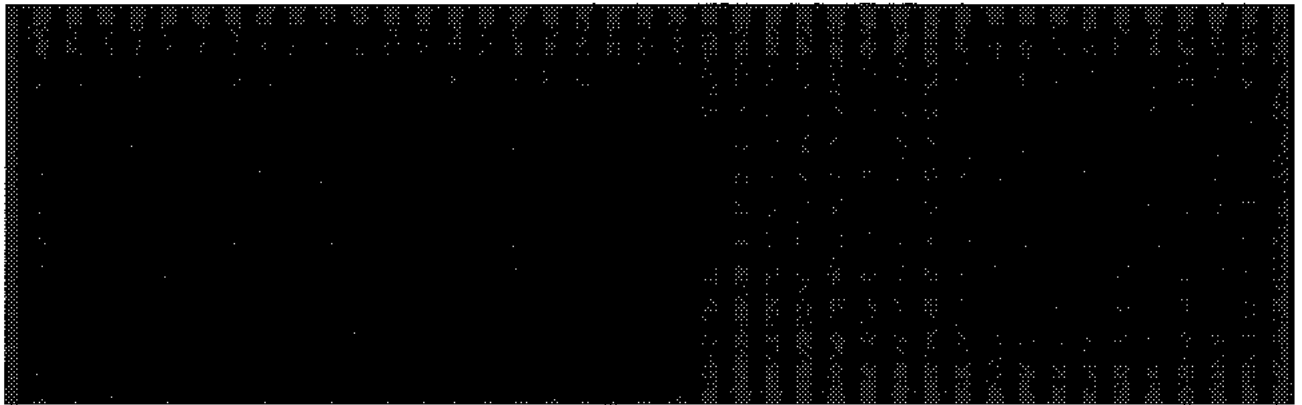
[REDACTED]

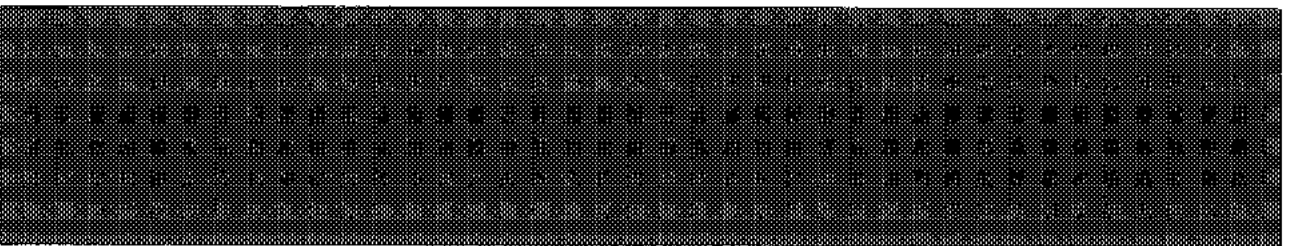
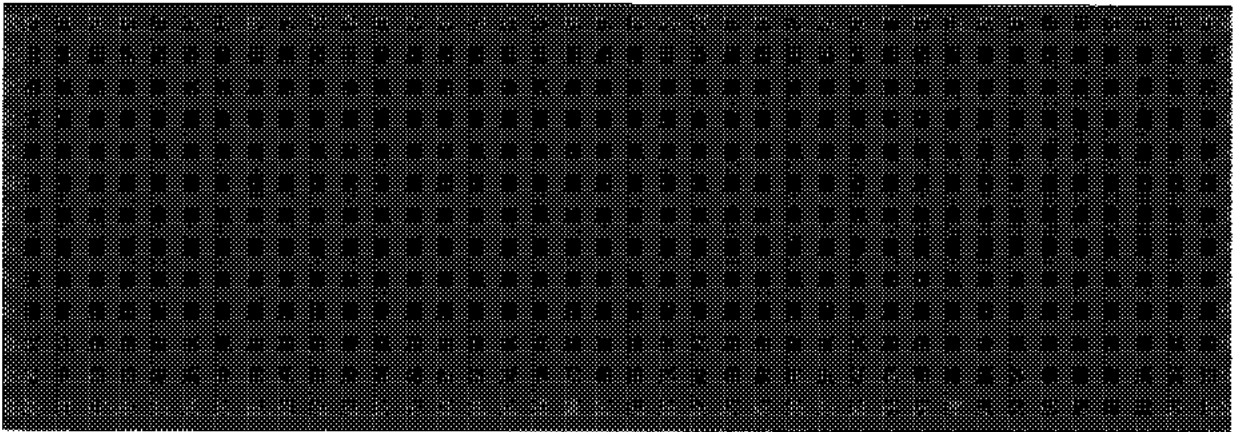
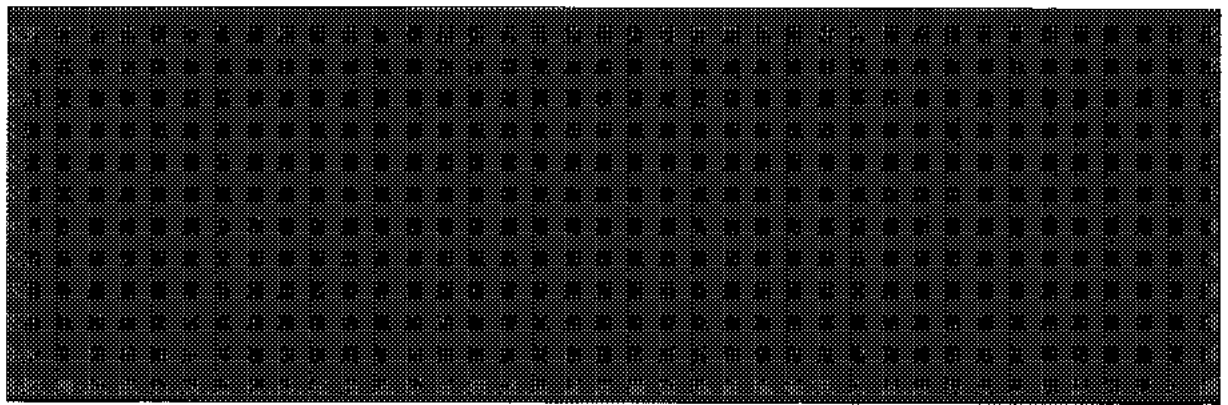
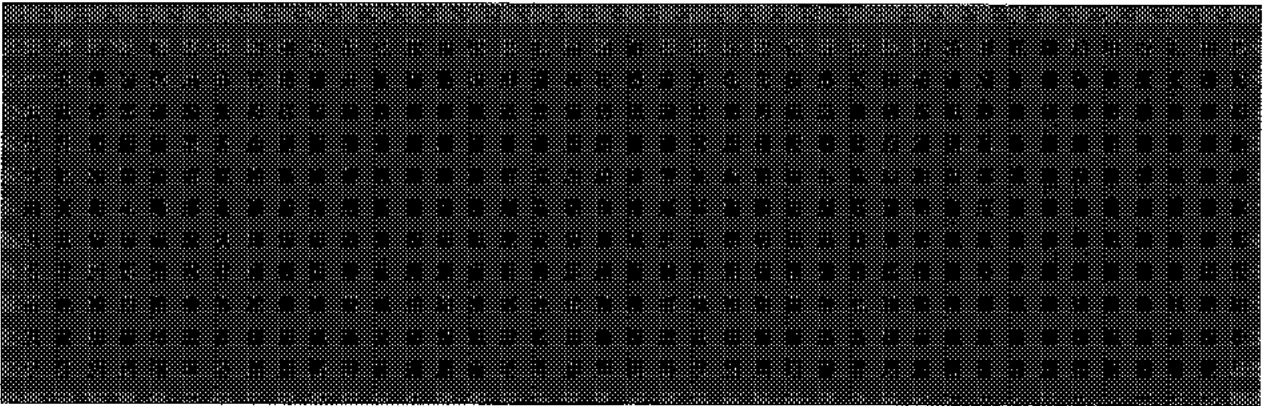
[REDACTED]

[REDACTED]









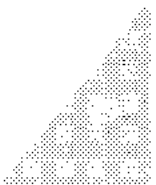
[Redacted text block]

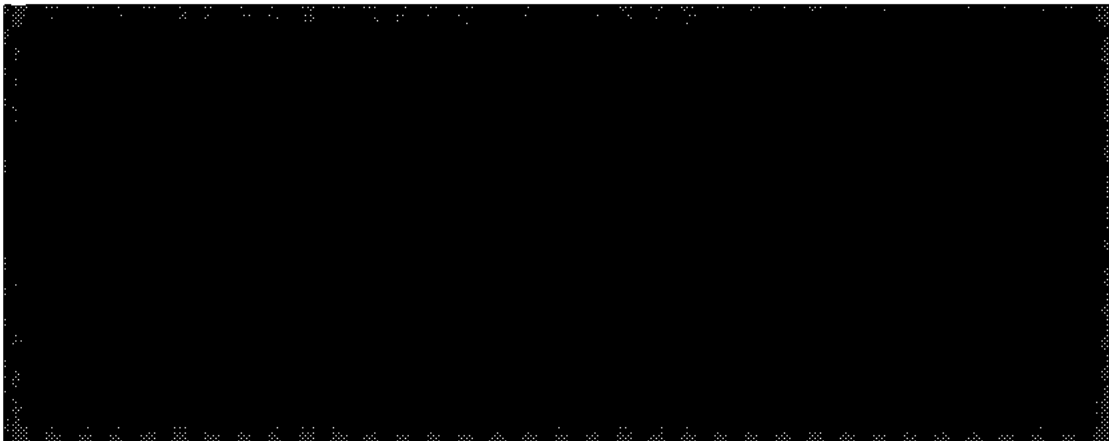
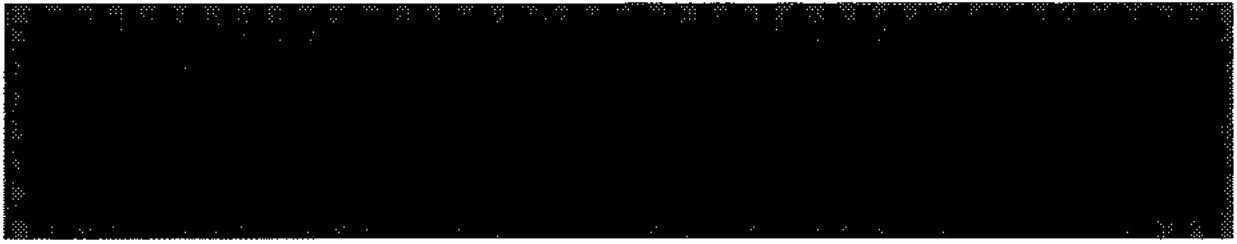
[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]





4 Risicoanalyse en procesbeheersing

Risicomanagement

Risico- en kansenmanagement

RISMAN-methode

VolkerWessels voert op haar projecten en processen een actief risico- en kansenmanagement. De ervaring leert dat het cruciaal is om samen met de opdrachtgever op te trekken als het gaat om risico- en kansenmanagement. Wij stellen graag gezamenlijk met partners een risicodossier en een kansendossier op, waarin alle risico's en kansen die van invloed (kunnen) zijn op het project, worden benoemd en vastgelegd. We maken de risico's beheersbaar door deze in een vroeg stadium te signaleren en tijdig de juiste maatregelen te treffen. Dit geldt tevens voor de kansen die we gedurende het project signaleren en in samenwerking met de partners willen benutten om zodoende meer kwaliteit en betere oplossingen te kunnen bieden dan afgesproken.

Ons risico- en kansenmanagementproces is gebaseerd op de RISMAN-methode (zie figuur). Dit is een cyclisch proces dat door het projectteam, onder verantwoordelijkheid van een risicomanager, gedurende de verschillende fasen van het project wordt doorlopen. Per projectfase worden telkens de volgende hoofdstappen onderscheiden:

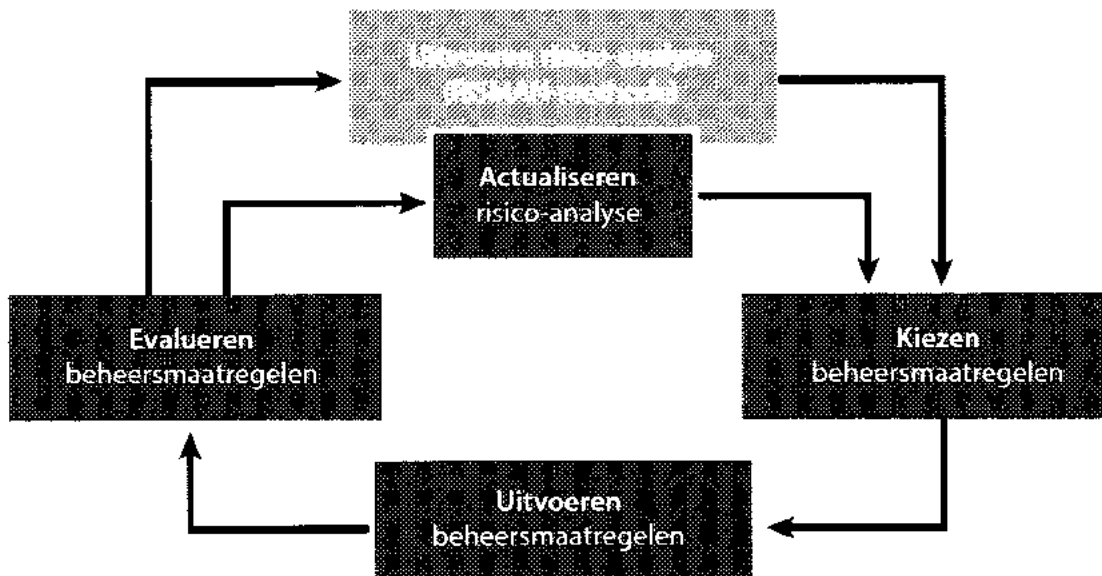
- uitvoeren risicoanalyse

De eerste stap in risico- en kansenmanagement is het identificeren en analyseren van de risico's en kansen. Hiervoor worden specifieke 'risicosessies' gehouden. De risicomanager initieert deze sessies. Daarnaast is risico- en kansenmanagement een vast onderdeel van het ontwerpteam- en uitvoeringsoverleg. De geïdentificeerde risico's worden vastgelegd in een risicodossier en in een kansendossier.

- vaststellen beheersmaatregelen

Na de kwantificering worden per risico een of meer beheersmaatregelen vastgesteld. De beheersmaatregelen zijn, in volgorde van wenselijkheid, gericht op het vermijden van het risico, het verkleinen van de kans van optreden (preventief), het verkleinen van het gevolg (correctief) of het accepteren van (rest)risico's. Voor het kansendossier wordt op een vergelijkbare manier een maatregel geformuleerd om de kans realiseerbaar te maken.

- uitvoeren en evalueren beheersmaatregelen
Het is uiteraard van belang dat de vastgestelde beheersmaatregelen daadwerkelijk en aantoonbaar worden uitgevoerd en geëvalueerd.
- actualiseren risicoanalyse
Het risicodossier en het kansendossier worden minimaal eens per vier weken geactualiseerd. Aan het einde van iedere fase van het project (ontwerp- en uitvoeringsfase) leidt de evaluatie van de beheersmaatregelen tot een update van het risico- en kansendossier.



RISMAN-methode

Uitvoeren risicoanalyse

Onderstaand is een risicoanalyse toegevoegd van de toprisico's (in willekeurige volgorde) in de kritieke processen. Uit deze processen zijn de kritieke punten gefilterd en in onderstaande risicoanalyse geanalyseerd. De fasen/processen waaruit de kritieke punten zijn gefilterd zijn:

- bouwteamfase
- ontwerpfase engineer & build
- uitvoering ijsvloer
- uitvoering ijscomplex.



