

Uitgebreide Samenvatting Provincie Campusvisie 2036 – Publieke versie

Pivot Park

The biopharma science park, from bench to batch

Management samenvatting

Huidige situatie

Pivot Park vindt zijn historie in het oude Organon en is opgericht in 2012 met als doel om werkgelegenheid en farmaceutische innovatie in Oss te behouden. De campus huisvest bedrijven over het hele farmaceutische ontwikkelproces, en verbindt ze om nieuwe medicijnen sneller naar de patiënt te krijgen. In 2025 is Pivot Park gegroeid tot een succesvolle farma campus en één van de drie grootste productie- en ontwikkelingsclusters van Nederland met >65 bedrijven en >880 werknemers nu ten opzichte van de 23 bedrijven en 135 werknemers in 2012. Deze sterke historische groei kwam voor een groot deel van spin-offs van MSD. Ruimtegebrek is een belangrijke bottleneck geweest voor groei, en de aanwezigheid van kennisinstellingen is nog steeds beperkt De markt trends voor de lange termijn zijn positief. De verwachting is daarom dat de huidige dip in durfkapitaal en start-ups op termijn weer bijtrekt

Visie 2036

De Visie 2036 is dat Pivot Park doorgroeit tot een stabiel, weerbaar en financieel zelfstandig innovatie ecosysteem voor medicijnontwikkeling en –productie. De campus cultiveert een innovatie ecosysteem gericht op medicijnontwikkeling in small molecules, biologics, drug delivery en ondersteunende technologieën over de gehele ontwikkelingsketen met productontwikkelaars, CRO's, CDMO's, professionele dienstverleners en kennisinstellingen. Pivot Park voedt het ecosysteem met Human Capital, zowel Post Graduates binnen de Pharma NL Academy, als studenten binnen de hybride leeromgeving. Pivot Park cultiveert een innovatie Community op verschillende lagen – Op de campus, in de buurt, in de regio, nationaal en internationaal. De faciliteiten, voorzieningen en diensten van Pivot Park zijn optimaal ingericht om (door)groei van nieuwe en bestaande huurders maximaal te ondersteunen. Het park biedt farmaceutische bedrijven een plek om zich duurzaam te groeien door toegang te geven tot een duurzame energievoorziening op het park

Ontwikkelpad

Om de Visie 2036 te realiseren, zijn per onderdeel van de Visie ontwikkelpaden gedefinieerd voor de doorontwikkeling van Pivot Park. Voor groei richt Pivot Park zich op vijf strategische pijlers: start-ups, groei huidige huurders, actief acquireren, regionale instroom en kennisinstellingen. Langs deze pijlers groeit Pivot Park in het basis scenario door naar ~115 ondernemingen met een gezamenlijke FTE aantal van ~2.100 in 2036

Vastgoedplan

Om de groei te huisvesten zijn er drie nieuwe gebouwen voorzien op de campus, startende met Racoon, dat o.a. onderwijs, start-ups en doorgroei huisvest. In 2036 beschikt de campus met deze drie gebouwen over meer dan 65 k VVO m2 om het florerende innovatie ecosysteem te huisvesten. Om het vastgoedplan te realiseren is er een totale investeringsbehoefte van EUR 192 m

Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting voor de Visie 2036 is gebaseerd op vier bouwblokken: de "going concern", een herfinanciering van bestaande leningen, het vastgoedplan en het innovatie ecosysteem. In het doorgerekende basisscenario van de Visie 2036 kan Pivot Park in 2040 het innovatie ecosysteem zelfstandig dragen. Er is ook een alternatief scenario opgesteld, waarin Pivot Park in vanaf 2034 financieel onafhankelijk zou zijn. Financiële onafhankelijkheid in 2036 is mogelijk maar vergt tot die tijd significante bijdragen van de aandeelhouders. In 2026 vertaalt dit zich naar vragen rondom de werkkapitaal buffer, opschaling van het innovatie ecosysteem, herfinanciering en Fase 1 van het vastgoed

Impactmodel en risico's

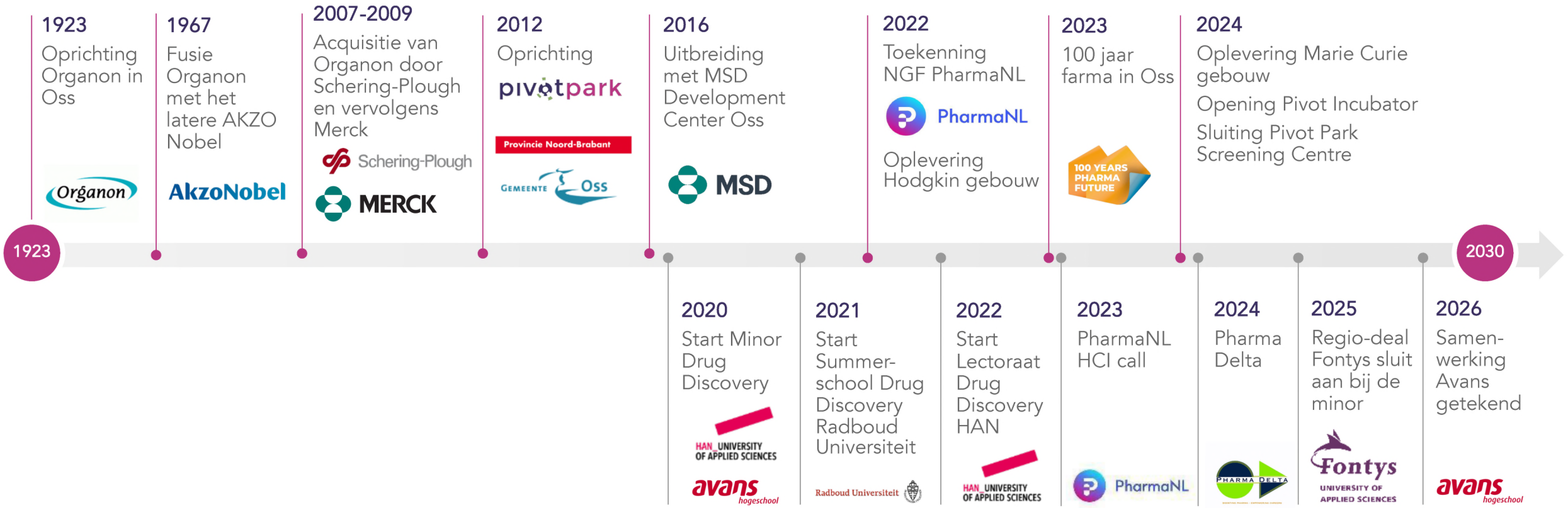
De investeringen hebben als doel om uiteindelijk maatschappelijke impact te creëren in de vorm van innovatie, werkgelegenheid en strategische autonomie



Huidige situatie

Pivot Park vindt zijn historie in het oude Organon

En is opgericht in 2012 met als doel om werkgelegenheid en farmaceutische innovatie in Oss te behouden



De campus huisvest bedrijven over het hele farmaceutische ontwikkelproces

En verbindt ze om nieuwe medicijnen sneller naar de patiënt te krijgen

1 Product ontwikkelaars[1] (∑22)

Grote bedrijven (∑5)

Acerta Pharma – A member of the AstraZeneca Group
MSD Animal Health
Synaffix – A Lonza Company
ORGANON
ITF PHARMA UK – ITALFARMACO GROUP

Scale-ups (∑3)

Citryll
INPROCESS | LSP
glycostem

Start-ups (∑12)[2]

Crossfire Oncology
NanoServe – Sustainable Nano Design
SubliNi
galileodynamics
Trained Therapeutix Discovery
Precision Medicine Lab
STANT
Sairopa
genas – Therapeutics BV
Mercurna
Flinda therapeutics
OSTEO-PHARMA

Kennisinstellingen (∑2)

avans hogeschool
AN_UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

2 CRO's/CDMO's (∑14)

Contract Research Organization (CRO) (∑11)[3]

3D PHARMCHANGE – DEDICATED DRUG DEVELOPMENT XPERTS
avsbio
inotiv – analyze. answer. advance.
Cell4Pharma
CERTARA
eurofins | Spinnovation Analytical
Oncolines – A SYMEOS COMPANY
PerkinElmer
BIOLUMNIS
QTM BioSciences
GLYCOMSCAN

Contract Development and Manufacturing Organization (CDMO) (∑3)

ARDENA
RIBOPRO
BIO-CONNECTION – FULFILLING NEEDS IN BIOPHARMACEUTICAL DEVELOPMENT & MANUFACTURING

3 Professionele dienstverleners (∑21)[4]

IP, legal & accounting (∑2)

ARNOLD&SIEDSMA – patents & trademarks
NELISCA – accountants & adviseurs

Compliance & regulatory (∑4)

Agidens
CP Services – CLEANROOM & PROCESS
STAR DUB – Experts in Regulatory Affairs
RESCOP

Labtest en –instrumenten (∑4)

Agilent Technologies
UILS
Hettich
FLOWID

Consultancy (∑3)

NovoSere
QBD GROUP
yxion

HR & recruitment (∑3)

YER
TM
Derks & Derks

Overige (∑5)

Normec Advipro
VKZ
dotcombusiness – IT voor en door mensen
bam
KEMBIT

Satellite tenants

1) Gebruikte definities: groot bedrijf indien beursgenoteerd of onderdeel van internationaal bedrijf, scale-up indien 20 of meer medewerkers/actieve passen en start-up indien minder dan 20 medewerkers/actieve passen;
2) Waarvan vijf satellite tenants; 3) Waarvan drie satellite tenants; 4) Waarvan elf satellite tenants

In 2025 is Pivot Park gegroeid tot een succesvolle farma campus

en één van de drie grootste productie- en ontwikkelingsclusters van Nederland

Over ontwikkeling:

- Pivot Park is sterk gegroeid van 23 bedrijven en 135 medewerkers bij oprichting naar een farma ecosysteem met 69 bedrijven en minimaal 883 medewerkers op de campus
- De groei van de campus is voor een groot deel gedreven door de doorontwikkeling van een aantal succesvolle bewoners van het eerste uur, waaronder Ardena, BioConnection en Acerta Pharma
- Pivot Park heeft langere periodes vol gezeten. Tekort aan capaciteit is een bottleneck geweest voor groei van Pivot Park: zowel voor het aantrekken van nieuwe huurders als voor groei van bestaande huurders

Over kracht:

- Pivot Park richt zich op de gehele keten van medicijnontwikkeling – bedrijvigheid op de campus is een mix van medicijnontwikkelaars en bedrijven die medicijnontwikkeling ondersteunen (CRO's en CDMO's). CDMO's zijn ankers van de campus
- Bedrijvigheid op Pivot Park focussen zich op small molecules en biologicals als modaliteiten, waar ook de faciliteiten voor geschikt zijn – het meest getargete ziektegebied is oncologie
- 40% van de medicijnontwikkelaars op Pivot Park zijn voortgekomen uit een kennisinstellingen – kennis- en onderwijsinstellingen zelf hebben een beperkte footprint op de campus – Radboud is al belangrijk; TU/e heeft met een technologie & gezondheid profiel veel potentie
- Oss is een van de grootste productie- en ontwikkelingsclusters van Nederland

De markt trends voor de lange termijn zijn positief

De verwachting is daarom dat de huidige dip in durfkapitaal en start-ups op termijn weer bijtrekt

Markt – Groeiende wereldmarkt geeft sterke basis voor groei van de sector:

- De markt voor alle modaliteiten groeit. Biologicals hebben small molecules qua marktgrootte ingehaald – CGT is klein maar groeit het snelst
- Op therapiegebied blijft oncologie ook de komende jaren het grootste en zal naar verwachting groeien met ~10% p.a.

Nieuwe medicijnen – Small molecules blijven dominant:

- Small molecules dominant in aantallen goedkeuringen van nieuwe medicijnen bij de FDA

Technologie – AI staat volop in de aandacht en drijft innovatie:

- Bedrijven storten zich massaal op AI- en data gedreven toepassingen om het innovatieproces te versnellen en behandeling te personaliseren
- Groei van ~26% de komende jaren

Outsourcing – Gebeurt veel en groeit:

- 50% van de productie wordt uitbesteed aan CDMO's – Een percentage wat zal blijven toenemen

Productie – Kansen door nearshoring:

- COVID-19 legde de afhankelijkheid van internationale farma-aanvoer bloot.
- Verdere nearshoring is daarom verwacht in Europa en zal binnenlandse productie blijven vergroten

Onzekerheid – Bedrijven ervaren slechtere omstandigheden:

- Importtarieven vormen een risico voor farmaceutische export, er is nasleep van COVID, en innovatieve bedrijven ervaren uitdagende omstandigheden in toegang tot kapitaal
- De verwachting is echter dat durfkapitaal in start ups op termijn weer bijtrekt

Pivot Park is succesvol gegroeid tot een sterk farma ecosysteem

Samenvatting "Kracht Pivot Park"

- Pivot Park is opgericht in 2012 na sluiting van de R&D faciliteiten van het voormalige Organon door MSD
- De Gemeente Oss en Provincie Noord-Brabant zijn als aandeelhouders voor de lange termijn gecommitteerd aan de campus en de doelen van farmaceutische innovatie en werkgelegenheid
- De campus is doorgegroeid van 23 en 135 medewerkers bij oprichting naar een sterk farma ecosysteem met 69 bedrijven en minimaal 883 medewerkers op de campus – als onderdeel van een groter ecosysteem met meer dan 2.500 medewerkers bij omliggende farmaceutische productie bedrijven
- De Pivot Park campus richt zich op de gehele keten van medicijnontwikkeling – bedrijvigheid op de campus is een mix van medicijnontwikkelaars, bedrijven die medicijnontwikkeling ondersteunen (CRO's en CDMO's) en professionele dienstverleners die bedrijfsontwikkeling faciliteren
- De groei van de campus is voor een groot deel gedreven door de doorontwikkeling van een aantal succesvolle bewoners van het eerste uur, waaronder Ardena, BioConnection en Acerta Pharma – Hieruit blijkt dat het lang duurt om een bedrijf succesvol door te ontwikkelen en dat de R&D van Organon/MSD een vruchtbare bron is geweest van innovatieve bedrijven
- Tekort aan capaciteit is gedurende de jaren de bottleneck geweest voor groei van Pivot Park: zowel voor het aantrekken van nieuwe huurders als voor groei van bestaande huurders. Dit heeft er o.a. toe geleid dat Ardena heeft moeten uitwijken naar nieuwbouw in Oss buiten Pivot Park – Door de bouw van twee nieuwe gebouwen is de capaciteit uitgebreid, maar de grenzen van de capaciteit komen de komende jaren alweer inzicht als de groei naar verwachting doorzet

Het farma ecosysteem rondom Pivot Park

bestaat uit Pivot Park, Organon, Aspen, MSD en Ardena



Aantal werknemers Focus gebied Actief Niet actief

1) Aantal werknemers van Ardena is het totaal van de twee locaties, waarvan één op Pivot Park is gelegen