Nr	Risico	Oorzaak	Gevolg	Beheersen in/door:
1	Strijdigheid met de provinciale Omgevingsvisie en overige vigerende wet- en regelgeving	Afwijkingen mbt bestemmingsplan	Vertraging in proces	Gezamenlijk een quickscan maken, risico's benoemen en plan van aanpak maken
2	Trage besluitvorming op gebied van tijd, geld, organisatie, tijd, informatie, kwaliteit	Beslissingsbevoegdheid projectteamleden onbekend/ onduidelijk.	Vertraging of onbegrip als gevolg van uitblijven besluitvorming.	Gezamenlijk opstellen van een taken- en verantwoordelijkhedenmatrix waarin specifiek op de GOTIK-onderdelen beslissingsbevoegden worden benoemd om besluitvorming te bevorderen.
3	Onvoldoende samenwerking ten tijde van bouwteam, E&B-fase.	Geen kennis van elkaars normen en waarden, werkwijzen en doelen.	Slechte communicatie, verkeerde inspanningen.	Organiseren ProjectStartUp waarin op informele wijze met elkaar kennisgemaakt wordt.
4	Uitloop in de bouwteamfase.	Niet gedragen planning en onduidelijkheid over het doorlopen van de bouwteamfase.	Vertraging bouwproces ijsvloer en/of nieuwbouw	Inzetten procesmanager om voortgang aanleveren documenten en ontwerpproces te bewaken en bij te sturen waar nodig.
5	Ongewenste kostenoverschrijding.	Onvoldoende informatie omtrent prijsdaling of stijging tijdens ontwerpfasen.	Geen optimale verhouding prijs-kwaliteit, onaangename verrassing prijspeil bij prijsaanbieding	Toevoegen van kostendeskundige aan bouwteam zodat gedurende gehele proces wekelijks een update van de prijs gegeven wordt met als doel een spoedige besluitvorming na afronding bouwteamfase.
6	Inpassing werkzaamheden derden of expertise derden.	Onvoldoende voortgang of te late start en daarmee te late ontvangst informatie.	Vertraging in bouwproces.	Opzetten coördinatieplanning / procesplanning met mijlpalen voor gegevensverstrekking en uitvoeringsdata.



7	Inregelen installaties ijsvloer.	Onjuiste bediening installatie of onjuiste tijdspanne voor inregelen installatie.	Constructieschade of installatieschade ijsvloer.	In overleg met VW Noord en ijsmeester een werkplan ingebruikname ijsvloer opstellen, voorzien van stappenplan en planning.
8	Uitvoering bijzondere elementen, zoals afwerkvloer ijsvloer, plafond ijshal.	Onvoldoende inbreng specialisten bij totstandkoming ijsvloer en plafond ijshal.	Geen perfecte maar 90% ijsvloer.	Oprichting werkgroep ijsvloer waarin kwaliteit en ontwerp wordt geborgd. Opstellen deelwerkplannen ijsvloer en plafond ijsbaan met gedetailleerde planning, kwaliteits-borging en meting ism KNSB
9	Onveilige bouwplaats.	Onvoldoende maatregelen.	Vertraging in proces.	In voorbereidingsfase V&G-plan opstellen.

Dynamisch afwegingsmodel

In de bouwteamfase maken we samen met investeerders en huurders keuzes met behulp van een dynamisch afwegingsmodel. Dit financiële model wordt op maat ontwikkeld voor het ijscomplex. Het betreft als het ware een 'dashboard' met 'knoppen' waaraan gedurende de bouwteamfase kan worden gedraaid. Deze 'knoppen' worden ingevuld aan de hand van eventuele aanvullende wensen en de kansen die we voor het project signaleren en definiëren. Het model geeft de financiële consequenties van te maken keuzes real-time weer, voor zowel het realisatiebudget als voor de impact op de toekomstige exploitatie van het ijscomplex. Op deze manier kunnen keuzes heel bewust worden gemaakt en kan de impact van keuzes integraal worden afgewogen, voordat definitieve beslissingen worden genomen. Daardoor wordt het ijscomplex als het ware als 'een maatpak' voor alle partijen binnen het beschikbare budget.

Kritische succesfactoren

De top 5 succesfactoren zijn:

1. Draagvlak lokale overheid

Stakeholders bepalen het succes. Belangrijke partners in een ontwikkelproces zijn provincie en gemeente. Het plan in relatie tot de omgevingsvisie en overige vigerende wet- en regelgeving dient gedragen te worden door provincie en gemeente om vlot het bestemmingsplanproces te doorlopen.



2. Bijdrage subsidie provincie en gemeente

Draagvlak van provincie en gemeente wordt gekregen door een bijdrage vanuit de overheid. Deze bijdrage van zowel provincie als gemeente is meegenomen in de financiering van het plan. Naast een bijdrage in de financiering zorgt dit ook voor een positieve impuls voor zowel investeerders als huurders.

3. Solvabele huurders

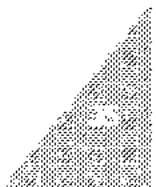
Het is voor de continuïteit van het plan van belang dat er solvabele huurders in het plan komen. Huurders die kunnen anticiperen op de markt.

4. Aantal bezoekers

Exploitaties worden gebaseerd op bezoekersaantallen. Bij ontwikkelingen op het gebied van leisure is dit de allerbelangrijkste succesfactor. Bezoekers moeten ook vaker terugkomen. De kritische massa moet daarom ook iets geboden worden om terug te willen komen. Integrale samenwerking tussen investeerders en huurders in de ontwikkelfase is daarom van belang.

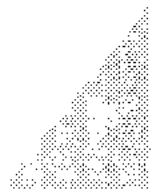
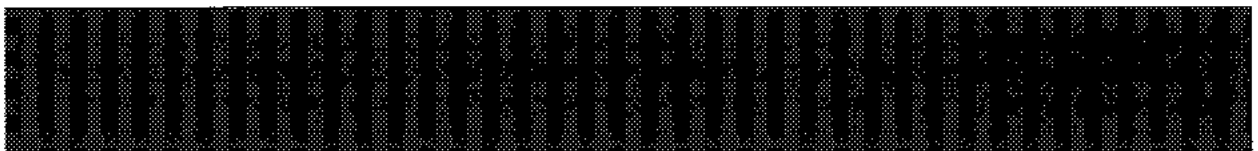
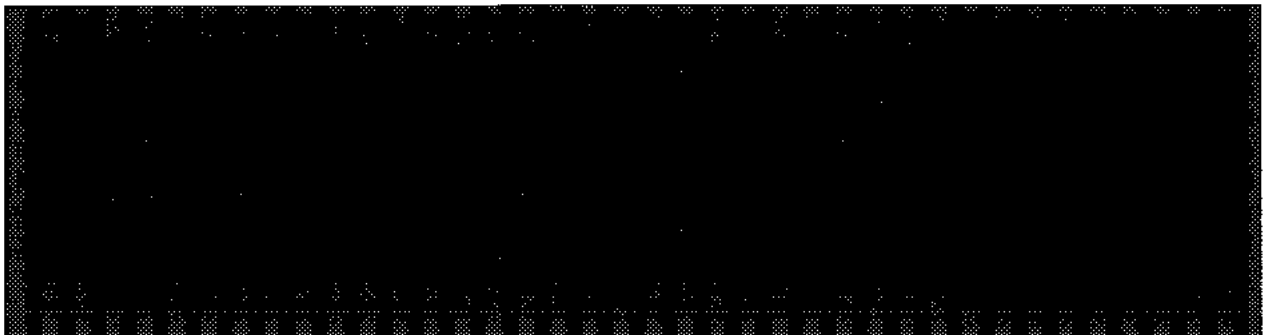
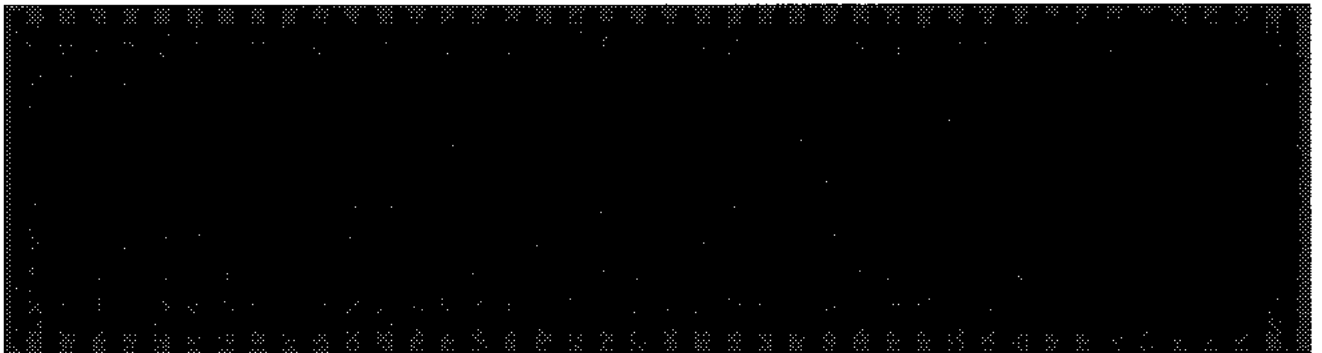
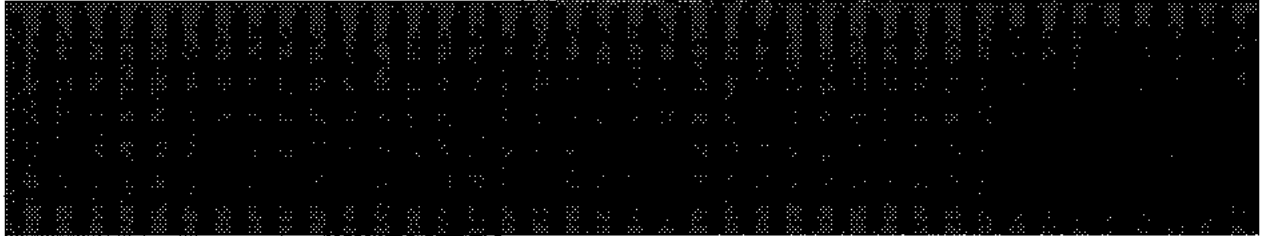
5. Multifunctioneel gebruik in relatie met alternatieve wendbaarheid

VolkerWessels heeft de schaatsbaan in Enschede gebouwd en exploiteert deze ook. De ervaring heeft ons geleerd dat het exploiteren van alleen een schaatsbaan een moeilijke opgave is. Naast het creëren van andere ijsactiviteiten is het van belang dat het complex ook kan worden gebruikt voor andere activiteiten die positief bijdragen aan de exploitatie. In het zomerseizoen zal minder gebruik worden gemaakt van ijs. Zo zijn er functies en evenementen bedacht die ook in het zomerseizoen bezoekers trekken.



5 Stakeholders bepalen het succes

Stakeholders

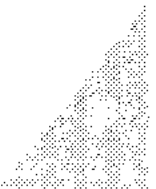
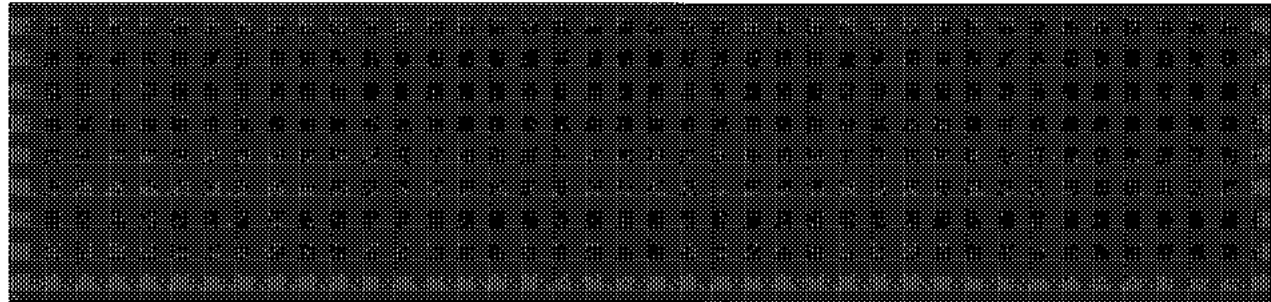
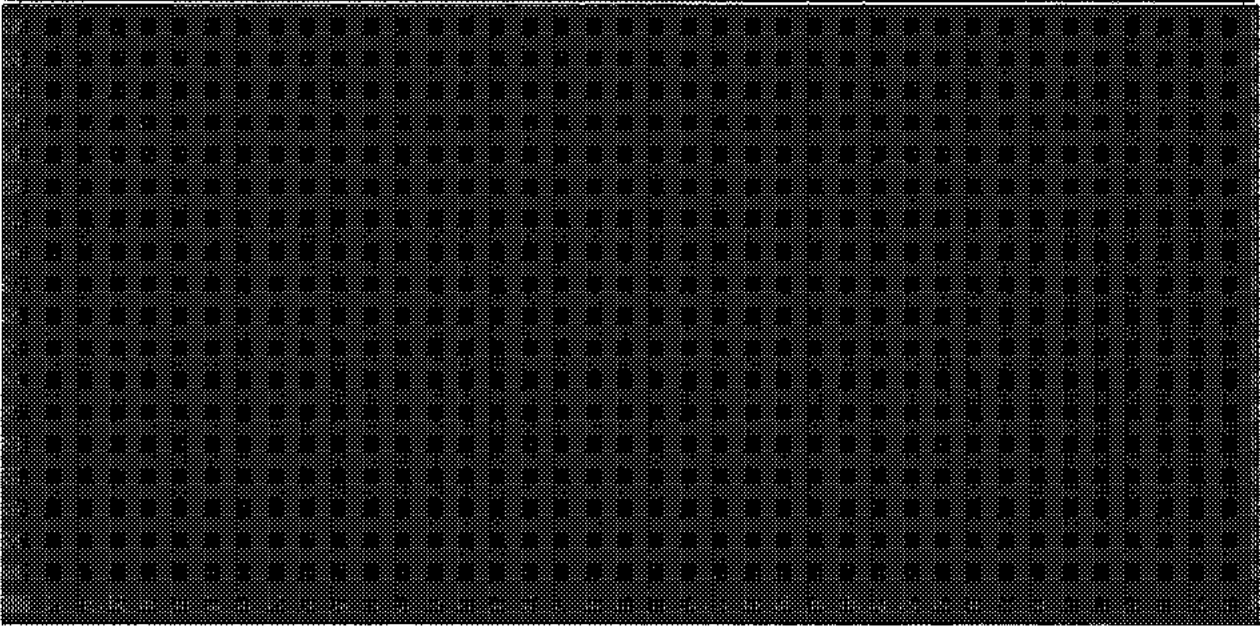
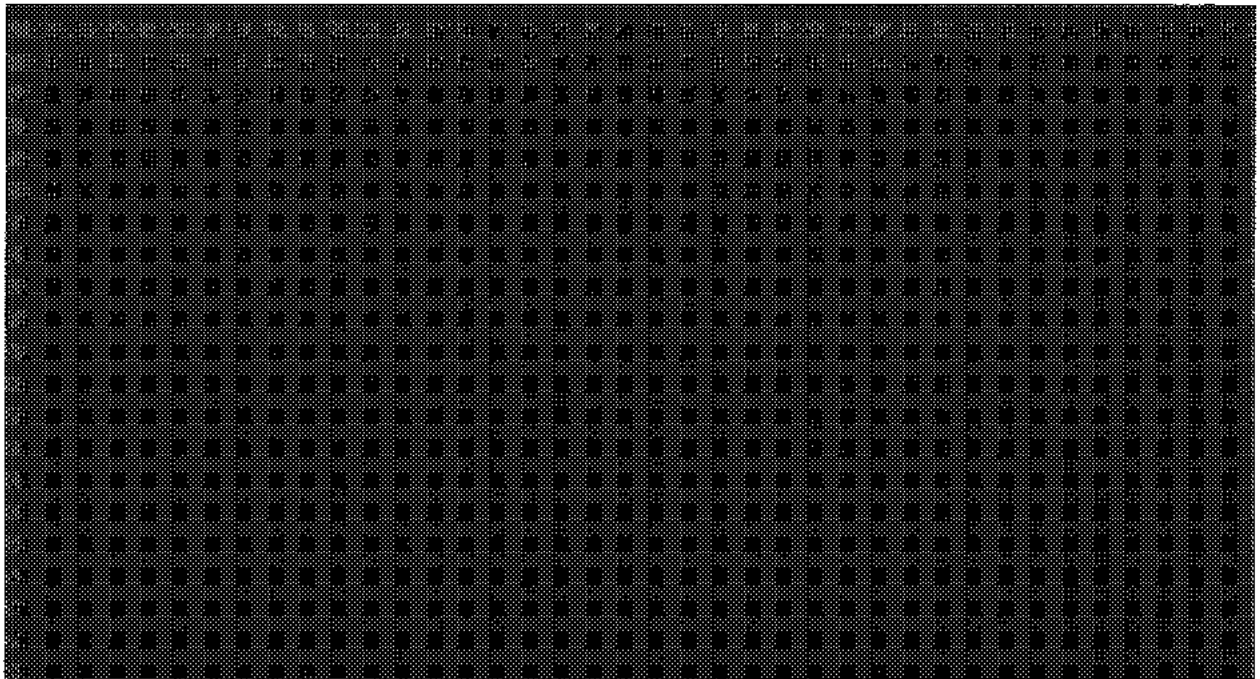


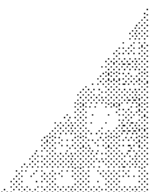
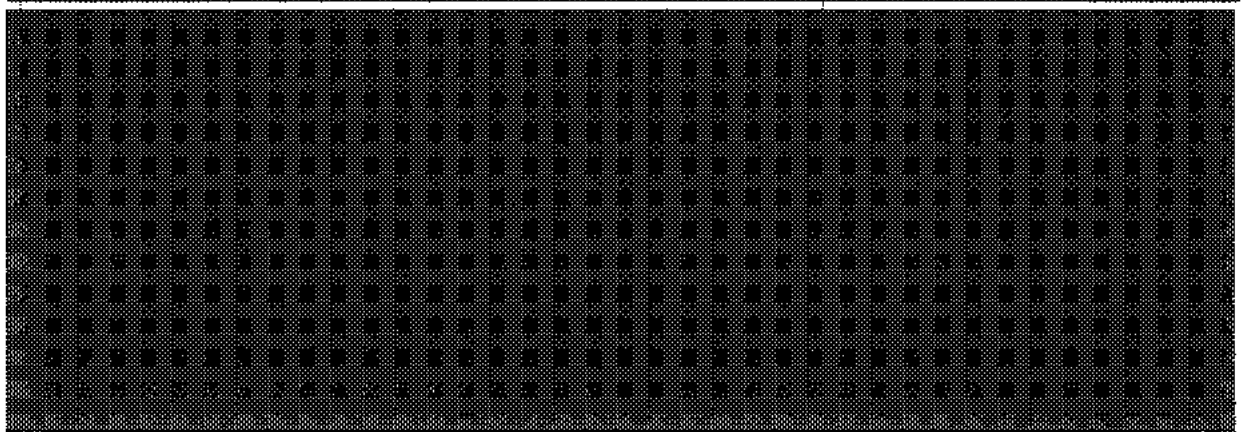
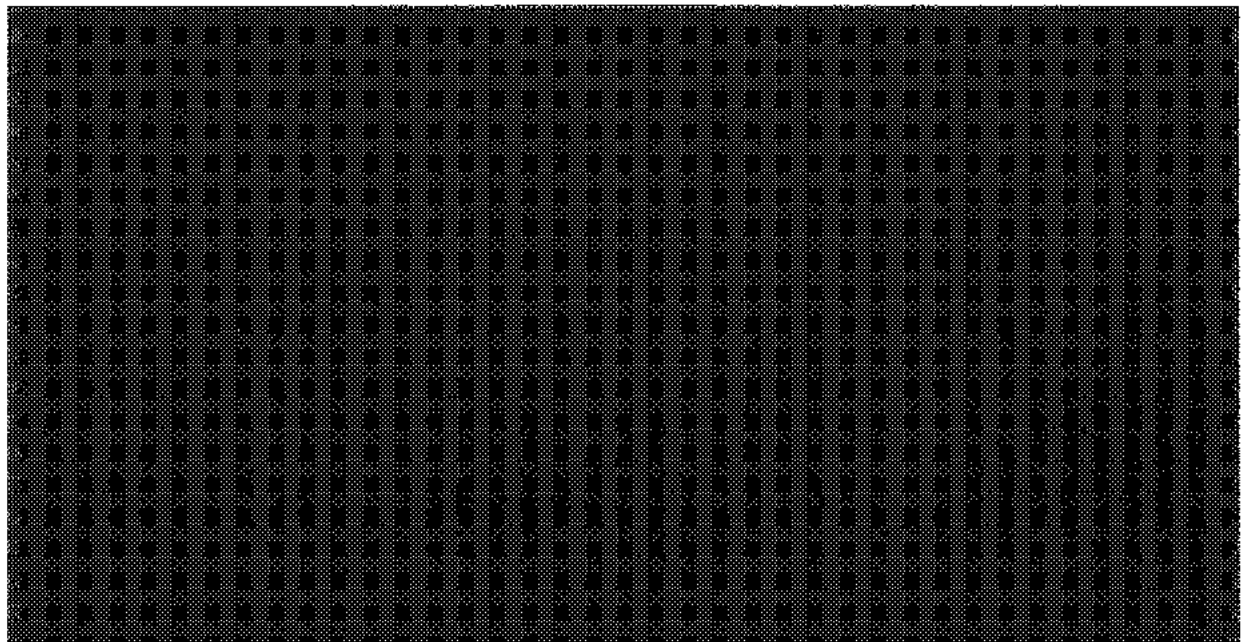
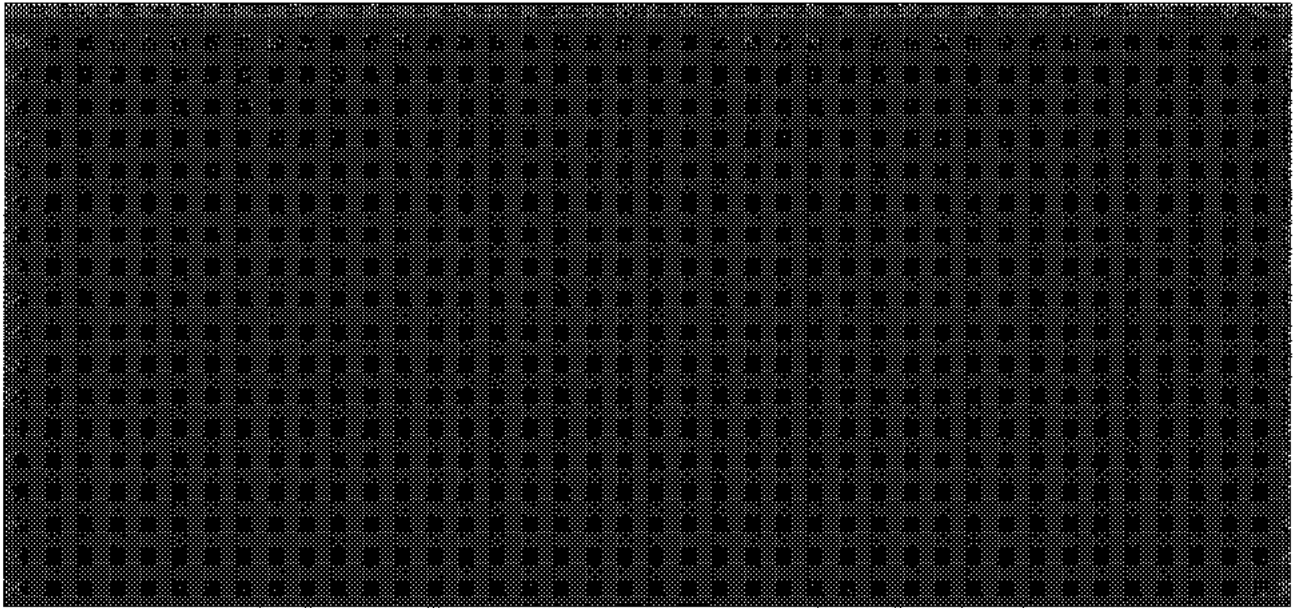
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

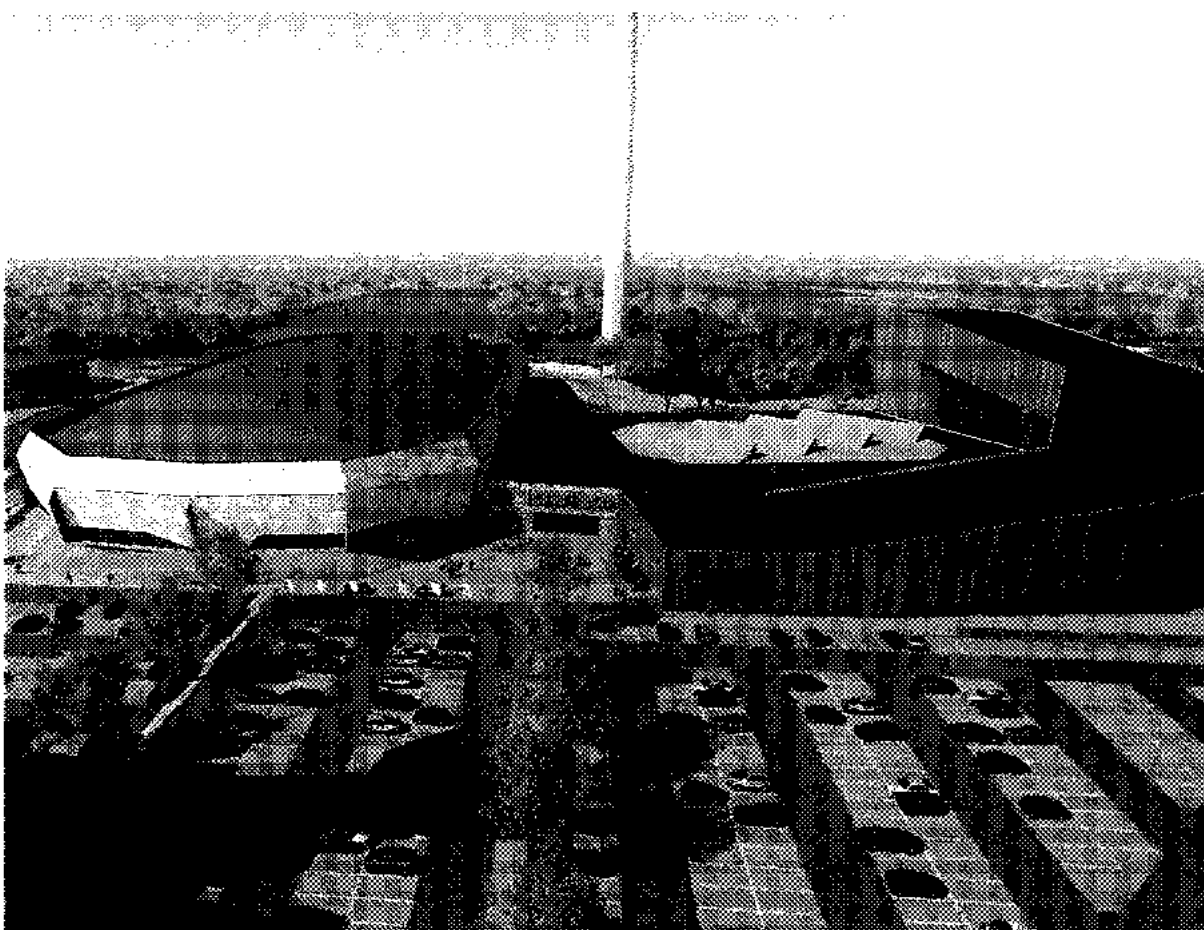
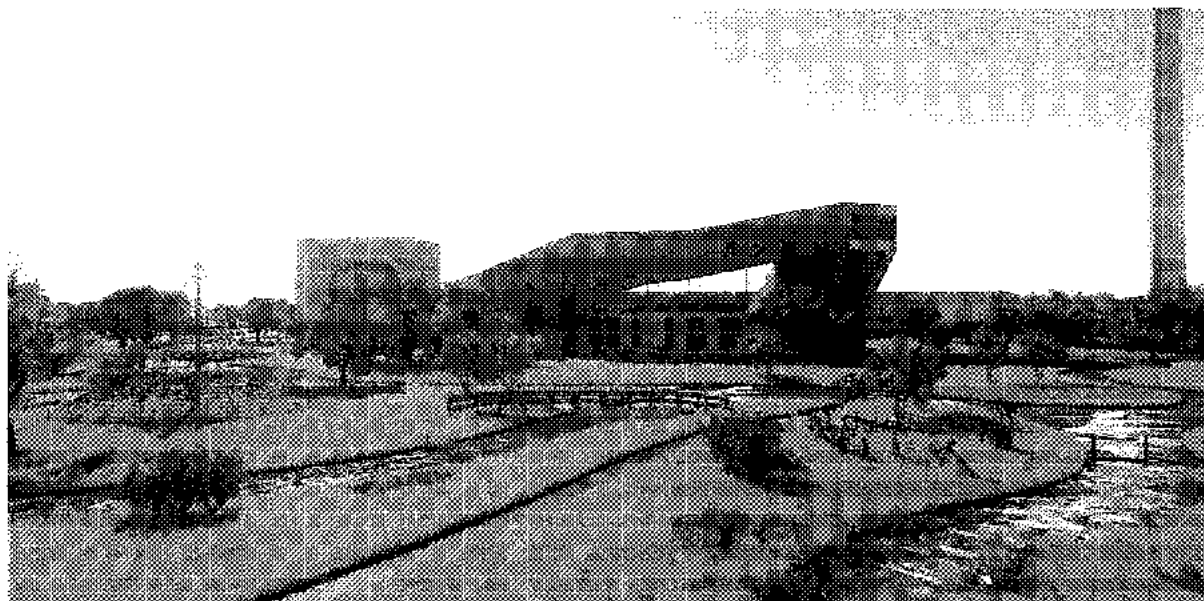