1 Pivot Park

> 880

Ecosysteem van bedrijven betrokken in het medicijnontwikkelings-proces

~69 bedrijven ('25 YTD) zijn gehuisvest op het Pivot Park campus, waaronder:

- Productontwikkelaars
- CRO's/CDMO's
- Professionele dienstverleners

2 Organon

~ 1.475

Anticonceptie/ vruchtbaarheidsactiviteiten

- R&D
- Productie
- Marketing & sales
- Administratie

Bron: Gemeente Noord-Brabant, bedrijfswebsites



3 Aspen

~1.080 — Actieve farmaceutische ingrediënten

R&D — Productie

Marketing & sales — Administratie

4 MSD

~130 — Biologische expertise

R&D — Productie

Marketing & sales — Administratie

5 Ardena

~165 — Nanomedicine

R&D — Productie

Marketing & sales — Administratie

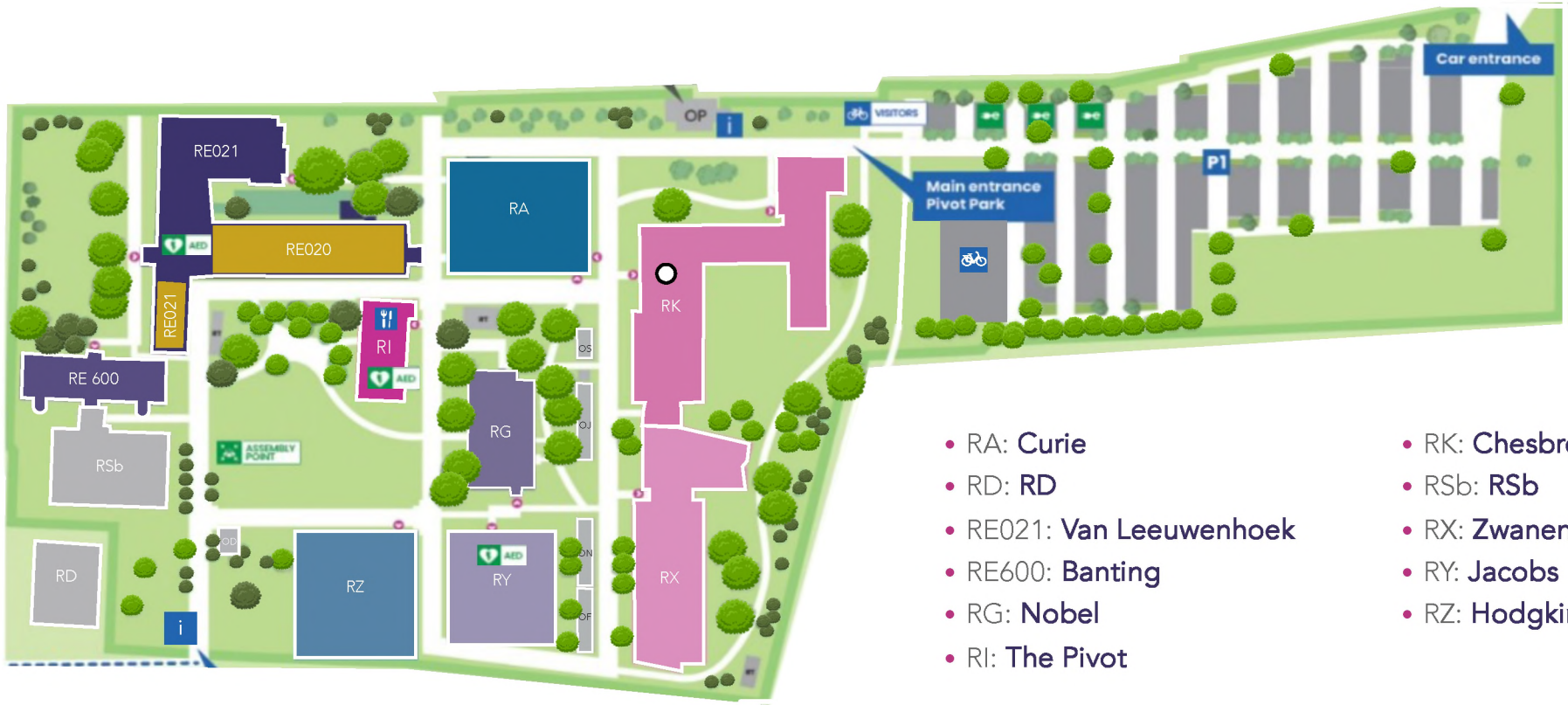
Aantal werknemers — Focus gebied — Actief — Niet actief

1) Aantal werknemers van Ardena is het totaal van de twee locaties, waarvan één op Pivot Park is gelegen

Bron: Gemeente Noord-Brabant, bedrijfswebsites

Het campusterrein van Pivot Park[1)] beschikt over elf single- en multi-tenant gebouwen

Voor huurders met kantoor-, R&D- en productieactiviteiten



- RA: **Curie**
- RD: **RD**
- RE021: **Van Leeuwenhoek**
- RE600: **Banting**
- RG: **Nobel**
- RI: **The Pivot**
- RK: **Chesbrough & van 't Hoff**
- RSb: **RSb**
- RX: **Zwanenberg**
- RY: **Jacobs**
- RZ: **Hodgkin**

[1)] Naast de gebouwen die Pivot Park op de campus bezit, huurt Pivot Park ook het kantoor gebouw KJ naast station Oss, waar BioConnection gebruik van maakt

Bron: Pivot Park



RA: **Curie**

Nieuw multi-tenant gebouw geschikt voor R&D activiteiten van productontwikkelaars en CRO's



RD: **RD**

Verhuurd aan Organon – Dient als onderzoeks- en testcentrum



RE021: **Van Leeuwenhoek**

Huisvesting van het Open Access Lab en de Pivot Incubator: gericht op start-ups in de vroege fase.



RE600: **Banting**

Nationaal Chemisch Erfgoed waar de pil ontwikkeld is – Huisvestte tot voor kort het Pivot Park Screening Center



RG: **Nobel**

Huisvest het kilo lab geschikt voor kleinschalige GMP productie ten behoeve van klinische trials



RI: **The Pivot**

Restaurant en multi-tenant gebouw gericht op professionele dienstverleners



RK: **Chesbrough & van 't Hoff**

Multi-tenant gebouw geschikt voor R&D activiteiten van productontwikkelaars en CRO's, en huisvesting campusorganisatie



RSb: **RSb**

Dit gebouw staat grotendeels leeg en dient gedeeltelijk als opslagruimte



RX: **Zwanenberg**

Multi-tenant gebouw met laboratorium- en kantoorruimte.



RY: **Jacobs**

Single-tenant gebouw dat GMP pilot plant productie huisvest



RZ: **Hodgkin**

Nieuw multi/single-tenant gebouw geschikt voor bedrijven met R&D en/of GMP productie



KJ: **KJ**

Pivot Park huurt gebouw KJ waar BioConnection deels gevestigd zit

Pivot Park beschikt over een innovatief regionaal ecosysteem
met Radboud, TU/e en BOM

Regionaal:

- Hoewel er verschillende farma bedrijven op verschillende plekken in Noord-Brabant produceren, bevindt het grootste productiecluster zich in Oss
- De BOM is een belangrijke financier binnen het ecosysteem met een breed portfolio van health bedrijven, zowel in de farmaceutische industrie als in de MedTech sector
- Nijmegen is een belangrijke bron van talent en start-ups voor Pivot Park – De meeste start-ups uit Nijmegen, die naar Pivot Park gekomen zijn richten zich op oncologie en immunologie
- Binnen de TU/e richten de afdelingen Biomedische Engineering en ICMS zich op het snijvlak tussen farmacie, chemie en technologie
- De Pharma Delta is een interregionale samenwerking in oprichting tussen o.a. Pivot Park, Nijmegen & Eindhoven gericht op het versterken van het ecosysteem

Nationaal:

- Binnen het Nederlandse life sciences ecosysteem vormen Leiden, Utrecht en Oss de top drie van campussen waar biofarma productie en ontwikkeling hand in hand gaan
- De campus (excl. de buren) behoort met 12,5% tot de top-5 snelst groeiende campussen in Nederland, en is uit analyse van seed-capital regeling van RVO naar voren gekomen als de meest lucratieve regio met EUR 108 aan opbrengsten uit EUR 11 m investeringen. Nederlandse Universiteiten worden breed erkend om excellente wetenschap met pieken in alle sectoren, waaronder Life Sciences & Medicine
- In Nederland werken er bijna 18.000 mensen in de farmaceutische industrie, waarvan 2.675 in R&D, die geclusterd zijn in een aantal hotspots van bedrijven
- Het investeringslandschap in de life sciences is gevarieerd met o.a. academia, corporate Incubators, farma VC's en investeringsfondsen
- Afgelopen jaar ging van de EUR 109 miljard aan transactiewaarde het meeste naar vaccins (8%), onco (6%), immuno (5%), neuro (5%) en cardio (5%)

Negen trends die de farmaceutische en medische wereld gaan vormgeven



Maatschappelijke trends

1. Groei van de patiëntenpopulatie en de vraag naar (bio-)farmaceutica

bijv. door macrotrends, zoals vergrijzing en groei van de bevolking

2. Toenemend gebruik van leefstijl gerelateerde en preventieve geneesmiddelen

bijv. opkomst van GLP-1-medicatie

Industriële trends

3. Groei in biotherapeutica

bijv. Antibodies, protein & preptide therapeutics, vaccines, RNA therapeutics, cell & gene therapy (CGT), genome Editing

4. Toenemend outsourcingpercentages

bijv. door toename in productie outsourcing van small molecules

Aanpalende technologie

5. AI en data gedreven toepassingen

bijv. molecuulselectie, R&D, medicijn ontwikkeling, beeldvorming, biomarkers, data mining

6. Personalized / precision medicine

bijv. biomarkers en moleculaire beeldvorming



Geopolitieke trends

7. Nearshoring en autonomie in productie

bijv. verplaatsing en toename van productiecapaciteit in Europa

8. Importtarieven

bijv. Trump's plan om import van medicijnen te belasten met tarieven

9. Markt sentiment

bijv. invloed van COVID-19, import tarieven en financieren op het markt sentiment



Visie 2036

De Visie 2036 is dat Pivot Park doorgroeit

Tot een stabiel, weerbaar en financieel zelfstandig innovatief ecosysteem voor medicijnontwikkeling en –productie



Focus:

- Het versnellen van medicijnontwikkeling en faciliteren van het productieproces om geneesmiddelen sneller bij de patiënt te brengen.
- De campus staat bekend om small molecules, biologics, drug delivery, immunology, oncology en combinaties daarvan.
- Alle benodigde partijen voor medicijnontwikkeling zijn vertegenwoordigd in het innovatie ecosysteem:

Human Capital:

- Onderwijsinstellingen hebben een zichtbare en permanente aanwezigheid op de campus
- De Pharma Academy is het nationale platform voor Leven Lang Leren in de biopharma sector

Community building:

- Hechte business community
- Levendige community van medewerkers van huurders met bijzondere aandacht voor expats
- Uitnodigende plek voor buurtbewoners.
- Regionaal wordt er binnen de triple helix samengewerkt aan het versnellen van innovatie binnen de Pharma Delta.
- Nationaal zijn Pivot Park en Oss, als het farma R&D en productiecluster van Nederland, één van de ankers van het NL life sciences ecosysteem



Faciliteiten, services & voorzieningen:

- Kenmerkend en heeft een professionele en moderne uitstraling,
- Is ingericht op flexibiliteit en groei,
- Multi-tenant lab gebouwen naar single tenant kansen, en met toegang tot gedeelde faciliteiten

Duurzaamheid:

- Pivot Park draagt bij aan een duurzame samenleving niet alleen door haar bijdrage aan gezondheid, maar ook door haar inzet op duurzame bedrijfsvoering

Kerncijfers 2036

~115 Partijen, waarvan:

~30 Start-ups
~35 Productontwikkelaars
~25 CRO's
~12 CDMO's
~30 Professionele dienstverleners
8 Kennisinstellingen

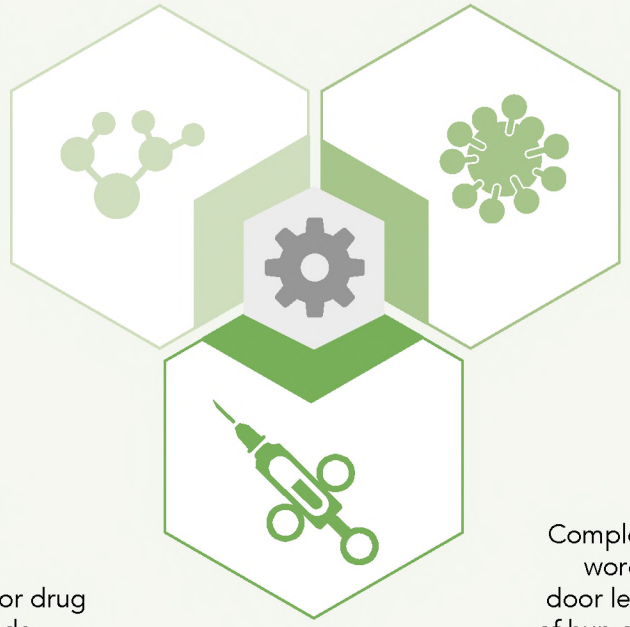
~2.100 FTE

~900 Studenten

Pivot Park cultiveert een innovatie ecosysteem gericht op medicijnontwikkeling
in small molecules, biologics, drug delivery en ondersteunende technologieën

Small molecules
Organische verbindingen met een laag molecuulgewicht, die biologische processen moduleren

Drug delivery
Innovatieve methodes en formuleringen om medicijnen in het lichaam op de juiste plek te krijgen



Ondersteunende technologieën
Ondersteunende technologieën voor drug development die de ontwikkelingssnelheid of kans op succes verhogen

Biologics
Complexe medicijnen die worden geproduceerd door levende organismen of hun cellen en specifieke processen in het lichaam moduleren

Productontwikkelaars
Op de campus is een dynamisch portfolio van 35 product-ontwikkelaars actief. Zij zijn een innovatieve kracht op de campus. Zij komen als spin-offs vanuit de academie en bedrijven naar de campus voor een vliegende start en hun doorontwikkeling geavanceerde labs om een vliegende start te maken

CRO's
25 CRO's met een duurzame operatie op de campus ondersteunen de productontwikkelaars binnen en buiten het ecosysteem bij de ontwikkeling van hun product. Zij werken ook samen om nieuwe proposities te realiseren, en innoveren het medicijnontwikkelproces met nieuwe technologie

CDMO's
12 CDMO's vormen dragende ankers van de campus. Zij ondersteunen product-ontwikkelaars binnen en buiten het ecosysteem met de GMP-productie van hun product voor klinische studies en kleine commerciële schaal, en richten zich op innovatie van het productieproces. Ze leveren met hun productiecapaciteit een bijdrage aan de strategische autonomie

Kennis- en onderwijsinstellingen
De campus heeft sterke banden met de 8 kennis- en onderwijsinstellingen in de regio, die talent en kennis bieden en zelf ook een fysieke aanwezigheid op de campus hebben. Zij verzorgen praktijk onderwijs op de campus voor hun studenten en professioneel onderwijs binnen de Pharma Academy for Life Long Learning

Professionele dienstverleners
De campus heeft een netwerk van 30 professionele dienstleverleners die een breed scala aan diensten leveren aan de partijen binnen het ecosysteem ter ondersteuning van hun bedrijfsontwikkeling. Een netwerk van private financiers biedt toegang tot kapitaal voor de bewoners van de campus

Pivot Park voedt het ecosysteem met Human Capital

Zowel Post Graduates binnen de Pharma NL Academy, als studenten binnen de hybride leeromgeving

De Pharma Academy for Life Long Learning is een **educatie platform** waarbinnen Nederlandse kennis-instellingen **Leven Lang Leren** cursussen en opleidingen aanbieden gericht op de **farmaceutische industrie** binnen het ecosysteem en de (inter)nationale sector. De Academy bouwt voort op de Pharma Delta en Pharma NL initiatieven

Het aanbod van de Pharma Academy is **afgestemd en ontwikkeld** samen met farmaceutische bedrijven. Er wordt onderwijs gegeven in o.a. hoe een medicijn ontwikkelproject in te richten en vroeg te de-risken (snel falen, voordat veel geld is uitgegeven), en de inzet en toegevoegde waarde van AI en datascience in medicijnontwikkeling

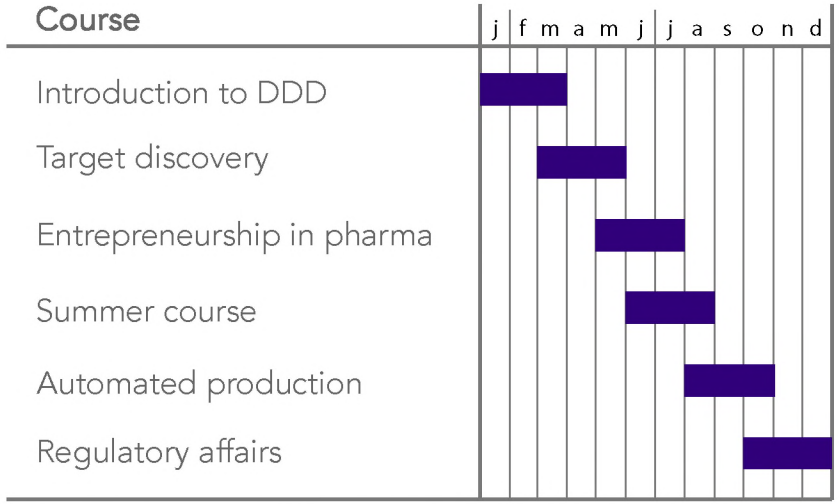
Pivot Park biedt ruimte aan de fysieke activiteiten binnen dit platform, die door de kennisinstellingen verzorgd worden, en fungeert dusdanig als **de fysieke landingsplek** voor de Pharma Academy for Life Long Learning



De doorlopende leerlijn komt samen op de campus met studenten van mbo, hbo en universiteiten uit de regio, die zichtbaar aanwezig zijn op de campus en gezamenlijke challenges uit voeren

De regionale onderwijsinstellingen verzorgen op de campus hybride onderwijs voor hun studenten gericht op medicijnontwikkeling: studenten voeren onderzoekprojecten uit gericht op problemen aangeleverd vanuit de praktijk, krijgen les van hybride docenten1) en bedrijven op de campus leveren stageplekken voor studenten

Door stapeling van de onderwijsprogramma's is er een continue aanwezigheid van studenten op de campus, die zorgen voor een levendige sfeer, en is er toegang tot nieuw talent voor de partijen op de campus en binnen het ecosysteem

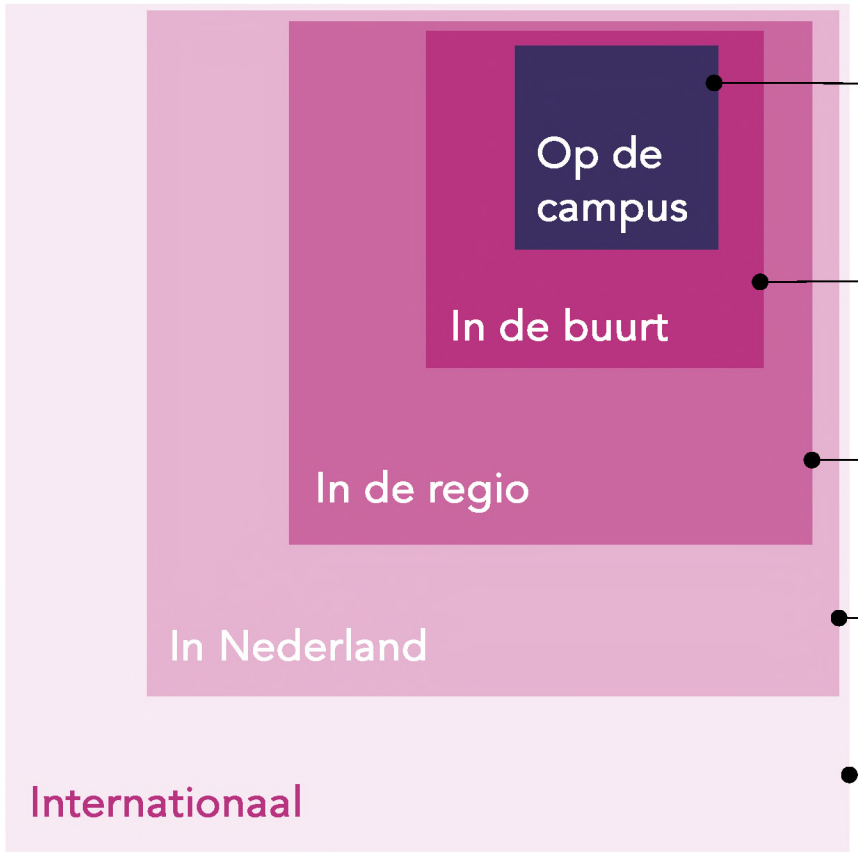


Voorziene potentiële partners

HAN University of Applied Sciences · avans hogeschool · Fontys University of Applied Sciences · HU Hogeschool Utrecht · Radboud umc university medical center · TU/e Eindhoven University of Technology · Radboud Universiteit · Koning Willem I College

Pivot Park cultiveert een innovatie Community op verschillende lagen

Op de campus, in de buurt, in de regio, nationaal en internationaal



De **campus beschikt over een hechte en levendige business community** waar bedrijven elkaar ondersteunen en samenwerken door diensten, infrastructuur en netwerken te delen, terwijl ontmoetingen en verbindingen worden gestimuleerd via het digitale dashboard, ontmoetingsplekken en evenementen

De campus organisatie **legt actief verbindingen met grote farma bedrijven** in de regio, benadrukt de uitbreidingsmogelijkheden voor hun activiteiten op de campus, **ondersteunt expats** met speciale programma's **en opent de campus voor buurtbewoners** en geïnteresseerden om de rijke traditie en impact van medicijnontwikkeling in Oss te delen

Pivot Park vormt **het middelpunt van de Pharma Delta**, waar farmaceutische bedrijven, kennisinstellingen en overheden grensoverschrijdend samenwerken aan innovatie, talentontwikkeling en duurzame faciliteiten

Pivot Park zet Oss op de kaart als farma R&D- en productiecluster, praat in Den Haag over medicijnontwikkeling en randvoorwaarden, en **werkt samen met Leiden** aan unieke infrastructuur voor de nationale en internationale farma community

Pivot Park helpt Nederland internationaal op de kaart als farma R&D- en productieland, levert input voor gesprekken in **Brussel** over randvoorwaarden voor medicijnontwikkeling en **strategische autonomie** op het gebied van medicijnontwikkeling- en productie

Faciliteiten, voorzieningen en diensten op Pivot Park

Optimaal ingericht om (door)groei van nieuwe en bestaande huurders maximaal te ondersteunen



Incubator



Accelerator



Multi-tenant



Single-tenant



Productie in de omgeving



De **Incubator ondersteunt start-ups** vanuit academische en corporate spin-offs in de medicijnontwikkeling, onderzoektools en productietechnologie met een werkplek, basisapparatuur, begeleiding en toegang tot geavanceerde labs om een vliegende start te maken



De **Accelerator ondersteunt start-ups** of zij-instromers met flexibele kantoor- en labruimtes, privacy, ontmoetingsplekken, een professionele uitstraling en toegang tot het Open Access Lab binnen het campus ecosysteem



Voor bedrijven die de Accelerator ontgroeien, zijn er **doorgroeimogelijkheden in volledig uitgeruste multi-tenant gebouwen** met gedeelde faciliteiten en een professionele uitstraling die aansluit bij de farmaceutische sector



Voor productontwikkelaars en CDMO's die opschalen naar **grootschalige productie die groter zijn dan op het park past, ondersteunt Pivot Park hen wel om in de buurt van de campus productie op te zetten** in samenwerking met de gemeente Oss en omliggende gemeenten.



Voor productontwikkelaars en CDMO's die **opschalen naar grootschalige productie** biedt de campus zelf geen ruimte, maar **ondersteunt Pivot Park hen** wel **om in de buurt** van de campus **productie op te zetten**, in samenwerking met de gemeente Oss en omliggende gemeentes

Het park biedt farmaceutische bedrijven een plek om duurzaam te groeien

Door toegang te geven tot een duurzame energievoorziening op het park



Pivot Park is de plek waar farmaceutische bedrijven een **duurzame operatie** kunnen opzetten in meerdere opzichten. Zij hebben op de campus toegang tot **duurzame groene stroom en opslagcapaciteit**, die hen de mogelijkheid biedt om zich **duurzaam op de campus te vestigen**, door **te ontwikkelen** en **op te schalen.**

Duurzaamheid is daarom niet alleen van maatschappelijk belang, maar ook van **strategisch belang** voor deze bedrijven om überhaupt toegang te hebben tot **voldoende energie voor hun activiteiten en uitbreiding daarvan**

Illustratief

De campus is een vliegwiel voor productontwikkelaars

Het is een komen en gaan op de campus afhankelijk van het succes in hun medicijnontwikkelingsproces

Productieproces	Proces ontwikkeling	GMP-productie & opschaling			Commerciële productie
Discovery onderzoek	Preklinische studies	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Medicijn registratie & verkoop

Medicijnontwikkelingsproces

Start-ups komen voort uit toonaangevend onderzoek in binnen- en buitenland van kennisinstellingen en corporate spin-offs

Gegeven de lage slagingskans van het medicijnontwikkelingsproces, stroomt een groot deel van de productontwikkelaars uit na tegenvallende resultaten

Radboudumc
Radboud Universiteit
avans hogeschool
TU/e Eindhoven University of Technology
Universiteit Utrecht
Corporate spin-offs
Buitenland



Scale-ups in preklinisch en fase 1 onderzoek vestigen zich op de campus om hun ontwikkeling te versnellen

Succesvolle bedrijven ontwikkelen zich door op de campus en trekken grote strategische partners (bv. grote farma bedrijven) naar de campus voor acquisitie

De campus heeft een herkenbare, professionele en moderne uitstraling,
die indruk maakt op bezoekers en (inter)nationaal talent





Pivot Park heeft een skyline die wordt gekenmerkt door een aantal **herkenbare gebouwen**, die niet alleen symbool staan voor de campus zelf, maar ook een **uithangbord zijn voor Oss**

Wanneer men de campus betreedt, wordt men welkom geheten door audiovisuele schermen langs de route met daarop **de oprichters en CEO's van huurders op de campus**, die uitleggen wat hun bedrijf op de campus voor onderzoek doet

De campus heeft de uitstraling van een **professionele business campus** gericht op **farmaceutische innovatie**, die indruk maakt op klanten, investeerders, bewoners uit de regio en nieuw (inter)nationaal talent

Pivot Park draagt bij aan een duurzame samenleving

Niet alleen door haar bijdrage aan gezondheid, maar ook door haar inzet op duurzame bedrijfsvoering



Visie duurzaamheid campuslocatie

Pivot Park is de meest duurzame bedrijfscampus van Nederland

Zij heeft niet alleen een positieve impact op de gezondheid van mensen, maar probeert ook de ecologische voetprint van het medicijnonderzoek op de campus tot het minimale te beperken

Er is aandacht voor **klimaatadaptatie**, **biodiversiteit** en **circulariteit** door onder andere groene inrichting tegen hittestress, afvalscheiding en hergebruik. Daarnaast wordt op deze thema's samengewerkt met partijen op Moleneind binnen de aanpak Grote Oogst

Deze focus maakt de campus niet alleen een aangename plek om te werken en bezoeken met veel groen en biodiversiteit, maar biedt bedrijven ook de mogelijkheid om een duurzame bedrijfsvoering op te zetten



Ontwikkelpad en activiteitenplan

Om de Visie 2036 te realiseren, zijn er ontwikkelpaden gedefinieerd
voor de doorontwikkeling van Pivot Park

1. **Focus:** Pivot Park richt zich op vijf strategische pijlers voor het groeien van bedrijvigheid en activiteiten van kennisinstellingen binnen de focus: (1) aantrekken van start-ups, (2) ondersteunen doorgroei huurders (3) actief acquireren op strategische focuspunten, (4) regionale instroom en (5) versterken aanwezigheid van kennisinstellingen. In het opgestelde basisscenario groeit door inzet op deze vijf pijlers het aantal partijen en FTE op de campus met 8-9% per jaar, waarbij doorgroei van huidige huurders en aantrekken van start-ups (en hun groei) de grootste bijdragen hebben
2. **Human Capital:** Het ontwikkelpad voor Human Capital bouwt op regionale ontwikkelingen en landelijke opschaling van onderwijs op Pivot Park. Door uitbreiding van het aantal cursussen groeit het aantal studenten dat op Pivot Park komt gedurende het jaar naar ~300. De Pharma Academy for Life Long Learning die momenteel wordt geïnitieerd met middelen uit PharmaNL, groeit uit naar een nationaal initiatief met een sterke basis op Pivot Park waar jaarlijks >600 professionals les volgen
3. **Community building:** Het ontwikkelpad voor de community start met het aanhalen van banden en opbouwen van programma's met communities – op Pivot Park, met de buren, regionaal met Pharma Delta partners en nationaal via PharmaNL – en bestendigd Pivot Park als anker in die communities
4. **Faciliteiten, services & voorzieningen:** Het ontwikkelpad voor de faciliteiten en voorzieningen volgt de behoefte en groei van gebruikers. Behoeften worden in beeld gebracht en faciliteiten vooruit gepland. In het basisscenario zal de m2 behoefte van de huidige bedrijven op Pivot Park en toekomstige nieuwe bedrijven doorgroeien naar 71.400 m2 in 2036
5. **Duurzaamheid:** Het ontwikkelpad voor duurzaamheid start met nationale afstemming over strategische autonomie en het opstellen van een duurzaamheidsplan, inclusief planning van uitbreiding van toegang tot duurzame energie. In het basisscenario groeit de energie behoefte van de campus.