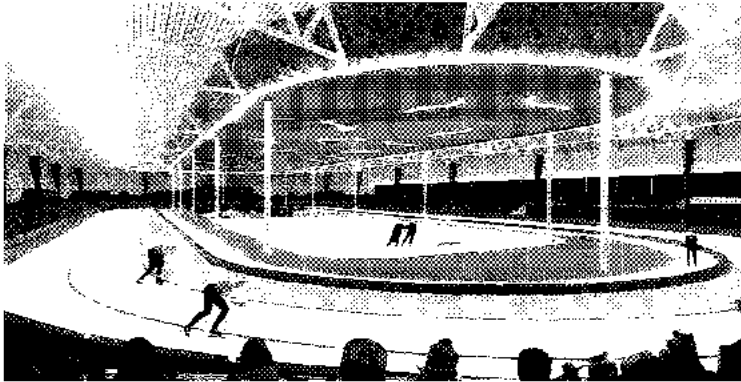
6 IceWorld Drenthe is the place to be

Impressie beelden



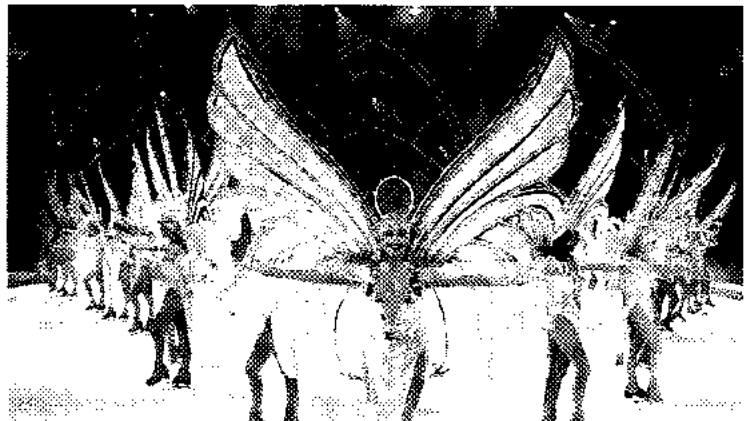
ICE WORLD DRENTHE

VERTROUWELIJK



400-meterbaan met tribune en zitplaatsen

Evenementen op het ijs en buiten het schaatsseizoen



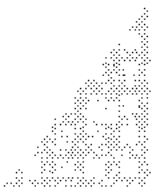
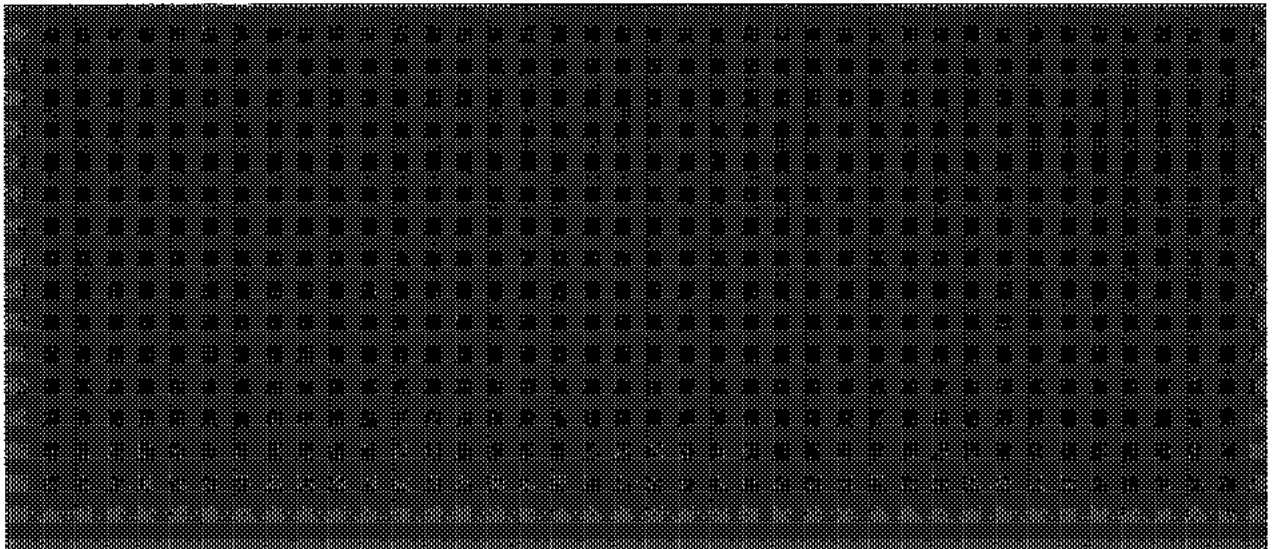
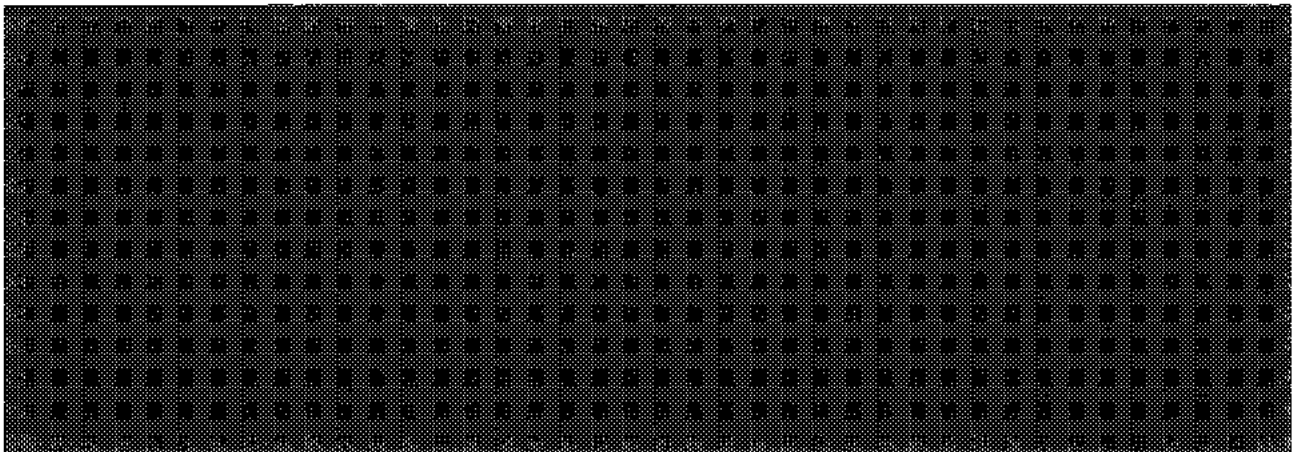
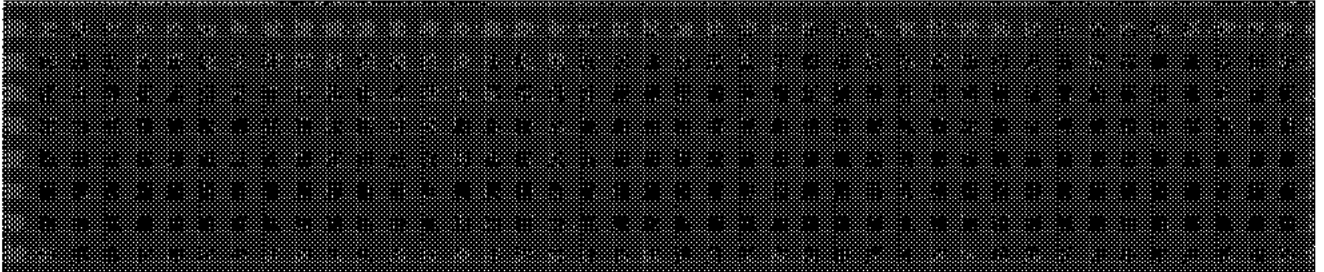
Plek voor verschillende wintersporten

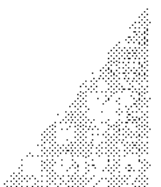
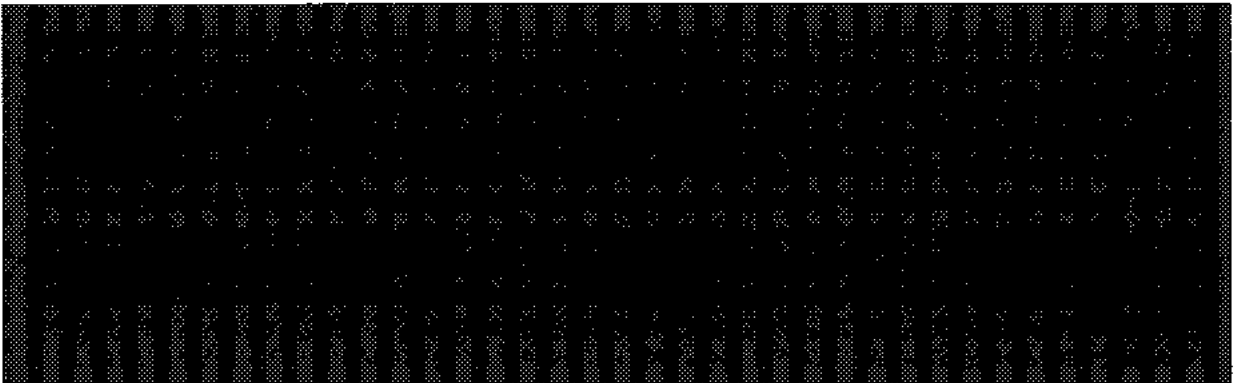
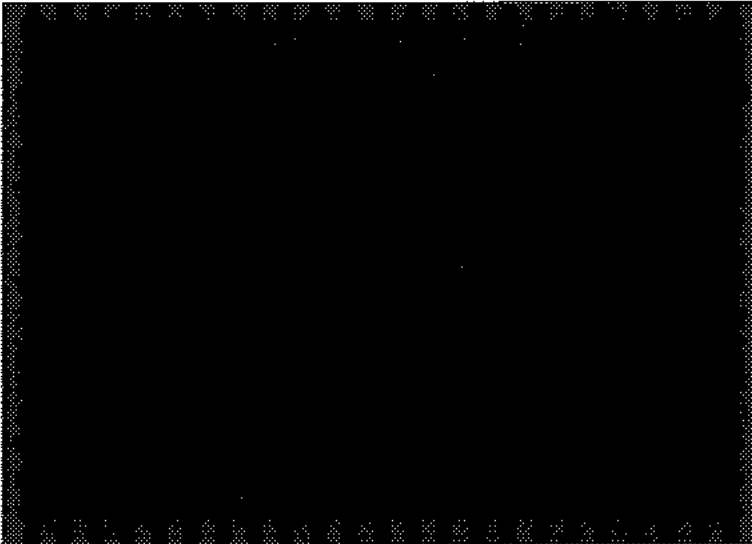
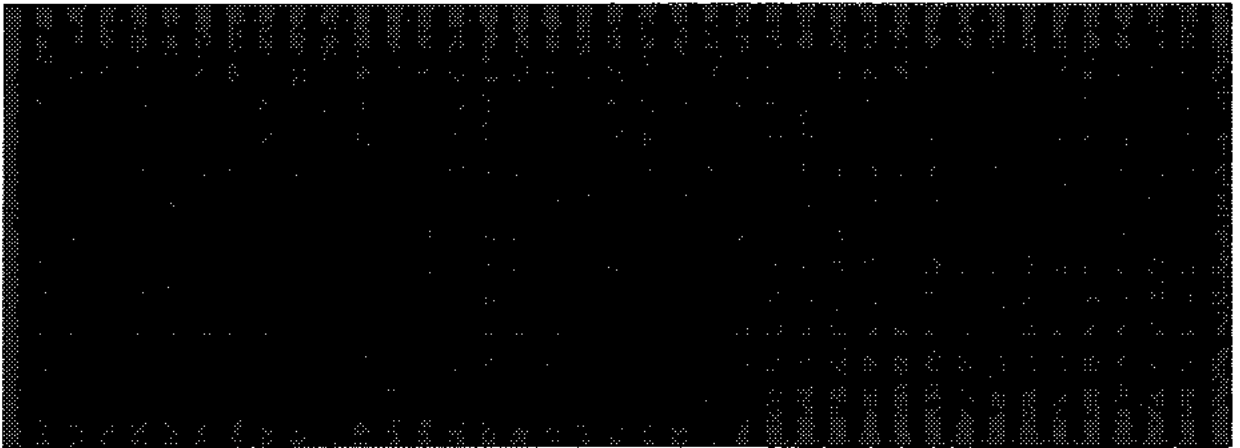
Breïneid en sport



7 Een realistische en gedragen businesscase

Strategie





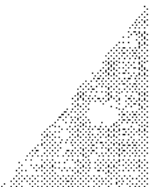
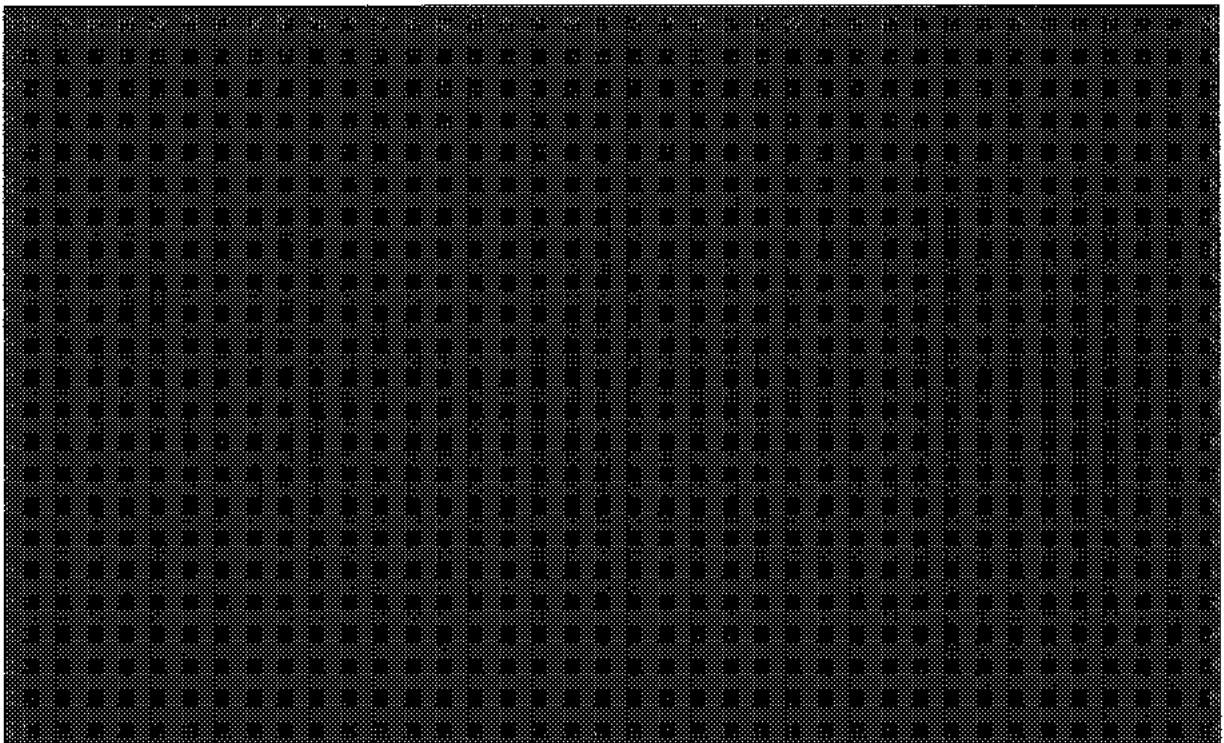
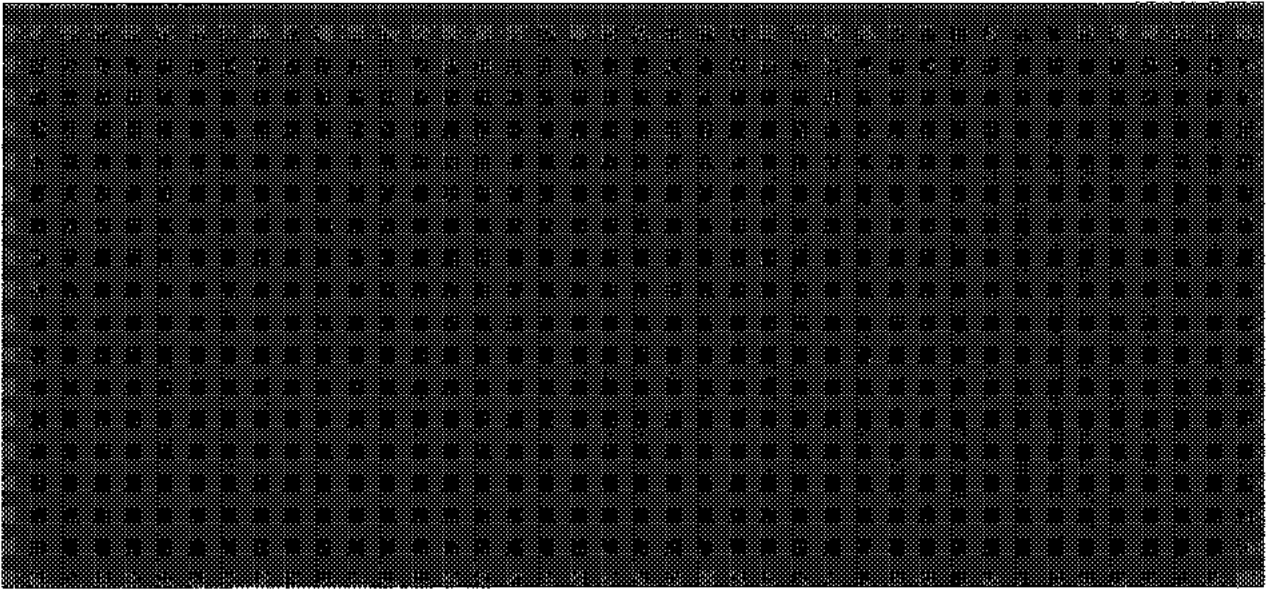
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