Voor groei richt Pivot Park zich op vijf strategische pijlers:

Start-ups, groei huidige huurders, actief acquireren, regionale instroom en kennisinstellingen

Strategische pijlers voor groei

Aantrekken start-ups

Aantrekken van productontwikkelaar, CDMO en CRO start-ups naar de Incubator en Accelerator om bottom-up een nieuwe bron van partijen te creëren en hen ondersteunen, zodat zij zich succesvoller door-ontwikkelen op de campus

Ondersteunen doorgroei huidige huurders

Groei van succesvolle bestaande bedrijven op de campus door hen de ruimte en mogelijkheden te bieden om verder te ontwikkelen binnen multi- en single-tenant gebouwen, inclusief het aantrekken van additionele activiteiten van moederbedrijven naar de campus

Actief acquireren op strategische focuspunten

Actieve acquisitie van mkb'ers en andere bedrijven op strategische focuspunten om het ecosysteem te versterken, zoals CRO's en CDMO's met complementaire proposities op het gebied van AI, drug delivery en productie-technologie

Stimuleren van regionale instroom

Openstaan voor nieuwe kansen en innovatie door generieke marketing & acquisitie, en het aantrekken van omliggende bedrijven binnen een straal van 50 km wanneer zij hun huidige locatie ontgroeien of willen uitbreiden

Versterken aanwezigheid kennisinstellingen

Aanwezigheid van kennisinstellingen op de campus versterken door de bestaande basis uit te bouwen en te verbreden naar een permanente aanwezigheid van vijf kennisinstellingen op de campus

Indicatief

Langs deze pijlers groeit Pivot Park in het basis scenario door

naar ~115 ondernemingen met een gezamenlijke FTE aantal van ~2.100 in 2036

Ontwikkelpad – Indicatie van het aantal partijen[1)] en FTE op Pivot Park, 2025-2036



Groei '25-'36

Kennisinstelling	+12%
Dienstverleners	+7%
CRO's	+9%
CDMO's	+11%
Productontwikkelaars	+7%

Kennisinstelling	+28%
Dienstverleners	+8%
CRO's	+9%
CDMO's	+8%
Productontwikkelaars	+9%

1) Satellite tenants zijn buiten beschouwing gelaten

In de activiteitenplannen worden concrete activiteiten uitgewerkt

met proces- en resultaat doelen, en het ontwikkelpad voor de campusorganisatie

Concrete activiteiten

Toelichting

- In de visie zijn ontwikkelpaden geschetst richting 2036, langs de vijf onderdelen van de visie
- Voor elk van deze onderdelen zijn de bijbehorende activiteiten en mijlpalen gedetailleerd voor de korte- en middellange termijn

Focus op innovatie in geneesmiddelenontwikkeling	Human Capital	Community	Faciliteiten	Duurzaamheid
Aantrekken Start-Ups	Pharma Academy for Life Long Learning	Op campus	Incubator programma	Duurzame bedrijfsvorming
Ondersteunen doorgroei huidige huurders	Aanwezigheid kennisinstellingen	Moleneind	Incubator & accelerator faciliteiten, incl. OAL [1)]	Grote Oogst
Actief aquireren op strategische focuspunten		Regionale innovatieprogramma's	Opbouwen investeerdersnetwerk	Duurzaamheid & elektriciteit infrastructuur
Stimuleren van (regionale) instroom		Fase 1: Pharma Delta platform	Productie locaties	
Versterken aanwezigheid kennisinstellingen		Strategische autonomie		

Structuur

Beschrijving van de activiteiten per onderdeel is opgebouwd aan de hand van 3 elementen:

- Overzicht van de verschillende stappen die nodig zijn om het ontwikkelpad te realiseren
- Gedetailleerde tijdsplanning met activiteiten en mijlpalen – Waar meerdere partijen verantwoordelijk (naast Pivot Park), is dit expliciet toegevoegd
- Uitwerking van een belangrijke verwachte uitkomst van het activiteitenplan

Ontwikkelpad campusorganisatie

Het ontwikkelpad voor de vijf strategische groeipijlers kent drie fases

	Fase 1: 2026-28	Fase 2: 2029-31	Fase 3: 2032-35>
Aantrekken start-ups	**Realiseren proposities** Opzetten van de Incubator en Accelerator proposities, marketen, acquireren en faciliteren van eerste start-ups en bewijzen van het succes	**Opschalen instroom** Verbeteren van de proposities (bijv. nieuwe modules, betere toegang tot kapitaal) zichtbaarheid (nationaal en internationaal), versterken van het netwerk	**Stabiliseren instroom en doorgroei** Consolideren tot een stabiele instroom en verzorgen van een soepele doorstroom van Incubator naar Accelerator en naar multi-tenant proposities
Doorgroei huurders	**Bestendigen relaties en doorgroei** Ondersteunen van huurders bij hun doorontwikkeling, en samenwerken om uitbreidingsmogelijkheden beschikbaar te maken zijn	**Aantrekken additionele capaciteit** Faciliteren continue doorgroei en leveragen van relaties met huurders en buren om grote farmabedrijven te interesseren in additionele activiteiten op de campus	**Continueren van doorgroei** Continueren van het marketen en bieden van doorgroeimogelijkheden op en nabij de campus
Actief acquireren	**Kansen identificeren en relaties leggen** Maken van een target lijst, ontwikkelen van proposities en het bouwen van netwerk/relaties met de gewenste target	**Continue actieve acquisitie** Actief betrekken van targets bij de Pivot Park community en aanbieden van vestigingsproposities – continue identificeren van nieuwe kansen met het ecosysteem voor actieve acquisitie	
Regionale instroom	**Positioneren en marketen campus** Realiseren marketingmaterialen en –kanalen om het bredere lokale, nationale en internationale life sciences ecosysteem te informeren over Pivot Park	**Versterken positionering** Continu versterken van positionering en marketing, op basis van behaalde resultaten van passieve acquisitie	
Kennis-instellingen	**Initiëren nieuwe groepen** Aangaan van samenwerking met meerdere kennisinstellingen en bieden van uitstekende propositie om een onderzoeksgroep op de campus te gaan vestigen	**Opschalen aanwezigheid** Faciliteren van de groei, o.a. door samenwerking met bedrijven en steun bij subsidieaanvragen. Opbouwen strategische publiek-private programma's op de campus	**Bestendigen aanwezigheid** Duurzaam verankeren van de vakgroepen en publiek-private programma's op de campus met langjarige overeenkomsten

Langs deze pijlers groeit Pivot Park in het basis scenario door

naar 116 ondernemingen met een gezamenlijke FTE aantal van ~2.100 in 2036

Indicatief ontwikkelpad van het aantal partijen[1] en FTE op Pivot Park, 2025-2036 – Basis scenario[2]



Groei '25-'36

Kennisinstelling	+12%
Dienstverleners	+7%
CRO's	+9%
CDMO's	+11%
Productontwikkelaars	+7%

Kennisinstelling	+28%
Dienstverleners	+8%
CRO's	+9%
CDMO's	+8%
Productontwikkelaars	+9%

Productontwikkelaars CDMO's CRO's Dienstverleners Kennisinstellingen

1) Satellite tenants zijn buiten beschouwing gelaten 2) Basis scenario data aangepast en gelijkgetrokken met de fase-2-cijfers, waarbij o.a. de komst van een nieuwe partij in Panther met 200 FTE in 2027, het faillissement van Lead Pharma en de veranderingen in de multi-tenant behoefte van BioConnection en Ardena zijn meegenomen

Het ontwikkelpad voor Human Capital bouwt op regionale ontwikkelingen en landelijke opschaling van onderwijs op Pivot Park

	Fase 1: 2026-28	Fase 2: 2029-31	Fase 3: 2032-35>
Pharma Academy	**Initiëren Pharma Academy** Cursus behoefte en vormgeving inventariseren en initiëren van de Pharma Academy for Life Long Learning, samen met partners uit de Pharma Delta regio, als regionaal initiatief voor onderwijs voor professionals. Voortbouwend op de subsidieaanvragen die reeds zijn gedaan bij PharmaNL en waar onderwijs mee wordt opgezet. Uitrollen van de eerste cursussen op Pivot Park	**Uitbreiden regionaal aanbod** Evalueren en versterken van het aanbod, in samenwerking met partners in de Pharma Delta regio en o.b.v. de behoefte van partijen op en om Pivot Park. Verbeteren van bestaande cursussen, toevoegen van nieuwe cursussen, marketen van het aanbod, uitbreiden van de instroom. Groeien tot een financieel zelfstandig initiatief dat bekendheid in de regio geniet. Inzetten van strategische samenwerkingen met partners buiten Pharma Delta regio	**Nationaal uitrollen als Pharma Academy** Uitbreiden van Pharma Academy tot een nationaal platform, de Pharma Academy for Life Long Learning. In samenwerking met nationale partners, mede o.b.v. de samenwerking gecreëerd in het PharmaNL initiatief. Uitbreiden naar breder aanbod en landelijke dekking
Aanwezigheid kennisinstellingen	**Vergroten van portfolio** Cursus behoefte en vormgeving daarvan inventariseren in samenwerking met kennis-instellingen. Uitbreiden bestaande minor en aanhalen banden met TU/e, Radboud en Universiteit Utrecht. Uitbouwen portfolio van cursussen op de campus door kennisinstellingen door bieden van faciliteiten en bedrijvenpartners	**Verankeren van hybride onderwijs** Aanstellen van hybride docenten voor de cursussen op de campus. Verzorgen van hybride onderwijs door regionale onderwijsinstellingen, die zowel instroom als aantal cursussen vergroten. Koppelen van actuele praktijkvragen uit het ecosysteem aan afstudeerstudenten, en realiseren van studenten challenges	**Doorbouwen geïntegreerde leeromgeving** Doorontwikkeling van het cursusaanbod op de campus, tot een geïntegreerde leeromgeving. Bestendigen van de portfolio en studenteninstroom, inclusief een positieve financiële case voor campus en kennisinstellingen op de campus

Human Capital bestaat uit activiteitenplannen

voor de Pharma Academy for Life Long Learning en aantrekken van onderwijsactiviteiten van kennisinstellingen



Het ontwikkelpad voor de community start met het aanhalen van banden

en opbouwen van programma's, en bestendigd Pivot Park als anker in communities

	Fase 1: 2026-28	Fase 2: 2029-31	Fase 3: 2032-35>
Op campus	**Opbouwen programma** Initiëren behoeftes bij de community en uitwerken van versterkt community programma met partijen op campus. Opzetten campusoverzicht en digitaal campusboard waar partijen op campus informatie over elkaar vinden	**Vergroten toegankelijkheid** Verder versterken community programma en openstellen en marketen in de bredere Pharma Delta regio. Ruimtelijke inrichting voor community vorming versterken met ontmoetings-plekken, en expat desk realiseren	**Bestendigen** Door ontwikkelen tot een gedeeld eigenaarschap van community ontwikkeling bij partijen op de campus, gedragen en gevoed door de gebruikers zelf. Bedrijven en organisaties nemen actief deel en leveren bijdragen
Moleneind	**Co-creatie van gezamenlijke visie** Opstellen van een gedeelde visie tussen de bewoners van Moleneind, waarin o.a. de externe positionering, gebiedsvisie en gezamenlijke human capital agenda worden gedefinieerd en geïnitieerd	**Uitvoeren gezamenlijke visie** Gezamenlijk uitdragen van de positionering en uitvoeren human capital activiteiten in de Pharma Delta regio en Nederland. Implementeren gebiedsaanpassingen o.b.v. de gedragen visie	**Continu verbeteren** Continu verbeteren van het gebied, om het een aantrekkelijke plek voor de bewoners van Moleneind en Oss te houden
Innovatie-programma	**Kapitaliseren op PharmaNL** Optimaal gebruiken van het opgebouwde PharmaNL initiatief en de middelen daarin om nationale initiatieven te starten met Pivot Park (en/of partijen op Pivot Park) als partner in het initiatief, en met activiteiten op Pivot Park	**Verdiepen van samenwerking** Realiseren van actieve samenwerking met de Leiden Bio Science Park om Nederland internationaal op de kaart te zetten en nationaal uniek infra af te stemmen. Realiseren status als campus van nationaal belang	**Opschalen rol in publieke debat** Versterken van nationaal politiek netwerk en actief bijdragen aan nationale discussie over sector en investeringsklimaat. Participeren in nationale publiek-private gremia (bv. gremia zoals in topsectoren beleid)
Pharma Delta	**Vormen Pharma Delta community** Vormgeven en implementeren van het Pharma Delta platform vanuit de regionale behoefte, om regionale partijen (bedrijven, kennisinstellingen, zorgpartijen en overheden) te verbinden en samenwerking te creëren	**Versterken positionering** Opschalen van community activiteiten in het Pharma Delta platform, bestendigen van Pharma Delta als duurzaam initiatief, en verankeren van activiteiten op Pivot Park	**Bestendigen Pivot Park als anker** Ontwikkelen Pivot Park als knooppunt in de Pharma Delta door huisvesten van activiteiten van en voor de Pharma Delta community
Weerbare zorg	**Nationale afstemmen** Initiëren en participeren in een nationale discussie over de definitie van strategische autonomie in de farmaceutische industrie. Vertalen van de uitkomst van de nationale discussie naar de context van Pivot Park en implicaties voor Pivot Park en het ecosysteem	**Implementeren op Pivot Park, en inzetten indien nodig** Implementeren van acties voor strategische autonomie op Pivot Park en in het ecosysteem. Faciliteren van continue strategische dialoog op nationaal niveau om afstemming te behouden en in te spelen op actualiteiten. Indien nodig (bv. bij pandemie) schakelt Pivot Park en partijen in het ecosysteem volgens plan over naar uitvoering	

Indicatief

Binnen de community pijler worden activiteitenplannen uitgewerkt

voor op de campus, Moleneind, innovatie programma's, nationaal en Weerbare Zorg

Op campus	**Ophalen en specificeren van behoefte met betrekking tot community building** op de campus	• **Actualiseren van community programma** op basis van input, de thema's en formats aanscherpen, co-creatie met huurders starten • **Realiseren van expat desk**	• **Versterken van het community gevoel** door uitvoering van het programma • **Monitoren van community-activiteiten** en verder aanscherpen van programma
Moleneind	• **Definiëren van Farma gebiedsvisie Moleneind** met de buren Organon en Aspen en de gemeente Oss • **Uitdenken van gezamenlijke positionering en activiteiten**, bv. rondom human capital	• Implementeren gebiedsaanpassingen **o.b.v. de gezamenlijke visie** • **Gezamenlijk uitdragen van de positionering en uitvoeren Human Capital activiteiten** in de Pharma Delta regio en Nederland	**Realiseren campusstatus van nationaal belang** voor Pivot Park en het ecosysteem eromheen
Innovatie-programma	• **Formeren van consortia** op en rond Pivot Park voor publiek-private innovatie initiatieven/programma's • **Inzetten van PharmaNL** voor het mobiliseren van middelen voor nieuwe innovatie initiatieven / programma's	• **Implementeren van innovatie programma's** die financiering hebben gekregen • **Identificeren en inspelen op nieuwe financieringskansen** – regionaal, nationaal en internationaal	**Realiseren van vervolg op PharmaNL** om nieuwe kansen voor financiering van innovatie en onderwijs op Pivot Park te realiseren
Pharma Delta	**Uitbouwen van het Pharma Delta platform vanuit de regionale behoefte**, om regionale partijen te verbinden en samenwerkingen te creëren	• **Verbeteren van propositie** door feedback sessies • **Opschalen van community activiteiten** binnen het Pharma Delta platform	• **Opzetten van strategische samenwerkingen** met partners buiten Pharma Delta regio • **Ontwikkelen Pivot Park als knooppunt** in de Pharma Delta door huisvesten van activiteiten van en voor de Pharma Delta community
Weerbare zorg	• **Vormen consortium voor weerbare zorg** met het Ministerie van VWS, PNB, BOM en bedrijven • **Initiëren en voeren met LBSP van nationale discussie** over de definitie van strategische autonomie in de farmaceutische industrie	• **Ontwikkelen plan voor Nederlands initiatief** voor weerbare zorg en strategische autonomie • **Vertalen van de uitkomst van het NL plan** naar de context van Pivot Park en implicaties voor Pivot Park en het ecosysteem	• **Implementeren van initiatief voor strategische autonomie** op Pivot Park en in Nederland • **Opschalen initiatief naar EU niveau** en mobiliseren EU middelen en partners

Het ontwikkelpad volgt de behoefte en groei van gebruikers

Voor de faciliteiten en voorzieningen

	Fase 1: 2026-28	Fase 2: 2029-31	Fase 3: 2032-35>
Incubator	**Opstarten Incubator** Opzetten van Incubator programma met partners en opstarten in het huidige gebouw. Bieden, testen en bijschaven van laagdrempelige propositie in de praktijk. Uitbreiden van Open Access Lab	**Faciliteren instroom en doorstroom** Inbedden van de verwachte groei van start-ups in de faciliteit en uitstroom uit de faciliteit naar de Accelerator. Versterken van financieringsnetwerk en Incubator programma. Planning upgrade van faciliteit indien nodig	**Verankeren in duurzame faciliteit** Bouwen en in gebruik nemen van geüpgradede Incubator faciliteit, en verankeren van alle voorzieningen en diensten rondom de Incubator
Accelerator	**Piloten** Inventariseren van behoeftes van start-ups, en identificeren van partners (zoals investeerders, experts en kennisinstellingen). Realiseren fysieke ruimte op de campus voor implementatie van de pilot voor de Accelerator	**Opschalen** Opschalen van het aantal start-ups door (inter)nationale marketing en door instroom vanuit de Incubator. Continue evalueren en verbeteren van propositie. Planning voor een toegewijde Accelerator faciliteit indien nodig	**Verankeren in duurzame faciliteit** Bouwen en in gebruik nemen van een toegewijde Accelerator faciliteit, en verankeren van alle voorzieningen en diensten rondom de Accelerator
Multi-tenant	**Plannen en ruimte creëren** Creëren van ruimte binnen de huidige beschikbare capaciteiten om groei van bestaande huurders te kunnen borgen. Starten met plannen en realiseren van nieuwe multi-tenant capaciteit	**Opschalen van faciliteiten** Implementeren van nieuwe capaciteit in de faciliteiten mix, en plannen vervolguitbreiding o.b.v. de gerealiseerde behoefte en geprognotiseerde groei van huurders op de campus	**Bestendigen van duurzaam model** Doorbouwen capaciteit o.b.v. behoefte. Plannen van groei uit de multi-tenant gebouwen naar single tenant (op en buiten de campus) om instroom te kunnen blijven faciliteren
Productie ruimte	**Inventariseren ruimte en behoeften** Inzichtelijk maken van kansen voor de bouw van productiefaciliteiten in de omgeving. Creëren van een gedeeld beeld van behoeften en geschikte ruimte mogelijkheden	**Doorlopend updaten en inspelen op kansen** Voortdurend afstemmen tussen betrokken partijen: Ruimtebehoefte en beschikbare locaties voor productie worden in samenhang en op regelmatige basis opnieuw geëvalueerd. Inspelen op kansen zodra deze zich voortdoen, zodat snel geschikte ruimte kan worden gevonden indien nodig	

De faciliteiten activiteitenplannen zijn uitgewerkt

voor de Incubator programma en faciliteiten, investeerdersnetwerk en ruimte planning

Incubator	• **Definiëren van Incubator programma Pivot Park i.s.m.** BOM, gericht op start-up ondersteuning op het park en community vorming • **Mobiliseren van breder consortium (partners)** om bij te dragen aan onderdelen van het programma	• **Piloten van incubator programma** activiteiten op Pivot Park met eerste start-ups • **Verbinden met programma's van anderen** via toeleiding naar bestaande trajecten zoals DD&D van BOM en Venture Challenge	**Uitvoeren en continu versterken** van het Incubator programma op het park en de verbinding met programma's van anderen
Accelerator	**Definiëren aantrekkelijke start-up pricing** voor fysieke Incubator en Open Access Lab	• **Aanscherpen incubator faciliteiten propositie** • **Inbedden van de verwachte groei** van start-ups in de faciliteit en uitstroom uit de faciliteit naar de multi-tenant	**Verhuizen van Incubator & Accelerator** naar nieuw gebouw
Multi-tenant	• **Ontwikkelen van investeerdersactiviteiten, in aanvulling op het BOM netwerk, om start-ups op de campus te verbinden met investeerders** • **Uitdenken van een matching systeem** dat investeringen in start-ups op Pivot Park matcht	• **Verbinden start-ups op park met investeerders** • **Identificeren van relevante subsidie programma's** voor start-ups en Pivot Park start-up ecosysteem	**Uitbreiden** van investeerdersnetwerk en subsidiemogelijkheden
Productie ruimte	**Onderdeel van vastgoedplan**		

Het ontwikkelpad voor duurzaamheid start met nationale afstemming

over duurzame bedrijfsvoering en het opstellen van een duurzaamheidsplan

Duurzame bedrijfsvorming

Fase 1: 2026-28

Ontwikkelen duurzaamheidsplan

Opstellen van een meerjarig duurzaamheidsplan voor Pivot Park, waarin duurzame toegang tot energie, alsmede energie besparing door energie efficiëntere faciliteiten, circulariteit, biodiversiteit en klimaatadaptatie belangrijke componenten zijn. Plannen van toekomstige

Fase 2: 2029-31

Uitbreiden duurzame energievoorziening

Implementeren van capaciteitsuitbreiding van energievoorziening en lokale implementatie zoals opslag en opwekking. Meenemen van duurzaamheidsambities in uitbreiding van alle capaciteiten

Fase 3: 2032-35>

Verduurzaming van bedrijven

Ondersteunen van bedrijven op Pivot Park met de verduurzaming van hun operatie, o.a. door het bieden van duurzame energie en faciliteiten

Grote Oogst

Fase 1: 2026

Uitwerken acties Grote Oogst

Opzetten van een bedrijventerreinvereniging of -stichting
in 2026. Uitvoeren van haalbaarheidsstudies en implementeren van acties om de gezamenlijke ontwikkeling en versterking van het terrein te realiseren

Fase 2: 2027-31

Vervolg plan van grote Oogst opstellen

Voorbereiden van een warmtenet vanaf 2027. Opstellen en implementeren van een meerjarenplan als vervolg op Grote Oogst

Fase 3: 2032-35>

Implementeren en aanscherpen

Implementeren van gekozen acties en evalueren van de progressie en waar nodig aanscherpen van het meerjarenplan

In de duurzaamheid activiteitenplannen
zijn de duurzame bedrijfsvorming en Grote Oogst uitgewerkt



Illustratief

De campus-organisatie heeft een uitgebreid palet aan samenhangende competenties nodig

Om de activiteiten binnen de Visie 2036 te kunnen vervullen

Focus | Human Capital | Community | Faciliteiten | Duurzaamheid | Pivot Park

Vastgoed beheer

Asset management
Beheren, onderhouden en optimaliseren van de waarde en prestaties van alle fysieke campusactiva, zoals gebouwen, installaties en terrein

Project & Utility management
Uitvoeren van inpandige bouwprojecten en beheren van de levering van energie, water en andere essentiële voorzieningen

Facility management
Faciliteren van continu functionerende gebouwen en diensten, zoals schoonmaken, beveiliging en ontvangsten

Account management
Ondersteunen van huidige huurders door behoeften te signaleren en nieuwe partijen op de campus te begeleiden, en nieuwe contracten op te stellen en herzien

Community building op de campus
Versterken van het interne community programma, bemensen expat desk, en openstellen van de campus

Incubator faciliteit & programma
Acquireren van start-ups, aanbieden van support-programma's en beheren van gedeelde labfaciliteiten (Open Access Lab)

Externe acquisitie
Actief aantrekken van bedrijven en strategische partners van buiten de campus om het ecosysteem te versterken, inclusief data analyse voor lead generatie

Investeerdersnetwerk
Opzetten van relaties met investeerders en fondsen, ondersteunen bij subsidie-aanvragen en adviseren van bedrijven over financiële strategie

Ontwikkeling onderwijsprogramma's
Uitbreiden van samenwerkingen met onderwijsinstellingen, ondersteunen en faciliteren van de ontwikkeling van nieuwe cursussen en uitvoering van les-programma's op het Pivot Park

Innovatie programma's
Opzetten van innovatie programma's en samen-werkingen tussen kennisinstellingen en bedrijven om innovatie te versnellen

Community building buiten de campus
Ondersteunen van de externe positionering van het park door het opbouwen van relaties met bedrijven in de directe omgeving, bij te dragen aan het versterken van campussamenwerkingen met regionale partners binnen de Pharma Delta, Nederlandse partners, zoals Leiden, en de internationale positionering van Pivot Park

Innovatie programma's
Opzetten van innovatie programma's en samen-werkingen tussen kennisinstellingen en bedrijven om innovatie te versnellen

Vastgoed ontwikkeling
Ontwikkelen en realiseren van nieuwbouw, continu updaten van vastgoedplan en vertalen van de campusvisie naar fysieke ruimte

Marketing en communicatie
Uitdragen van het verhaal van Pivot Park via verschillende kanalen naar alle stakeholders, organiseren van events en opzetten van promotiecampagnes

Personeelszaken
Aantrekken, begeleiden en ontwikkelen van huidig en nieuw talent, opzetten van HR-structuren en bouwen aan een sterke campusorganisatie

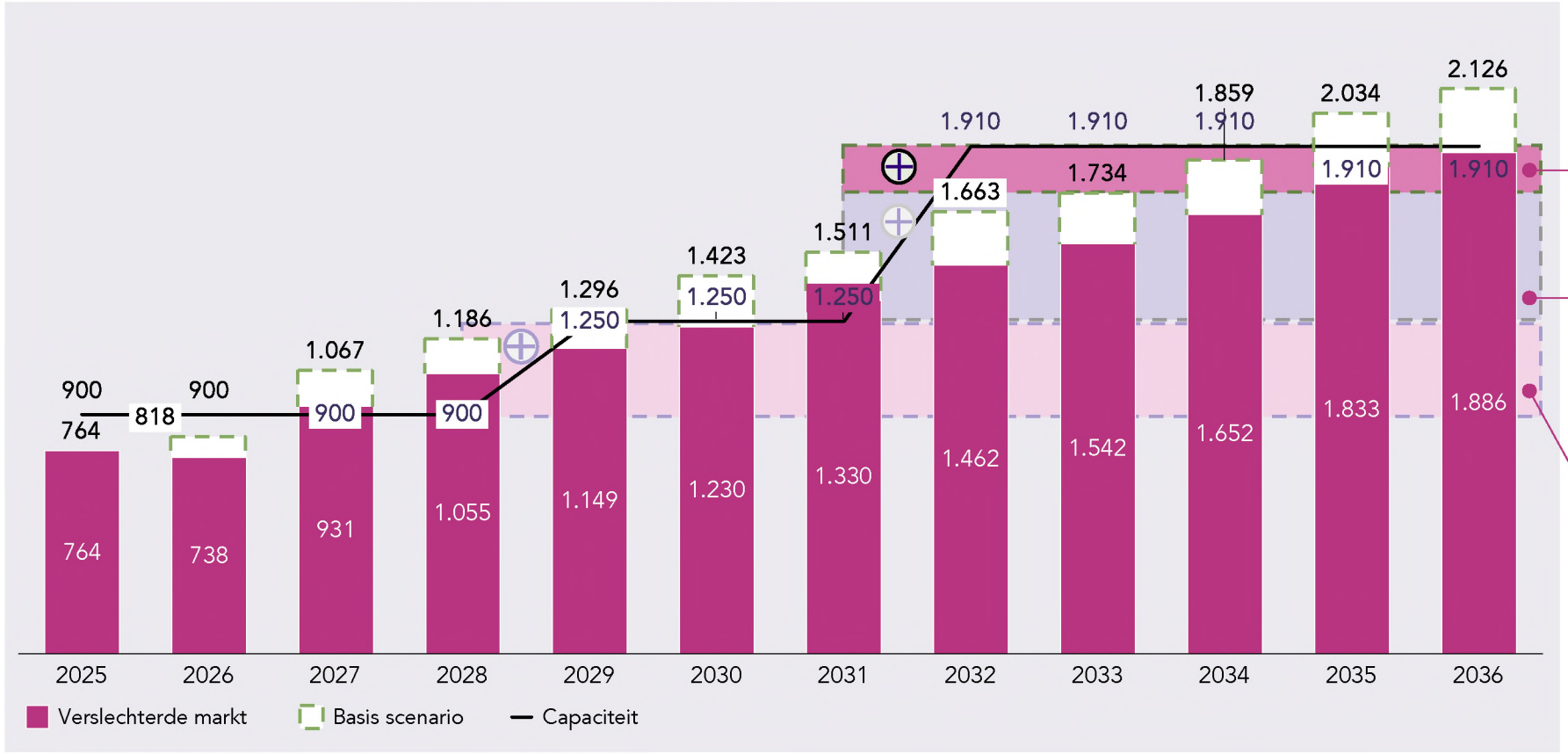
1) Overzicht is een beschrijving van de permanente capaciteiten binnen de campus organisatie. Periodiek kan er capaciteit aangenomen worden op subsidieprogramma's voor de uitvoering daarvan, zoals PharmaNL, daarnaast zijn er activiteiten op de campus die door andere worden uitgevoerd, zoals bijv. verzorging van het onderwijs binnen de programma's door onderwijsinstellingen en ondersteuning van de BOM bij de Incubator

Indicatief

Met de bouw van Racoon, Caribou en Lizard creëert de campus capaciteit

Om FTE's, die volgen vanuit de visie, te huisvesten

Overzicht van FTE capaciteit en vraag op Pivot Park [#]





Ruimte voor 160+ FTE van een CDMO/Product ontwikkelaar



Ruimte voor 500 FTE vanuit een brede mix van bedrijven binnen multi-tenant huisvesting



Ruimte voor 350 FTE, waaronder 40 FTE vanuit start-ups en 60 vanuit kennisinstellingen

In 2036 beschikt de campus met deze drie gebouwen over meer dan 65 k VVO m²

Om het florerende innovatie ecosysteem te huisvesten richting ~2.000 FTE

1. **RACOON** gericht op huisvesting van essentiële onderdelen van de visie, waaronder de Incubator & Accelerator, de onderwijsactiviteiten, de onderzoeksgroepen van kennis-instellingen, en de doorgroeimogelijkheden voor huidige huurders op Pivot Park.