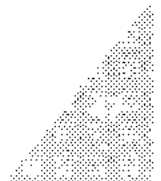


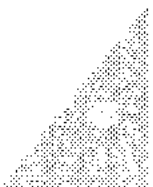
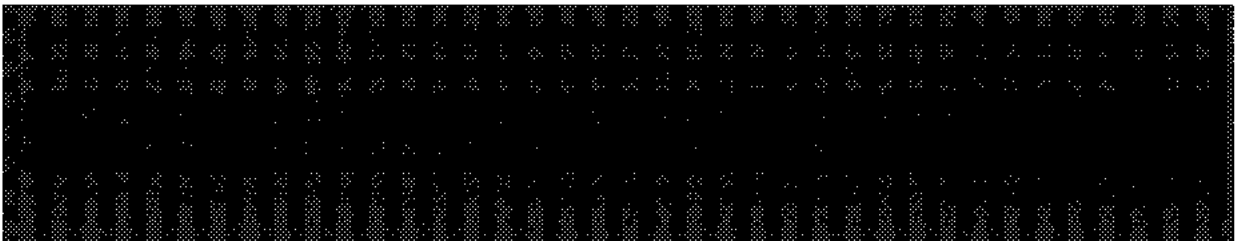
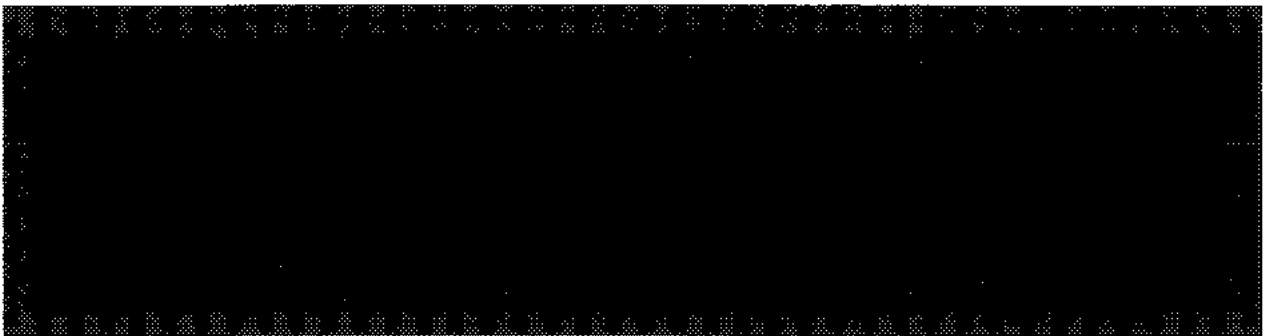
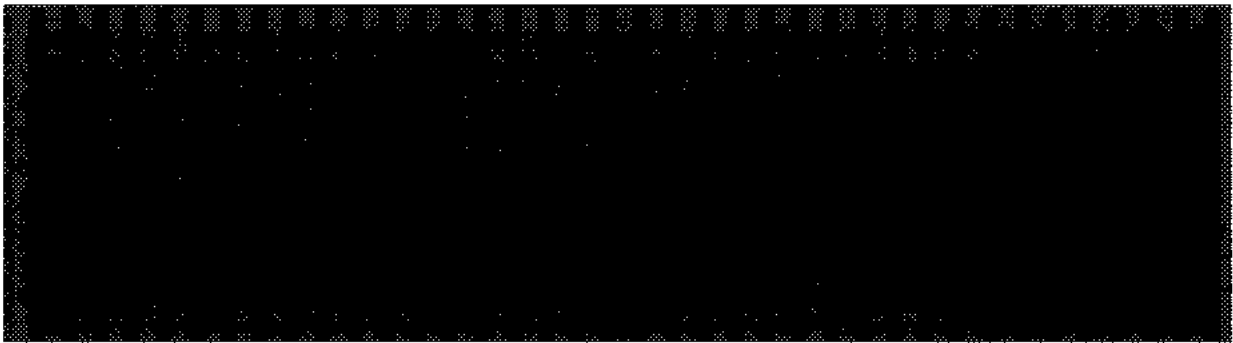
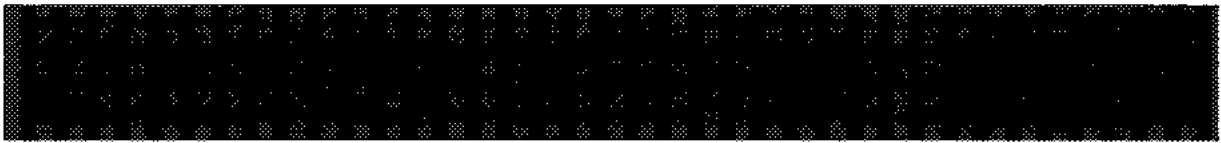
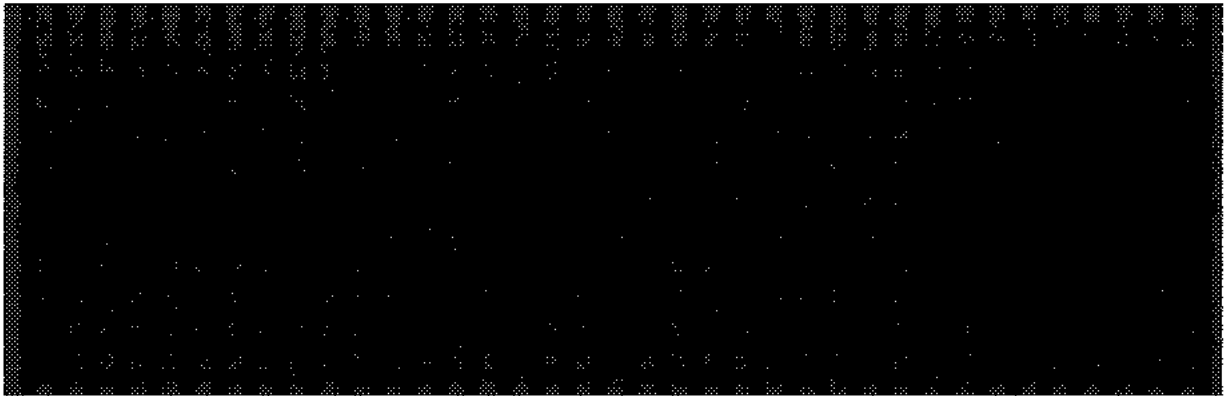
[REDACTED]

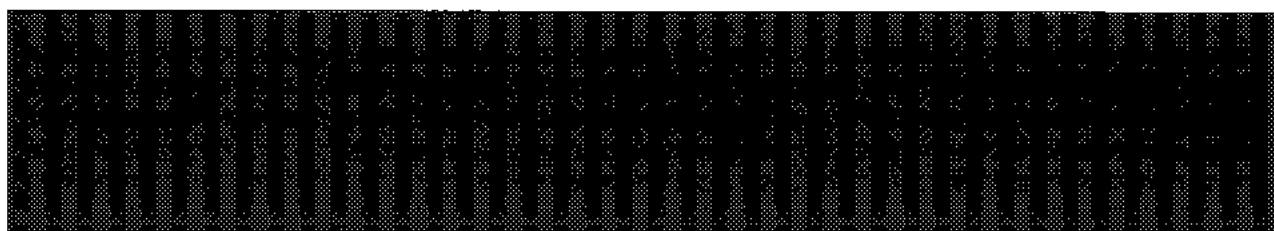
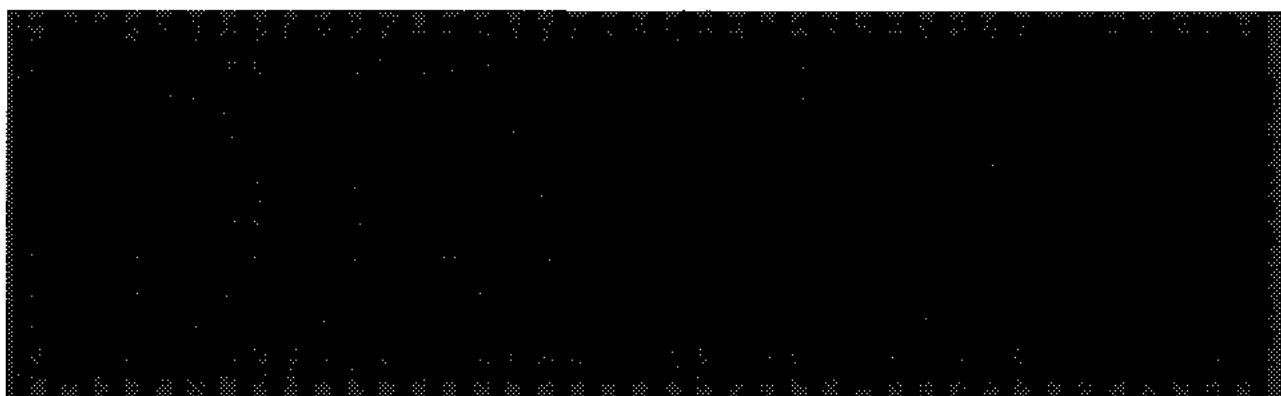
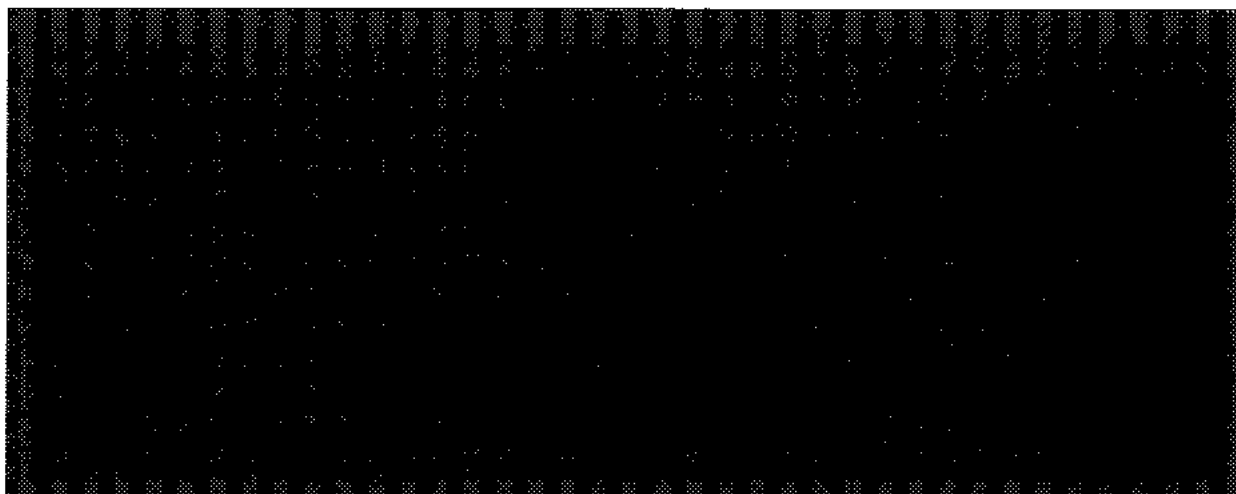
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



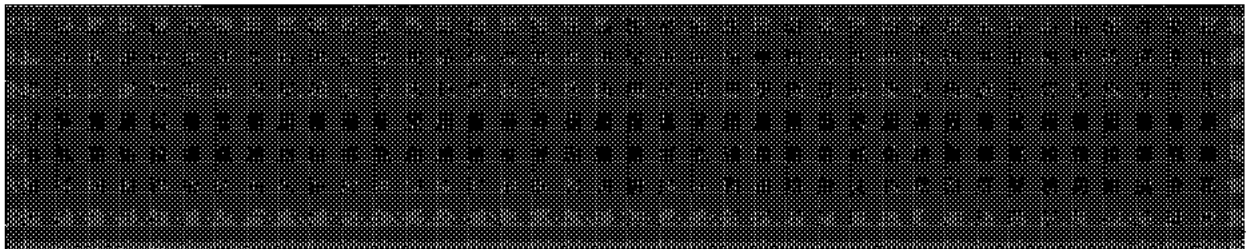
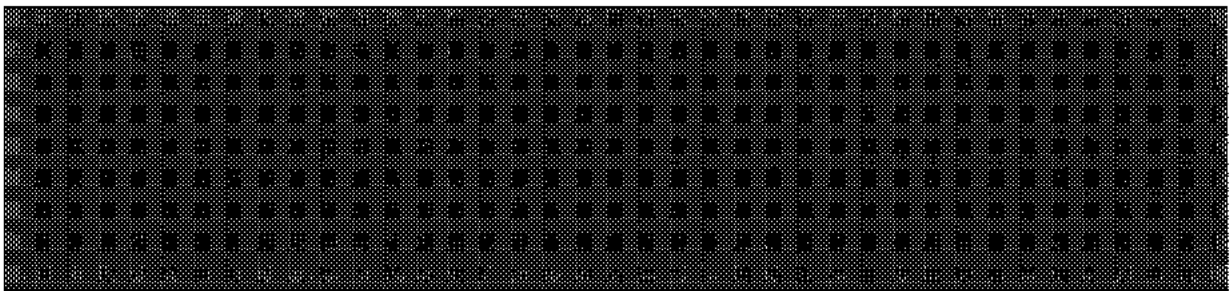
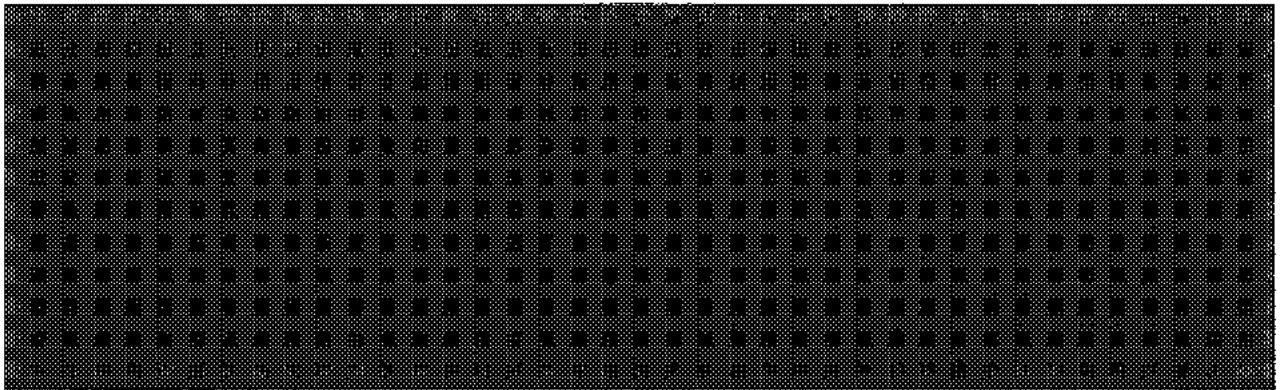
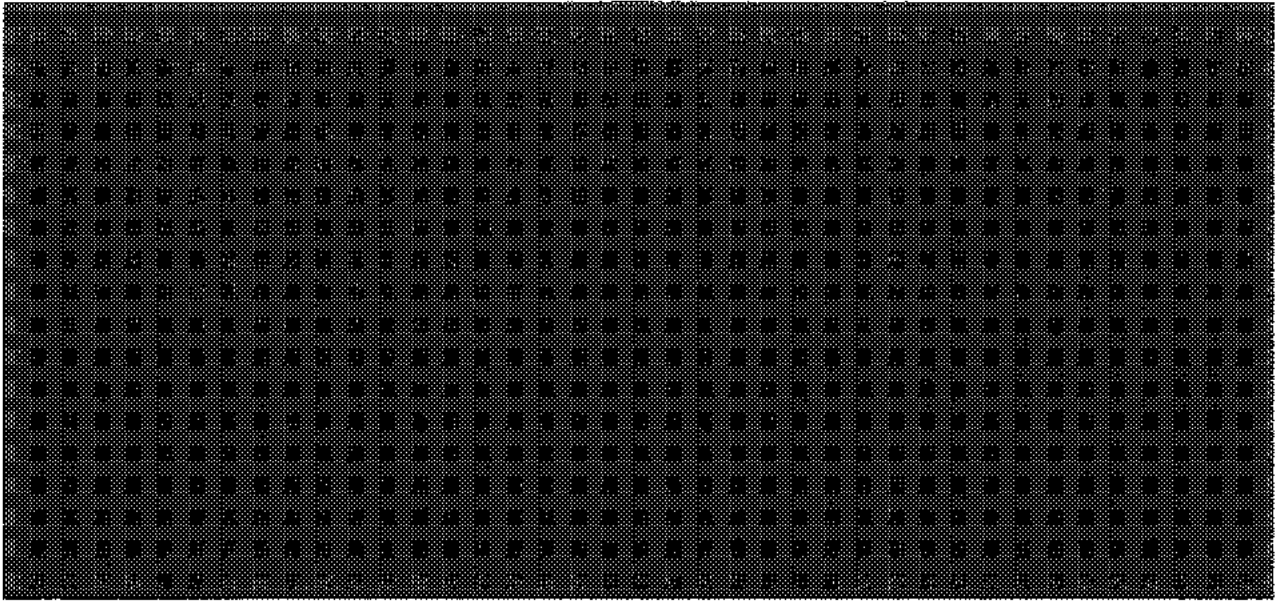