2. **THE PIVOT** fungeert als het middelpunt en de ontmoetings-plek op de campus, waar studenten, werknemers, onder-zoekers en bezoekers samenkomen. Het is tevens de locatie waar de binnen de visie voorziene evenementen binnen het campus community programma en die voor het bredere innovatie ecosysteem worden georganiseerd.

3. **CARIBOU** een multi-tenant gebouw dat ruimte biedt aan huidige en nieuwe huurders die door gerichte acquisitie op specifieke onderdelen van de visie worden aangetrokken, draagt bij aan de financiële zelfstandigheid van de campus.

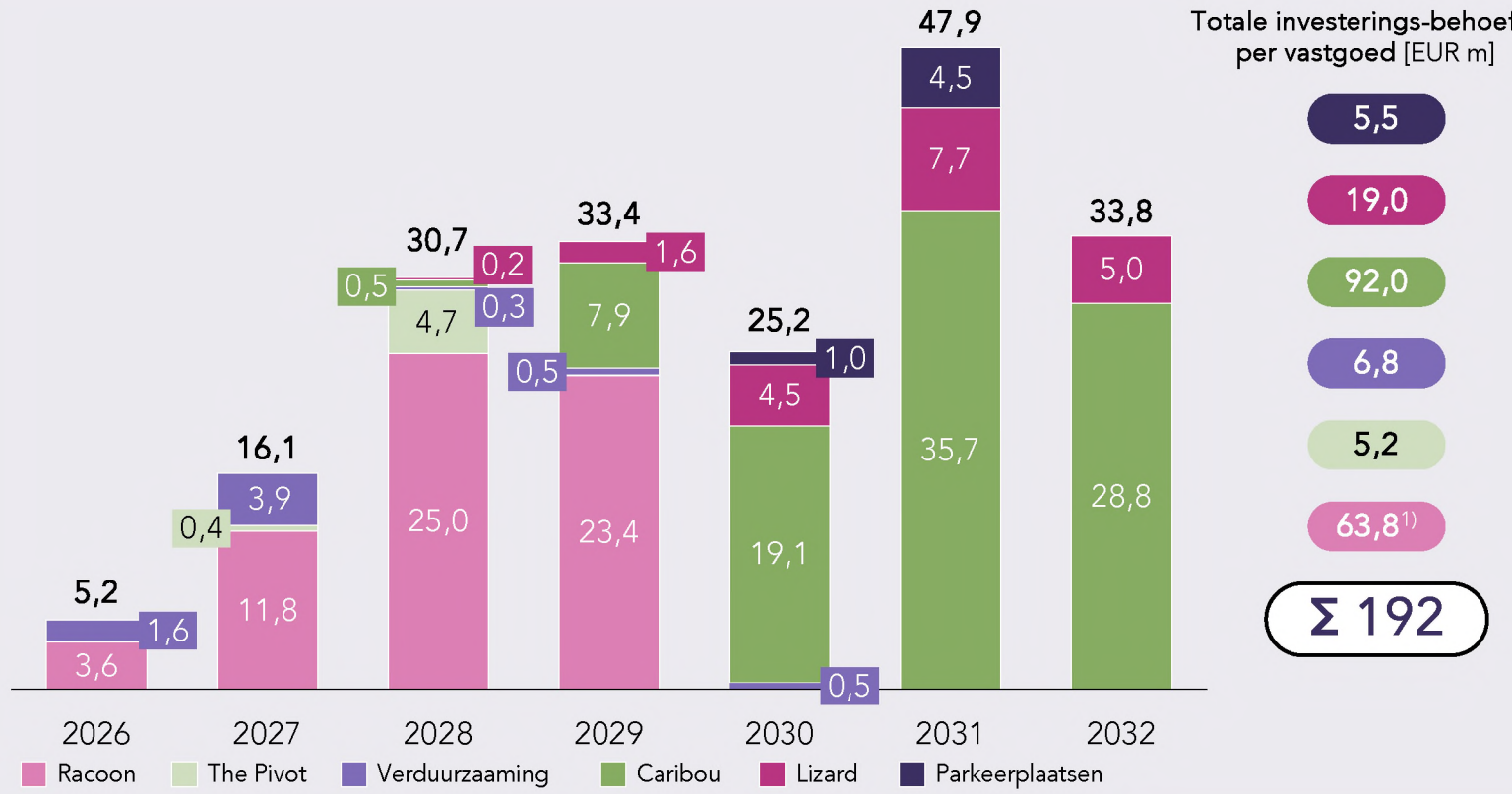
4. **LIZARD** een productielocatie voor de voorziene additionele CDMO, die enerzijds bijdraagt aan de stabiele basis van de campus en anderzijds aan de strategische autonomie van Europa op het gebied van medicijnproductie capaciteit.



Binnen het basis scenario is er een totale investeringsbehoefte van EUR 192 m

Om het vastgoedplan uit te voeren, met in '28, '29 en '31 de grootste bedragen

Overzicht jaarlijkse investeringsbehoefte, 2026-2032 [EUR m]



Totale investerings-behoefte per vastgoed [EUR m]

	5,5
	19,0
	92,0
	6,8
	5,2
	63,8[1)]
Σ	192

Belangrijkste aannames

Algemeen
- Inflatie voor bouw- en sloopkosten is 3%
- Looptijd van bouwplannen zijn gelijk aan het vastgoedplan

Bouwkosten

Uitgangspunten voor Racoon en Caribou zijn de kosten van de Racoon business case, met als belangrijkste kerngetallen [EUR/(m² BVO), 2026]:
- Definitie + ontwerp van casco & fit-out: 560
- Realisatie Casco: 2.298
- Fit-out: 1.711

Overig
- Sloopkosten variëren tussen EUR/(m² BVO) 33 voor RI en 168 voor RE020/022
- Kosten voor het verduurzamingsplan komen uit de begroting van Pivot Park

[1)] Inclusief sloop RSb en renovatie RE600, exclusief EUR 0,5 m voor het voorlopig ontwerp (VO) vóór 2026

Er zijn in het vastgoedplan vier nieuwe gebouwen voorzien tot 2036

Zodat alle onderdelen van de visie gehuisvest kunnen worden binnen het innovatie ecosysteem



1 RACOON



2 THE PIVOT



3 CARIBOU



4 LIZARD

Deze vastgoed gerelateerde onderdelen van de visie zijn uitgewerkt

in het vastgoedplan van de Visie 2036

- Kaders
- Capaciteit & sloop
- Planning nieuwbouw
- Duurzaamheid
- Besluitvorming
- Investeringen

Op basis van de Visie 2036 zijn de kaders gedefinieerd

Waarbinnen een rendabel vastgoedplan wordt vastgesteld om doorgroei te faciliteren

Faciliteren doorgroei

Om doorgroei van bestaande huurders zoveel mogelijk te faciliteren wordt er gebouwd op een % VVO's in voorraad van 5 tot 10%, zodat er altijd ruimte beschikbaar is op de campus en partijen deze niet hoeven te verlaten voor meer ruimte.

Rendabiliteit

Een positieve businesscase voor de campus als geheel is van belang om de campus op te zetten voor succes in de toekomst, waarbij op basis van strategische keuzes er bewust voor gekozen kan worden welke onderdelen financieel moeten renderen en huurders voor betalen, en welke strategische investeringen zijn.

Plug & play

Het aanbieden van volledig uitgeruste laboratoria is een belangrijke en onderscheidende succesfactor van Pivot Park. Focus ligt binnen multi-tenant gebouwen daarom op volledig uitgeruste kantoren & laboratoria, waar bedrijven direct in kunnen trekken en aan de slag kunnen. Oplevering van single-tenant gebouwen gebeurt in overleg met de betreffende partij.

Flexibiliteit

Essentieel voor de campus, zowel om groei en krimp van partijen op de campus te faciliteren en hen zo in hun ontwikkeling te ondersteunen o.a. door flexibiliteit van contracten aan te passen naar het type huurder, als in de opstelling van de campus met betrekking tot het realiseren van nieuwbouwprojecten en inzet/sloop van bestaande gebouwen.

Duurzaamheid

Nieuwbouw op Pivot Park beschikt over de hoogst beschikbare certificering, bv. BREAAM-labels, en voldoet aan de eisen die door grote farma bedrijven gesteld worden aan hun vastgoed. Daarnaast wordt er ingezet op duurzame oplossingen om voor alle partijen groei m.b.v. groene elektriciteit te faciliteren.

Uitstraling

Nieuwbouw en de groenvoorziening op Pivot Park heeft een professionele en kenmerkende uitstraling, zowel intern en extern, en voldoen aan de eisen die door grote farma bedrijven gesteld worden op dit gebied.

Grond eigendom

De gemeente Oss blijft eigenaar van de grond van Pivot Park – In het geval van een strategische single-tenant huurder of strategische partner zullen mogelijkheden verkend worden om kavels uit te geven, maar deze zullen nimmer worden verkocht of permanent in erfpacht worden gebracht.

Illustratief

De campus voorziet sloop/renovatie van de gebouwen RE020/21/22, RE600, RSb & RD

Dit heeft een impact van 3,9 k VVO m² op de capaciteit in 2030



Voorziene sloop en renovaties		Impact op beschikbare VVO m²
1a	RE020 en 022 staan momenteel koud en staan op de planning om gesloopt te worden	0
1b	In **2030** wordt 021 koud gezet, omdat er geen positieve exploitatie meer mogelijk is	-3.787
2a	RE600 is in **2025 koud gezet**	0
2b	In **2027** wordt wordt RSb gesloopt	-101
3	RD wordt nu verhuurd aan Organon – Indien het contract niet verlengd wordt, zal het gebouw worden gesloopt en komt er een kavel beschikbaar	0
Totale impact op capaciteit in 2030		**-3.888**

Slopen Renoveren

1) RE600 is niet veilig te gebruiken, terwijl het naastliggende RSb gesloopt wordt en is onderdeel van een gezamenlijk renovatie en nieuwbouw plan, waardoor het koud gezet dient te worden voor de sloop van RSb

Als eerste wordt een nieuw multi-tenant gebouw van 11,4 k VVO m² neergezet,
waarin belangrijke prioriteiten van de visie worden gehuisvest



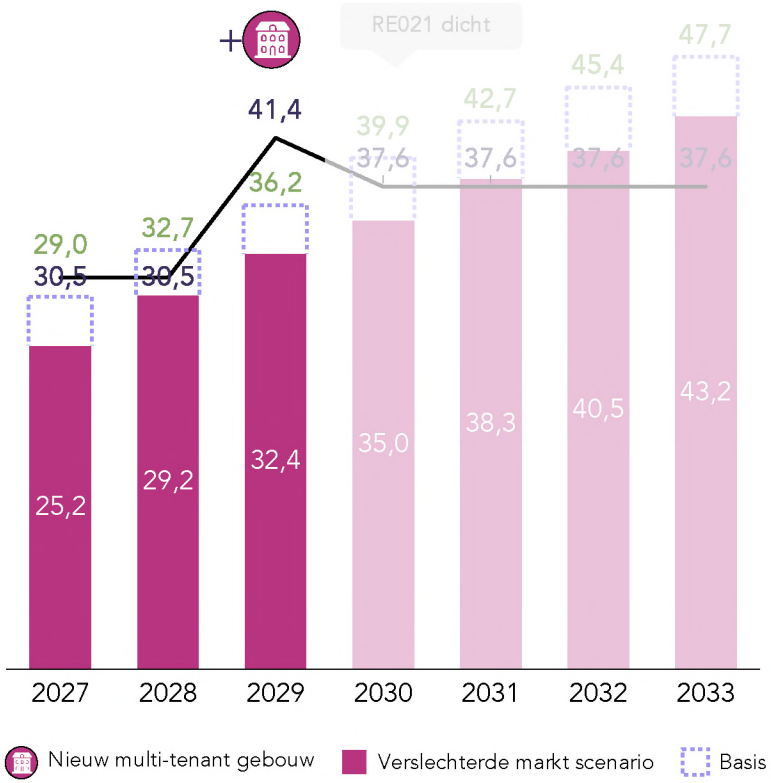


Toelichting

- Het nieuwe multi-tenant gebouw zal worden verbonden met RE600 en is van belang om de visie tot leven te brengen doordat het onder-dak zal bieden aan 20 start-ups in de incubator, 10 start-ups in de accelerator, 10 onderzoeks-groepen van 7 kennisinstellingen, en verschillende multi-tenant huisvesting
- Het realiseren van de visie vraagt om een lager aandeel multi-tenant verhuur, wat de rendabiliteit van de businesscase drukt - Dit komt doordat huurders zoals incubator-bedrijven, kennisinstellingen en onderwijs- en onderzoeksorganisaties doorgaans een lagere huur betalen
- De planning is om op kavel 1 het eerste nieuwe multi-tenant gebouw te realiseren naast RE600 met een gezamelijke omvang van 11.395 VVO m², om de doorgroei van huurders op het park op te vangen
- Op deze kavel is beperkte ruimte voor additionele capaciteit vanwege hoogte restricties