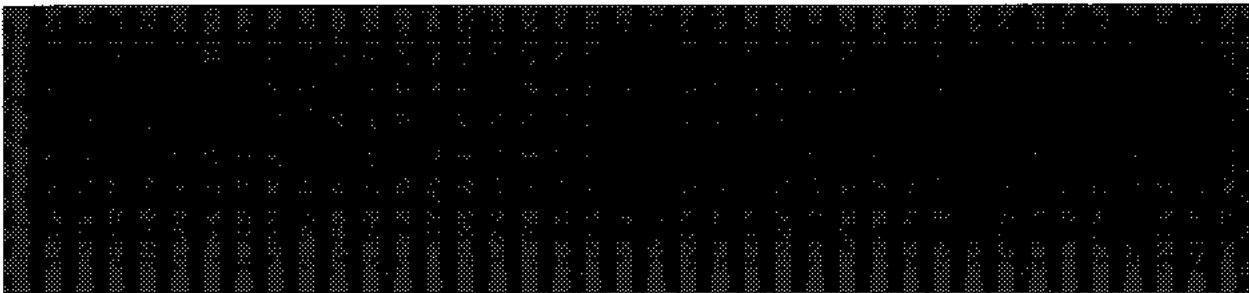
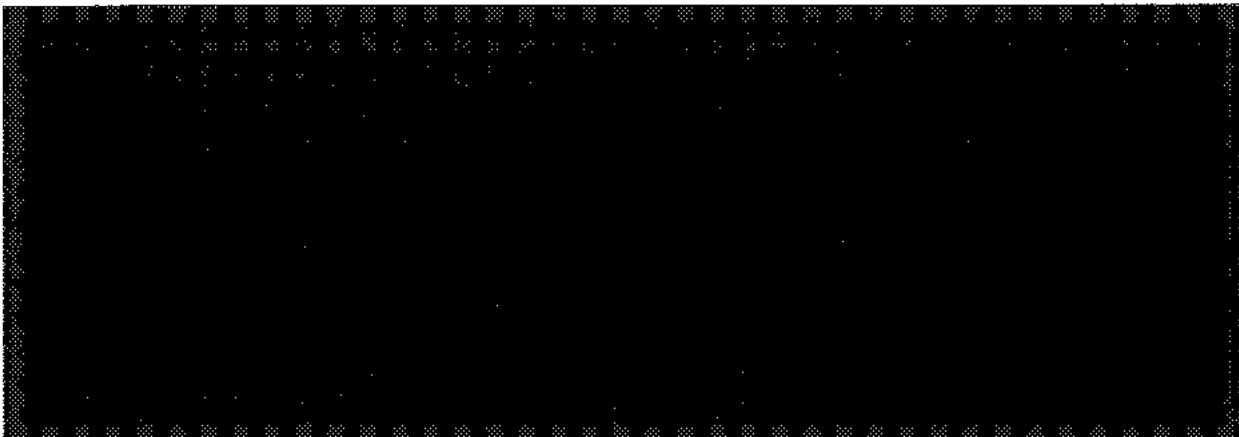
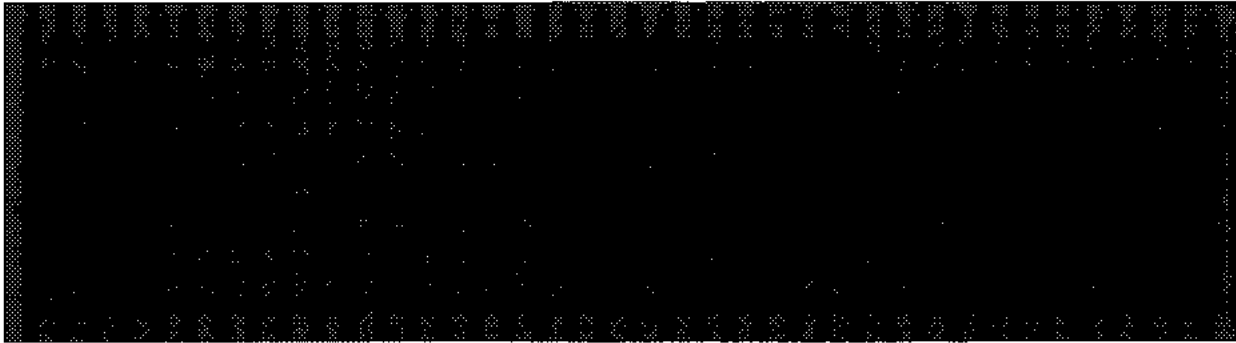
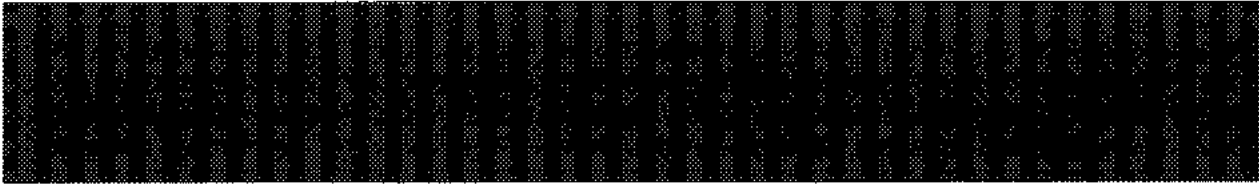


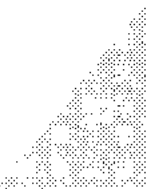
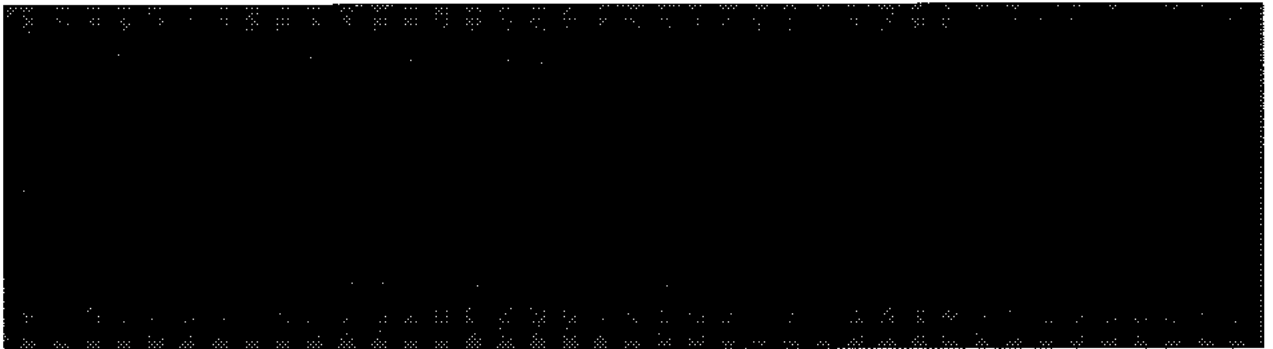
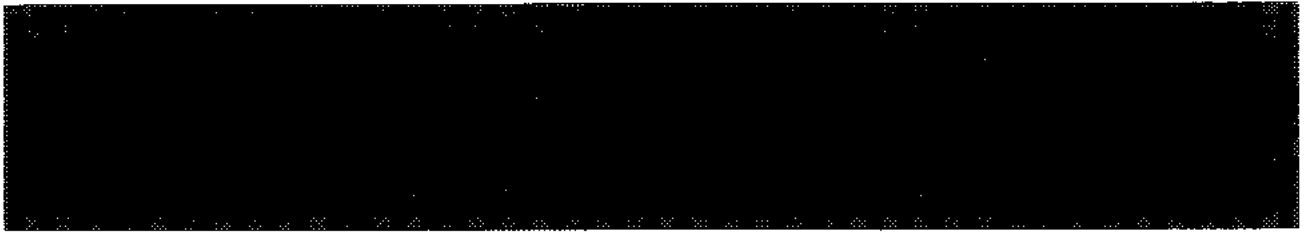
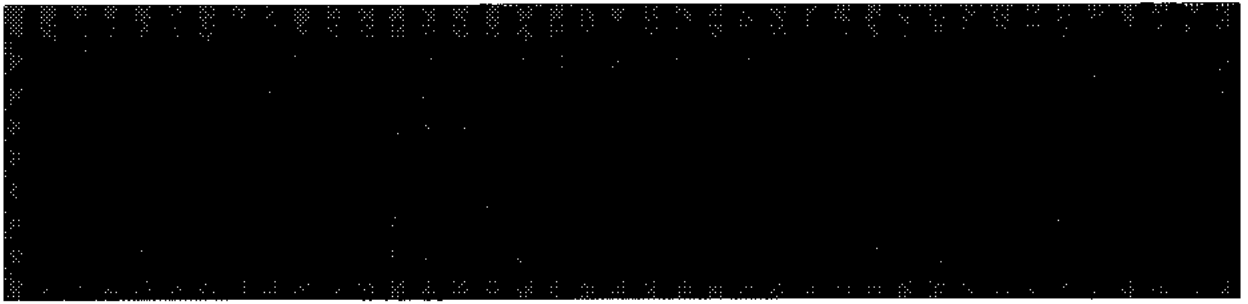
CLINICAL DATA

LABORATORY







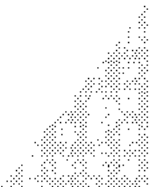


[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

CONFIDENTIAL

CONFIDENTIAL

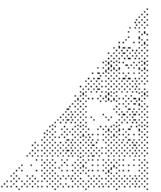


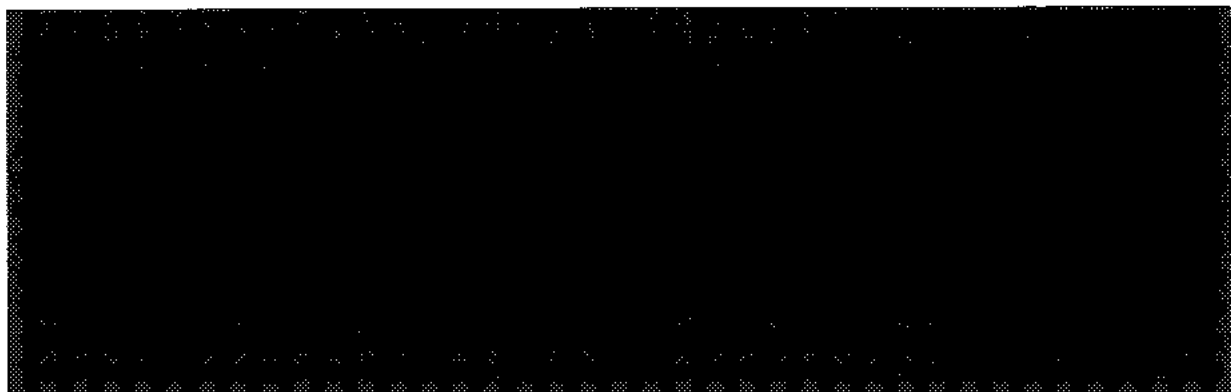
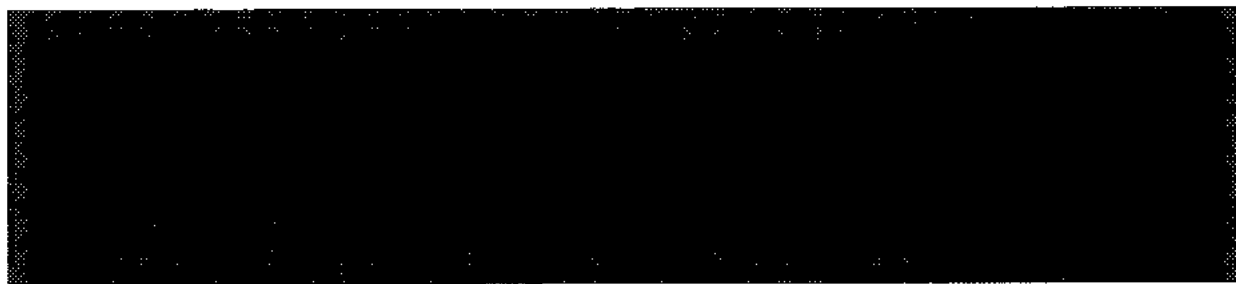
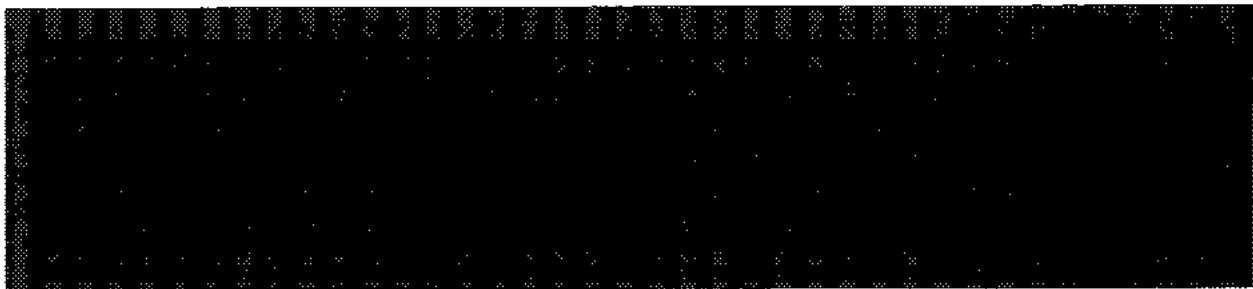
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]