Indicatief

Oppervlakte behoefte multi-tenant

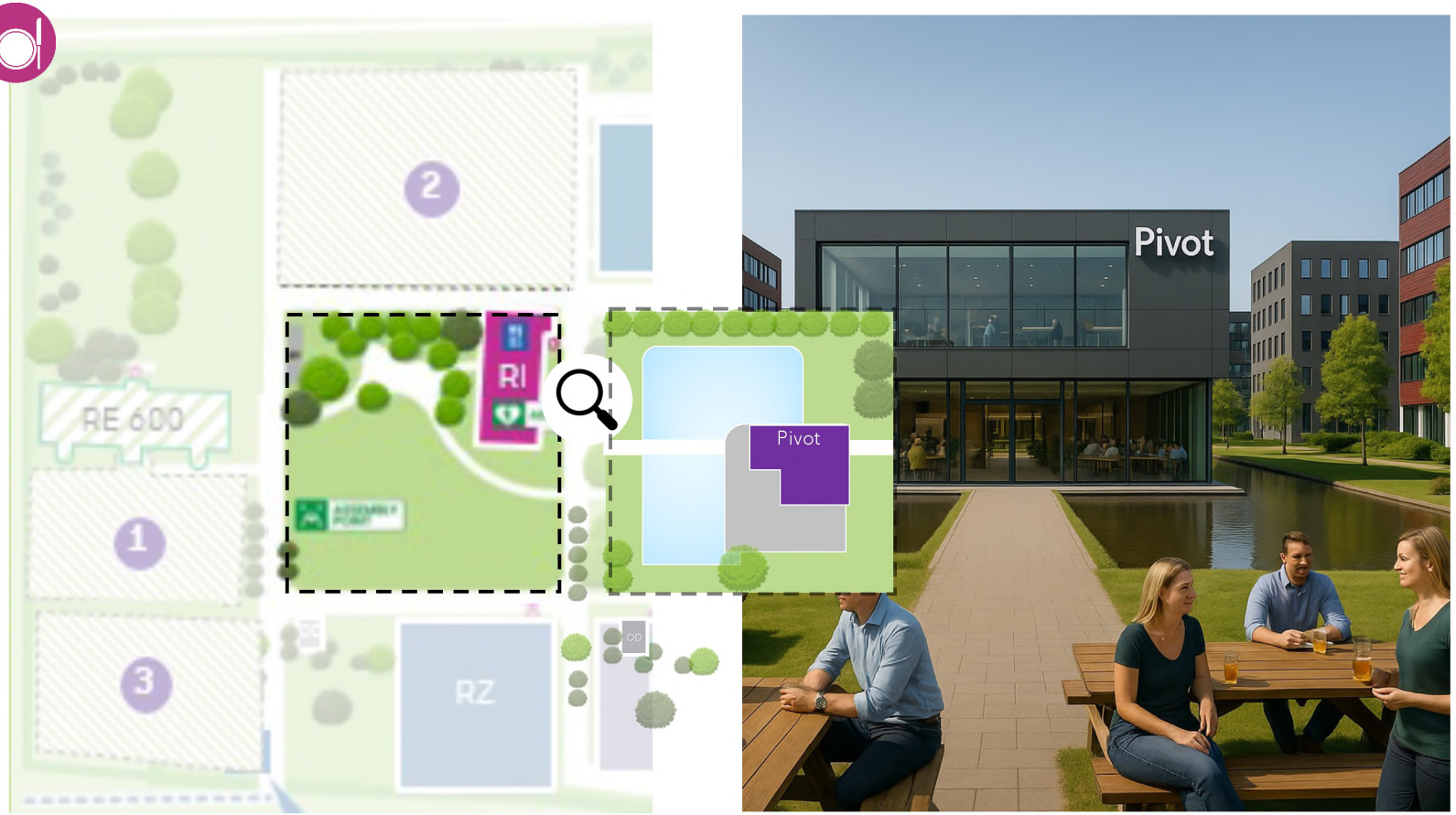


	Totaal m²	Lab	Kantoor	FTE
Incubator	1.086	72%	28%	40
Accelerator	1.800	70%	30%	60
Multi-tenant huurders	5.906	68%	32%	200
Onderwijs en Onderzoek[1)]	2.000	50%	50%	70
Open Acces Lab	308	100%		
Leisure ruimte	295			
Totaal	11.395	64%	34%[2)]	370

1) Het onderwijs, waarvoor circa 527 m² beschikbaar is, zal worden gehuisvest in RE600 - Deze ruimte biedt plaats aan het lectoraat, werkplekken, leslokalen en boardrooms/collegezalen voor het ontvangen van studenten (minor, master, summer school, etc.). Het onderzoek zal plaatsvinden in Racoon, waar laboratoriumruimte beschikbaar is; 2) De andere 2% is leisure ruimte

De Pivot wordt de ontmoetingsplek op de campus

voor werknemers op en rondom de campus, professionals, studenten en bezoekers



Opmerkingen

- De nieuwe Pivot wordt gezien als een centraal punt op het park waar werknemers van alle bedrijven en bezoekers samenkomen en community activiteiten plaatsvinden
- Het nieuwe gebouw zal 1.250 VVO m^2 zijn waarvan het 1.000 VVO m^2 restaurant/ ontmoetingsplekken en 250 VVO m^2 voor catering- en evenementen ruimte
- RI, ook wel de Pivot genoemd, heeft een huidige omvang van 1.251 VVO m^2, waarvan 484 m^2 kantoorruimte is
- De uitbreiding van de Pivot kan praktisch gezien van start gaan zodra de fit-out van RZ (Panther) is afgerond, na 2027 – ongeveer rond het moment waarop de maximale capaciteit wordt bereikt
- De business case voor de Pivot is lastig positief te krijgen, aangezien de restaurant uitbater geen huur betaalt en dient dus gezien te worden als investering in de campus community en als onderdeel van de bredere campus business case

De Pivot



Het middelpunt en de ontmoetingsplek van de campus

De Pivot fungeert als het middelpunt en de ontmoetingsplek van de campus, waar werknemers, professionals, studenten, onderzoekers en bezoekers samenkomen. Het is tevens de locatie waar de binnen de visie voorziene evenementen binnen het campus community programma en die voor het bredere innovatie ecosysteem worden georganiseerd.

Voorbeelden functies

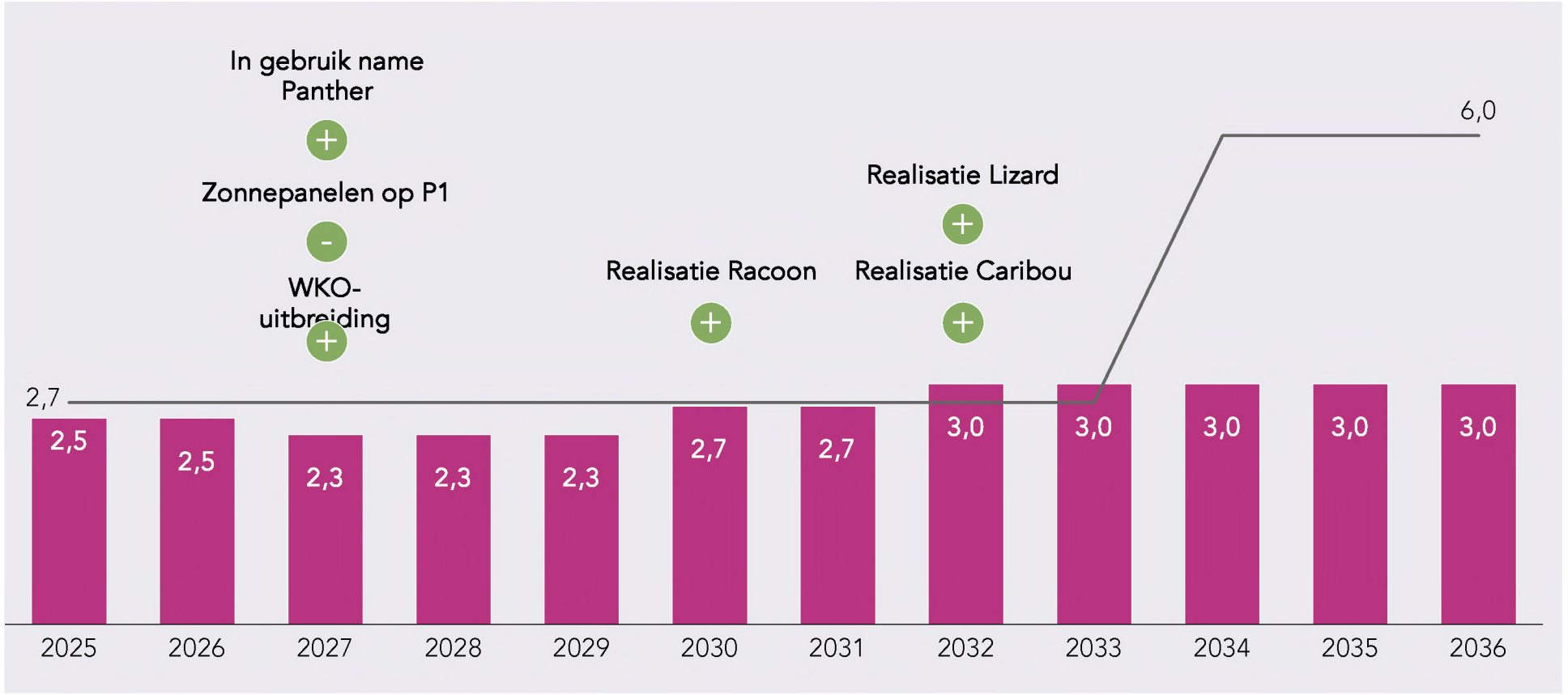
- Vrijdagmiddagborrels
- Bedrijfsfeestjes
- Lunch locatie
- Ontmoetingsplek
- Ontspanningsplek
- Netwerkevents
- Workshops & trainingen
- …

Indicatief

In lijn met het vastgoed zal de elektriciteit infrastructuur mee moeten groeien

Extra maatregelen worden binnen Grote Oogst en Pivot Park zelf gedefinieerd

Ontwikkeling energiebehoefte en capaciteit op Pivot Park in MW



Huidige communicatie van Enexis is dat in **2034** de capaciteit van de kabel van Pivot Park kan worden uitgebreid, dit is echter **geen garantie**

Binnen **Grote Oogst** worden gezamenlijke oplossingen, waaronder een **warmtenet**, besproken – – Indien deze oplossingen niet gerealiseerd worden zal gekeken worden naar andere oplossingen om de toegang tot energie te waarborgen voor Lizard en Caribou

Aannamens
over ontwikkeling energiebehoefte en capaciteit

- Totale netcapaciteit op Pivot Park is momenteel 2,7 MW
- Gebruik in 2025 is ingeschat op 2,5 MW
- In 2027 wordt de WKO uitbreiding gerealiseerd (+0,2 MW), de zonnepanelen en batterij (-0,4 MW) – In datzelfde jaar wordt ook in gebruikname van Panther verwacht (+0,15 MW)
- In 2030 worden in het basisscenario ook Racoon (+0,2 MW) en Lizard (+0,15 MW) gerealiseerd
- In 2032 komt Caribou daarbij met een ingeschat verbruik van 0,275 MW – Inpassing van Caribou hangt af van timing van Lizard en daadwerkelijk gebruik en opbrengst van nieuwbouw en duurzaamheids-oplossingen
- Binnen Grote Oogst worden gezamenlijke oplossingen, zoals een warmtenet, besproken



Meerjaren-begroting

In 2026 zullen er vragen ontstaan rondom
de werkkapitaal buffer, opschaling van het innovatie ecosysteem, herfinanciering en Fase 1 van het vastgoed

1

Werkkapitaal buffer

Om Pivot Park op zeer korte termijn een buffer te geven met voldoende werkkapitaal voor de going concern, zou er afzonderlijk een besluit hierover genomen kunnen worden – Bij voorkeur in combinatie met een voorfinanciering om te komen tot een Definitief Ontwerp voor Racoon

2

Vliegende start innovatie ecosysteem

Om momentum te bouwen en een vliegende start te maken op onderdelen van het innovatie ecosysteem, zou hier al van start kunnen worden gegaan met ondersteuning van specifieke subsidieopdrachten

3

Herfinanciering

Aangezien de oude leningen eind 2026 aflopen, dient er in 2026 een besluit genomen te worden aangaande de herfinanciering, wat ook een kans biedt om de eigen vermogen positie van Pivot Park te versterken

4

Vastgoedfinanciering Fase 1

Om Racoon in 2029 te kunnen realiseren dient er in 2026 een financieringsbesluit genomen te worden aangaande financiering van Fase 1 van het vastgoed – Bij voorkeur als één pakket met de herfinanciering

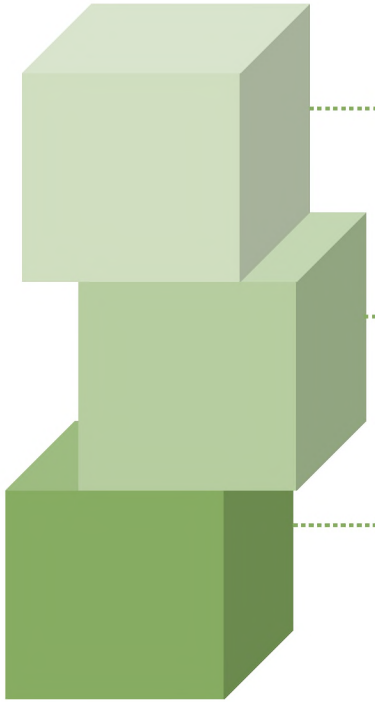
5

Opschalen innovatie ecosysteem support & voorfinanciering Fase 1

Om de capaciteit voor het ecosysteem op te schalen en de voorfinanciering van Fase 1 te ondersteunen dient er besluitvorming plaats te vinden rondom de kredietfaciliteiten – Bij voorkeur als één pakket met punten 3 & 4

De meerjarenbegroting van de Visie 2036 is opgebouwd uit drie bouwblokken:

Going concern, vastgoedplan en innovatie ecosysteem



3 Innovatie ecosysteem

Om de Visie 2036 te verwezenlijken zijn er ook investeringen in het innovatie ecosysteem voorzien, die gefinancierd kunnen worden uit een eventueel resultaat van de campus en/of subsidiestromen/krediet

2 Vastgoedplan

Het vastgoedplan heeft impact op de P&L en vreemd/eigen vermogen positie van de campus afhankelijk van het financieringsscenario

1 Going concern

De basis van de meerjarenbegroting wordt gevormd door de begroting 2026-2030 van de "going concern", oftewel de huidige situatie zonder aanpassingen

Voor Racoon en De Pivot is vastgoedfinanciering of vreemd kapitaal het meest realistisch

Terwijl voor Caribou & Lizard verdere opties verkend kunnen worden

Vastgoed	Overwegingen
 Racoon	Racoon is het eerste gebouw dat wordt neergezet als onderdeel van de Visie 2036, en heeft zowel een belangrijk ecosysteem aspect met onderwijs en incubator faciliteiten, als een commercieel aspect met multi-tenant verhuur - Om realisatie in 2029 mogelijk te maken dient op korte termijn gestart te worden met de benodigde voorbereidingen en opzetten van de financieringsconstructie
 De Pivot	De business case voor de Pivot is lastig positief te krijgen, aangezien het restaurant deel niet voldoende winstgevend is om huur van de uitbater te vragen – Dit gebouw dient dus gezien te worden als investering in de campus community en als onderdeel van de bredere campus business case
 Verduurzaming	Het verduurzamingsplan is noodzakelijk om de toegang tot energie te waarborgen voor de nieuwbouw en dragen bij aan de verduurzaming van de campus als geheel – Deze investeringen verdienen zich ofwel direct terug vanuit elektriciteit opwekking of via een verhoging van de servicekosten van huurders, die hiervoor in de plaats een lagere energierekening krijgen en toegang tot duurzame energie
 Caribou	Caribou dient volledig als commercieel multi-tenant gebouw, maar heeft ook strategische waarde voor de campus om de focus van de Visie 2036 te huisvesten en voldoende draagkracht te creëren om uiteindelijk structureel het innovatie ecosysteem te kunnen dragen
 Lizard	Lizard zal als single-tenant gebouw alleen ontworpen/gerealiseerd worden in samenwerking met een geïnteresseerde CDMO - Voor vastgoedfinanciers is dit een interessante business case, vanwege langdurige en gegarandeerde verhuur
 Parkeerplaatsen	De nieuwe parkeeroplossing heeft tegen huidige tarieven een beperkt commercieel resultaat, waardoor deze lastig via externen te financieren is – De behoefte aan een parkeeroplossing is sterk afhankelijk van de realisatie van Lizard en eventuele ontwikkelingen in een gezamenlijke aanpak van de parkeersituatie op Moleneind