[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

BEAD (0) DRIV7-

NOV 20 1974

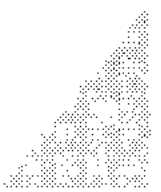


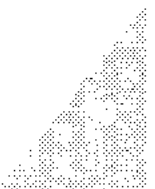
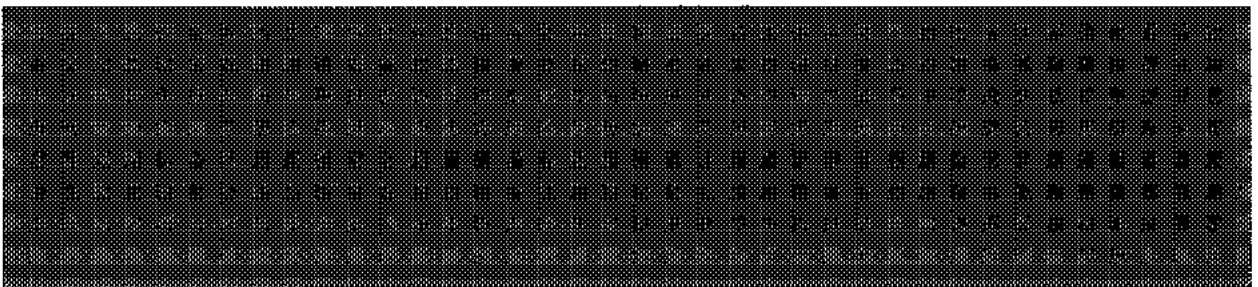
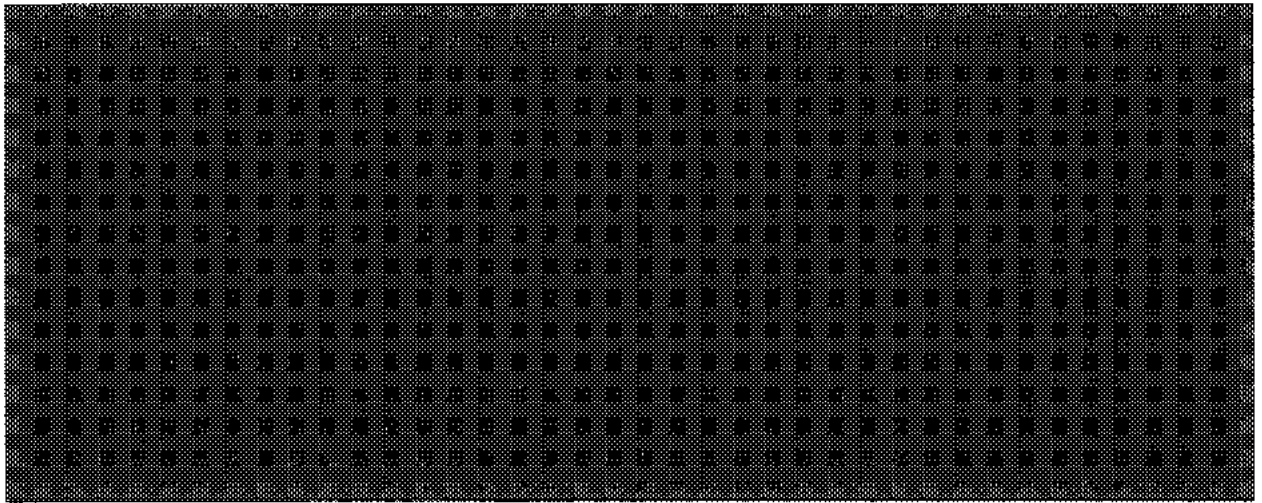
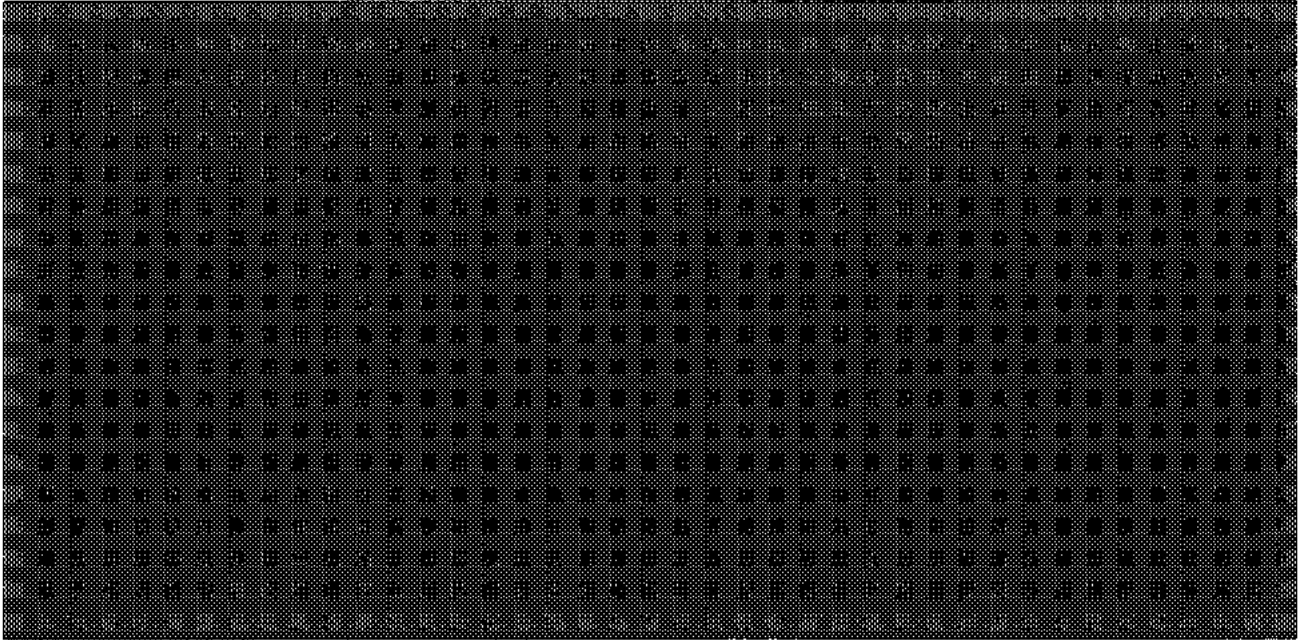
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]





[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

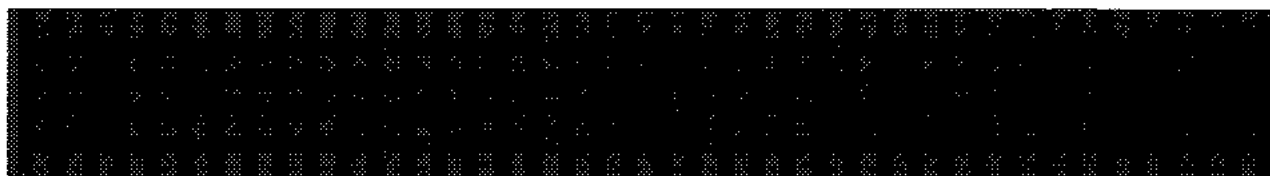
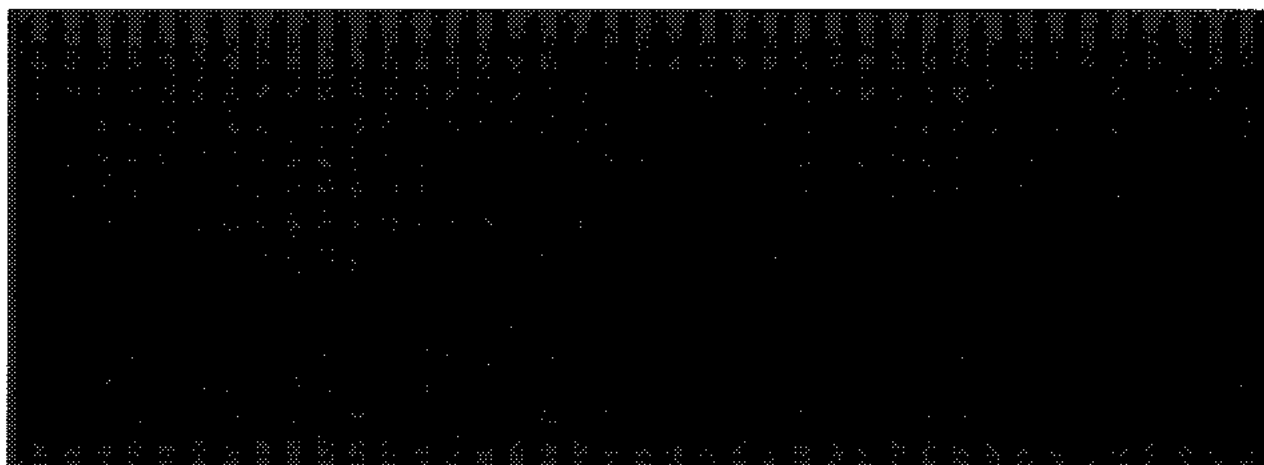
[REDACTED]

GENERAL INFORMATION

REPORT NUMBER



Bijlage 1 - Exploitatie van de schaatsbaan

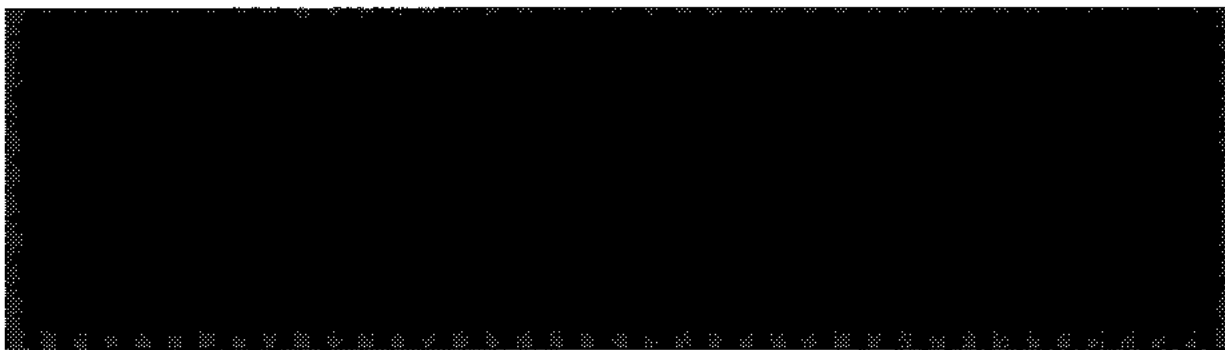
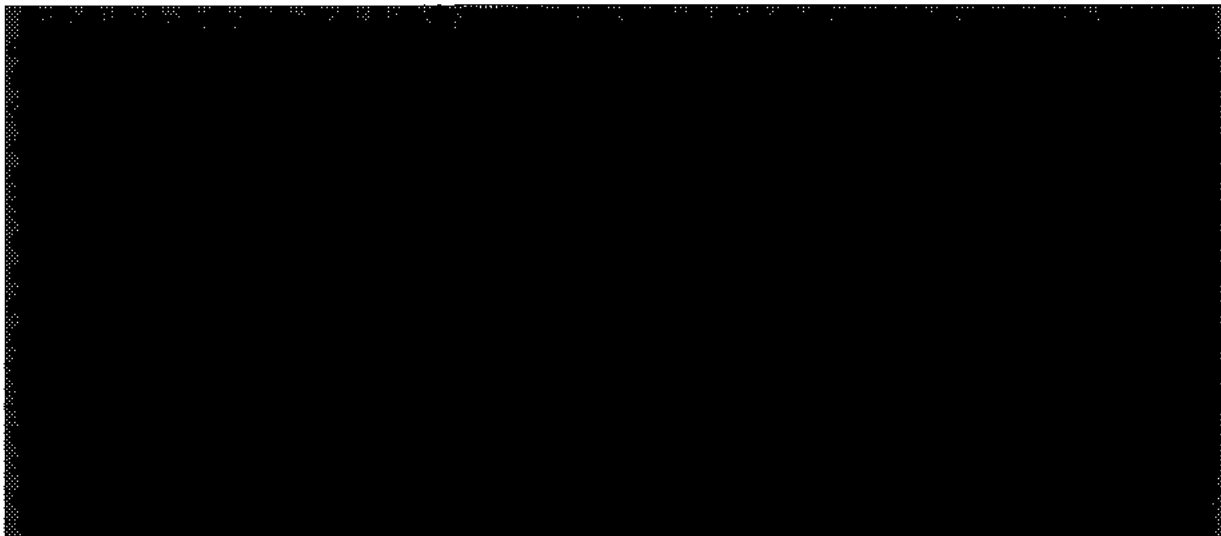


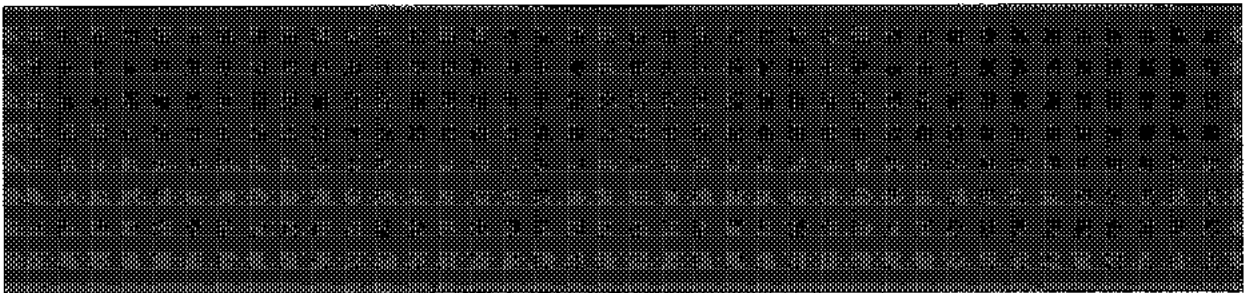
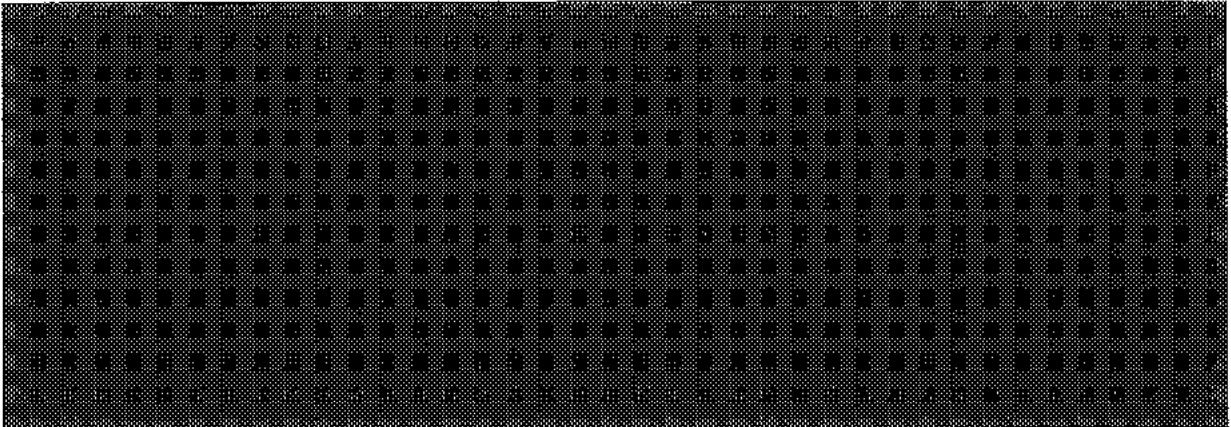
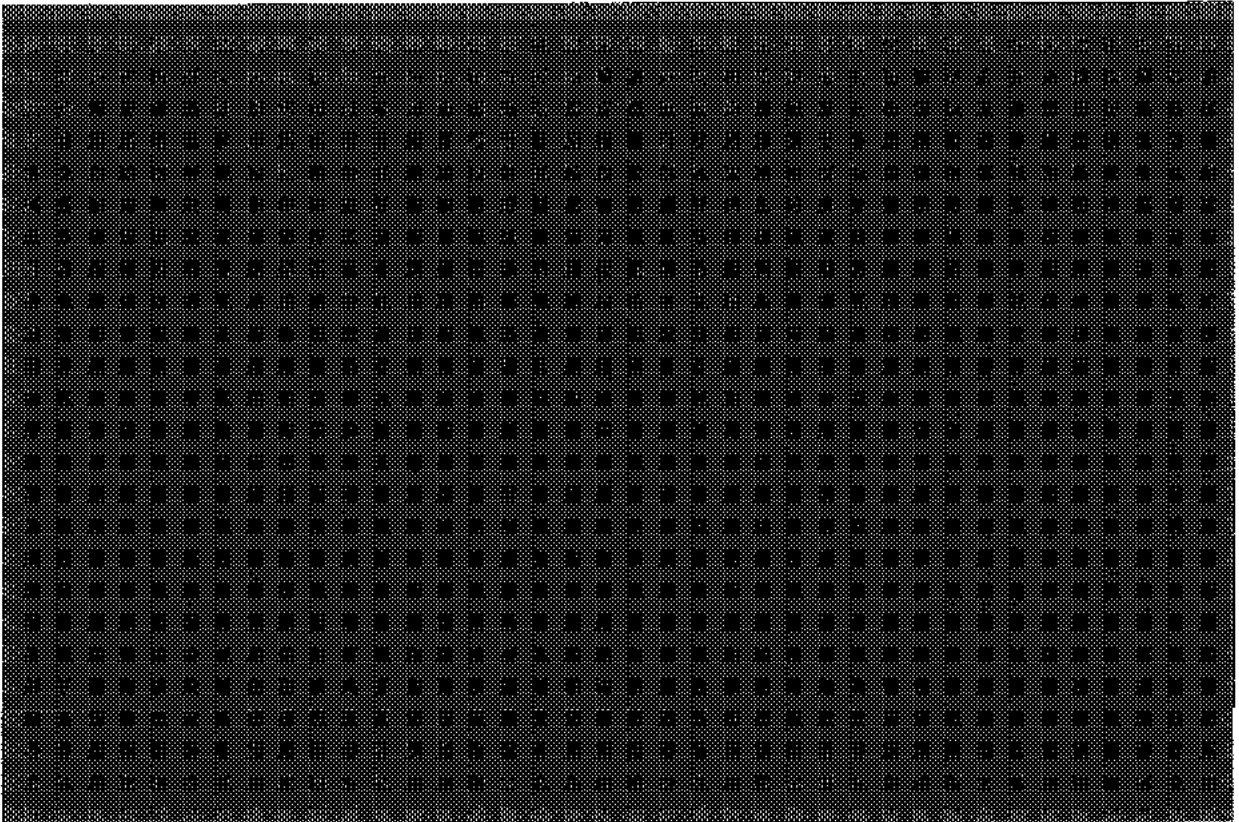
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

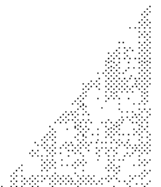






© 2000-2014

WATSON, K



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

CONFIDENTIAL

188 P. 11-12



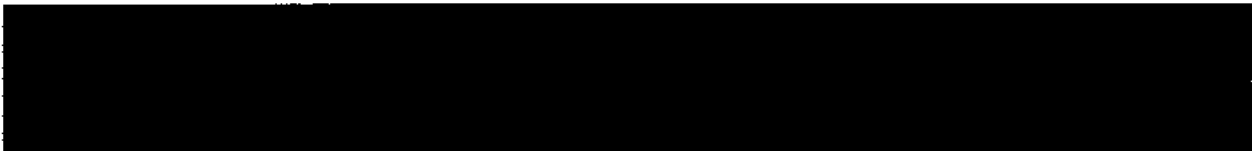
[Redacted text block]

[Redacted text block]

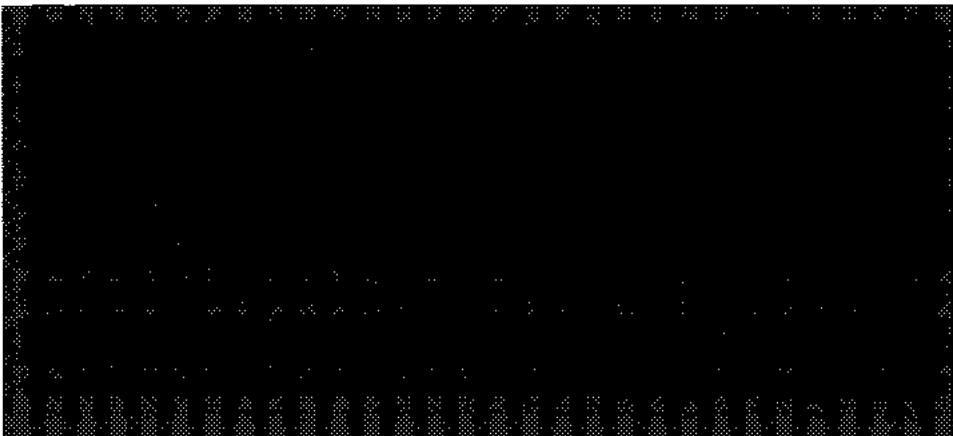
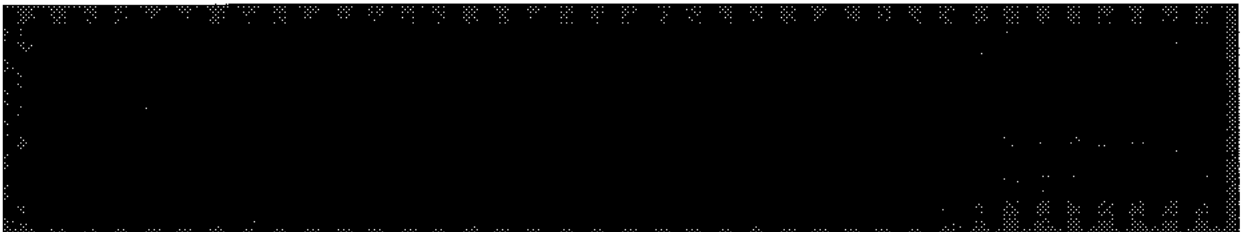
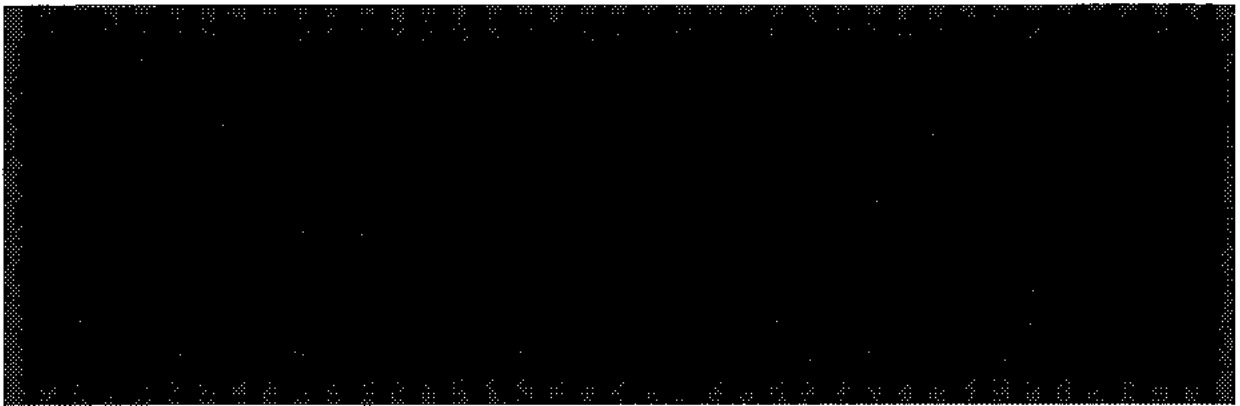
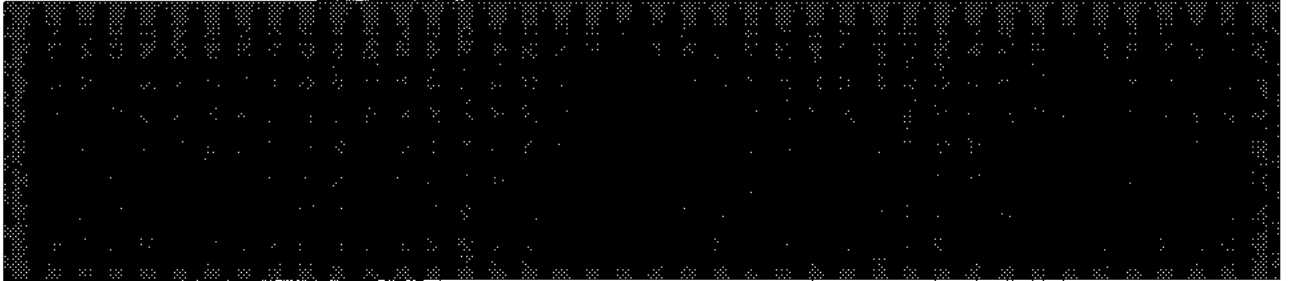
[Redacted text block]

[Redacted text block]





Bijlage 2 - Exploitatie van de horeca



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

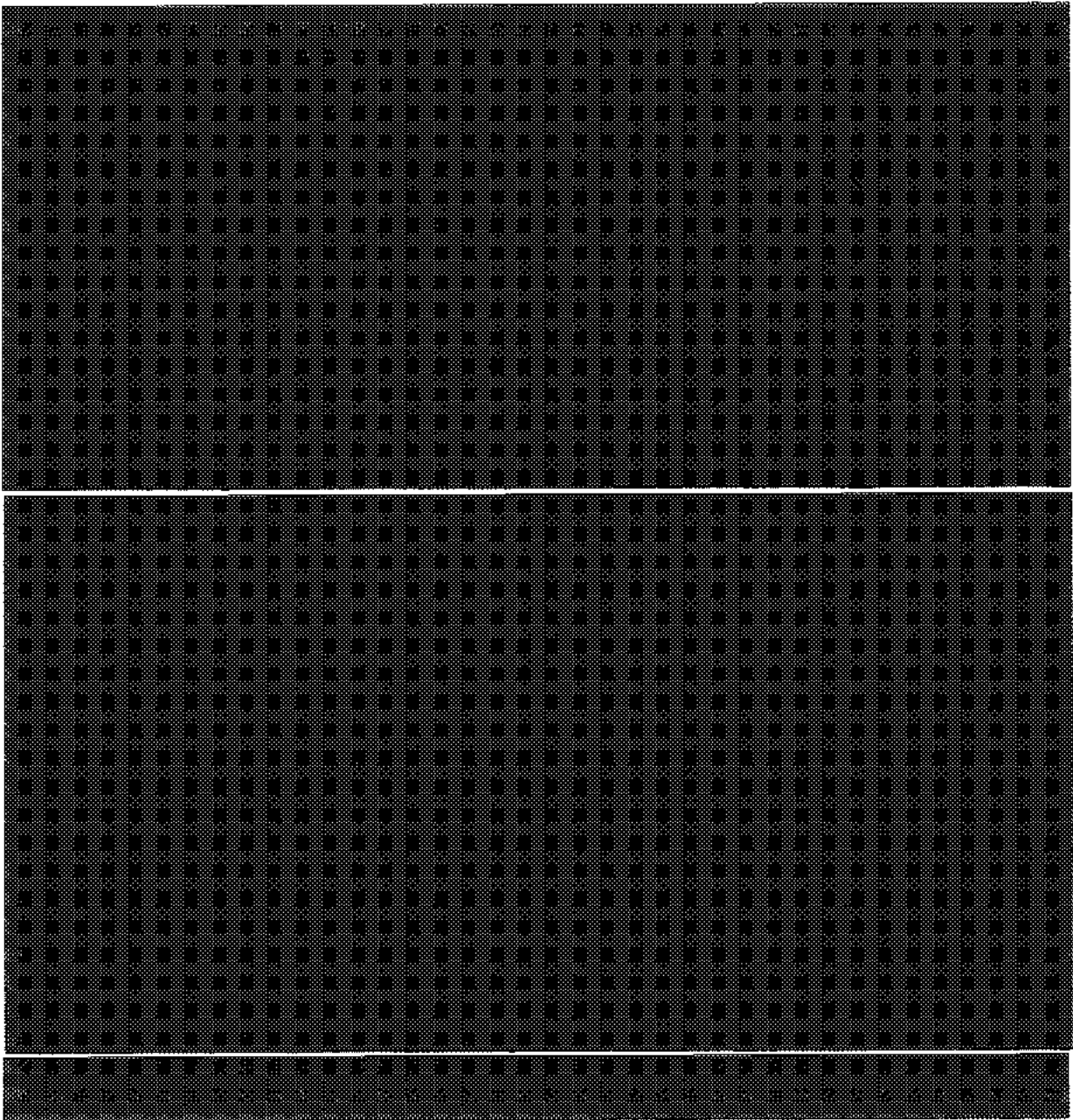


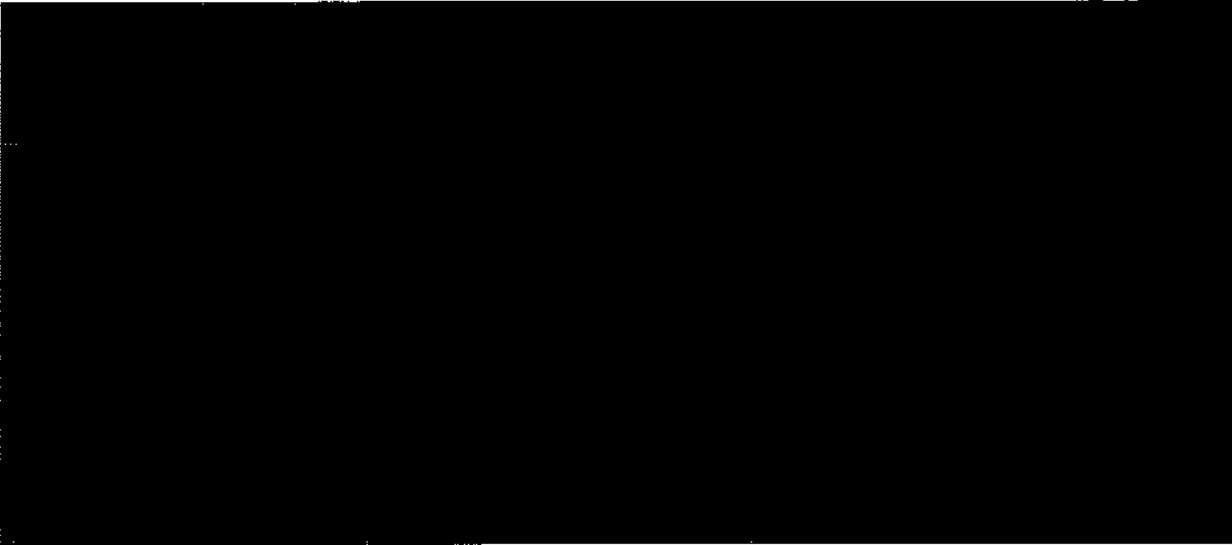
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]







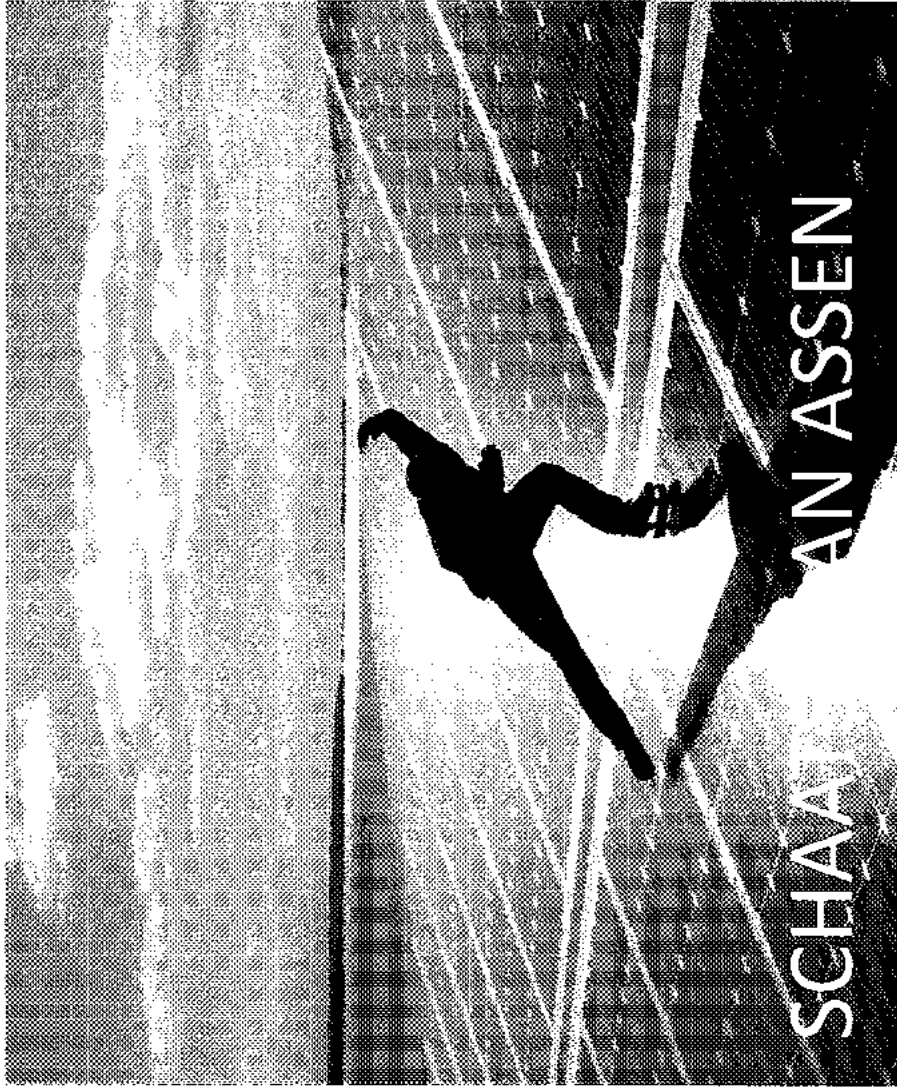
CI WORLD DRINKS

VERVOLGDE...
CI WORLD DRINKS



Bijlage 3 - Steunbetuigingen en intentieovereenkomsten





Stuurgroep overleg d.d. 26 februari 2016

inhoud

1. Plan van aanpak/ proces
2. Locatie schets
3. Voortgang bidboek "Iceworld Assen" (ijsbaan en Terra)
4. Exploitatie en financiering
5. Actuele stand van zaken
6. Planning
7. Overige acties

Locatie schets



Schetsontwerp



Schetsonwerp