Voor Racoon en De Pivot is vastgoedfinanciering of vreemd kapitaal het meest realistisch

Terwijl voor Caribou & Lizard verdere opties verkend kunnen worden

Vastgoed	Financieringsopties
 Racoon	Met vastgoedfinanciering of vreemd kapitaal zou Racoon met de beoogde focus in 2029 gerealiseerd kunnen worden - Strategische vastgoedexploitanten en additionele aandeelhouders willen mogelijk inspraak hebben op de verhuur/focus, en vereisen langdurige processen, waardoor de voorzien tijdslijn in gevaar komt
 De Pivot	Als investering in de campus community is het waarschijnlijk dat The Pivot uit eigen middelen of via vastgoedfinanciering op campusniveau gefinancierd dient te worden
 Verduurzaming	De financiering van het verduurzamingsplan zal projectmatig gebeuren, waarbij waar mogelijk gebruik zal worden gemaakt van verduurzamingsubsidie, en voor het overige deel gefinancierd vanuit eigen middelen en/of projectfinanciering
 Caribou	Caribou zou als volledig commercieel vastgoed potentieel vanuit alle vier financiering scenario's gefinancierd kunnen worden – Om het innovatie ecosysteem te kunnen ondersteunen dient het vastgoed in eigen beheer van de organisatie te zijn en vanuit vastgoedfinanciering of vreemd kapitaal gefinancierd te worden, tenzij er een derde aandeelhouder gevonden wordt
 Lizard	Een strategisch vastgoedbelegger of de voorziene huurder zelf zou hieraan kunnen bijdragen zonder dat de focus van de campus in het geding komt of er interne competitie ontstaat - Overige financieringsscenario's zijn ook geschikt, de uiteindelijke keuze dient te worden gemaakt in overeenstemming met de geïnteresseerde CDMO partij en financiële situatie van Pivot Park
 Parkeerplaatsen	Opties voor externe financiering lijken beperkt, tenzij de parkeeroplossing samen met Lizard als een gebundelde business case wordt aangeboden - Indien er een gezamenlijke oplossing vanuit de Moleneind komt, dient deze apart bekeken te worden

In fase 2 zijn gedetailleerde stappenplannen en tijdsplanningen ontwikkeld

voor de strategische pijlers, waarvan een deel investeringen vereist

Activiteitenplannen

Strategische pijlers
van de ontwikkelpaden van de Visie 2036

▼

Benodigde stappen

▼

Tijdsplanning

▼

Verdere uitwerkingen

Onderdelen innovatie ecosysteem met benodigde additionele investeringen

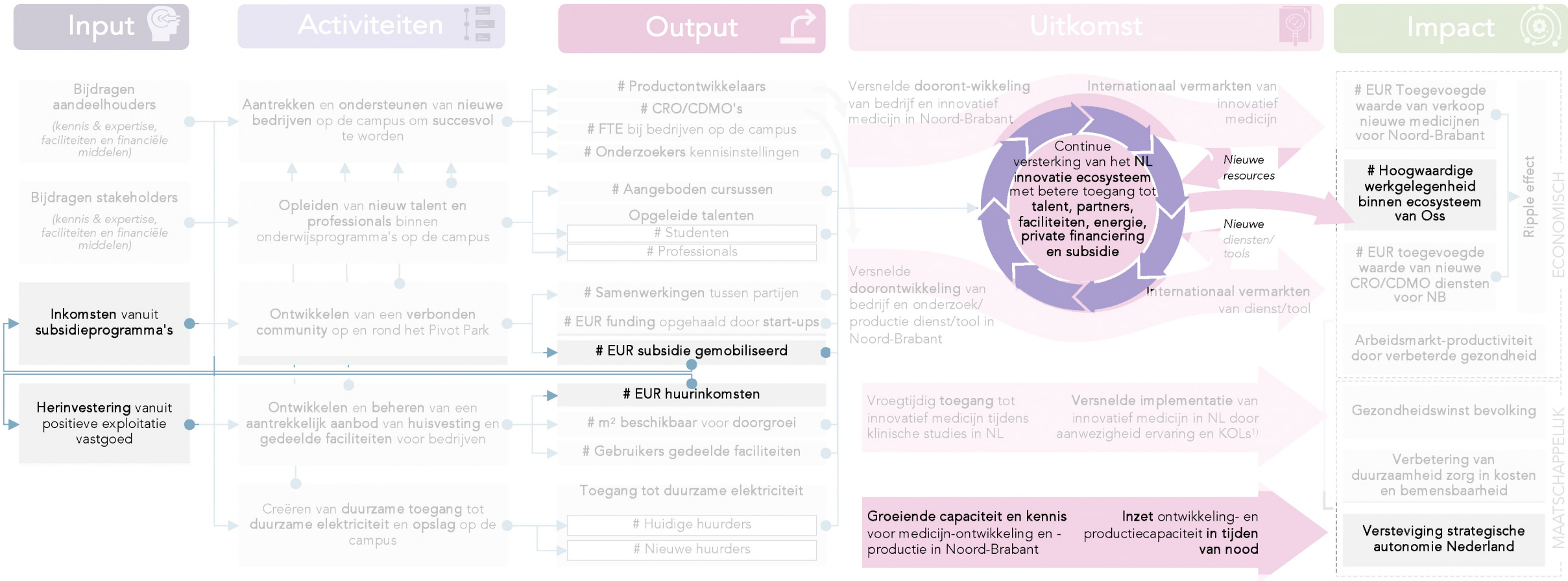
Focus *op innovatie in geneesmiddelenontwikkeling*	Human Capital	Community	Faciliteiten	Duurzaamheid
Aantrekken Start-Ups	Pharma Academy for Life Long Learning	Op campus	Incubator programma	Duurzame bedrijfsvorming
Ondersteunen doorgroei huidige huurders	Aanwezigheid kennisinstellingen	Buiten de campus	Incubator & accelerator faciliteiten, incl. OAL [1)]	Grote Oogst
Actief aquireren op strategische focuspunten		Regionale innovatieprogramma's	Opbouwen investeerdersnetwerk	Duurzaamheid & elektriciteit infrastructuur
Stimuleren van (regionale) instroom		Fase 1: Pharma Delta platform	Productie locaties	
Versterken aanwezigheid kennisinstellingen		Strategische autonomie		

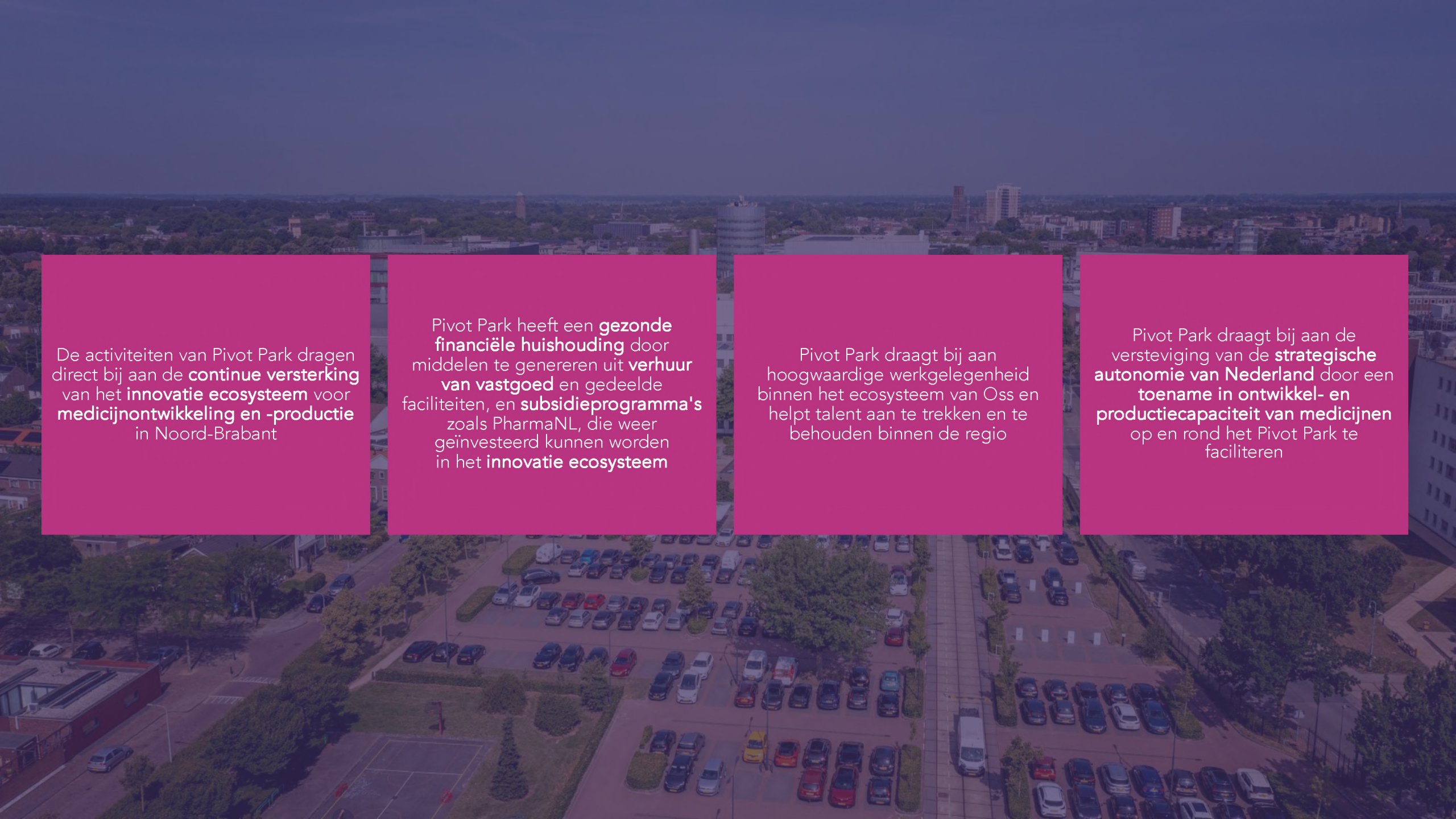


Impactmodel

De investeringen hebben als doel om uiteindelijk maatschappelijke impact te creëren

in de vorm van innovatie, werkgelegenheid en strategische autonomie





De activiteiten van Pivot Park dragen direct bij aan de **continue versterking** van het **innovatie ecosysteem** voor **medicijnontwikkeling en -productie** in Noord-Brabant

Pivot Park heeft een **gezonde financiële huishouding** door middelen te genereren uit **verhuur van vastgoed** en gedeelde faciliteiten, en **subsidieprogramma's** zoals PharmaNL, die weer geïnvesteerd kunnen worden in het **innovatie ecosysteem**

Pivot Park draagt bij aan hoogwaardige werkgelegenheid binnen het ecosysteem van Oss en helpt talent aan te trekken en te behouden binnen de regio

Pivot Park draagt bij aan de versteviging van de **strategische autonomie van Nederland** door een **toename in ontwikkel- en productiecapaciteit van medicijnen** op en rond het Pivot Park te faciliteren

Het model maakt gebruik van het Theory of Change model

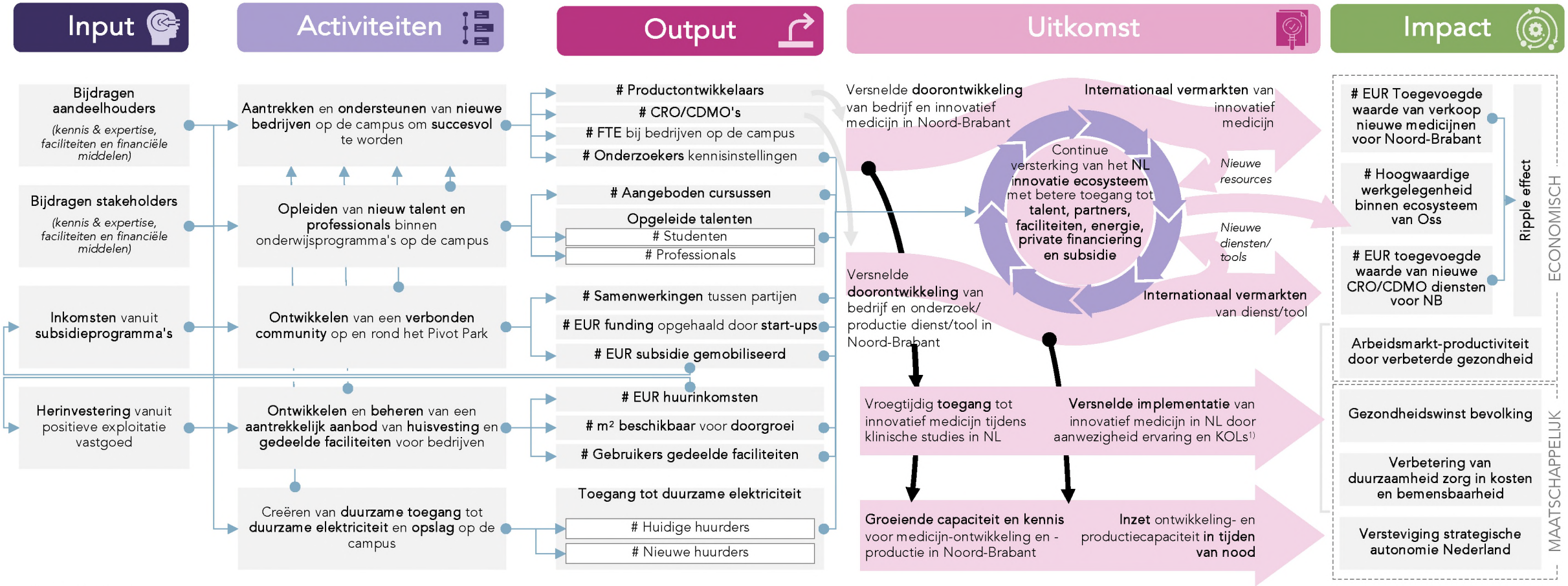
	Input	Activiteiten	Output	Uitkomst	Impact
Beschrijving	Alle input en bijdragen – financieel en in kind – aan de campus	Activiteiten die plaatsvinden binnen de cirkel van controle van de campus en hun samenhang	Resultaten die rechtstreeks voortvloeien uit de activiteiten van de campus	Vervolgactiviteiten die plaatsvinden op basis van de output van de campus	Alle directe en indirecte effecten die de campus heeft veroorzaakt
Voorbeelden	• Inkomsten uit verhuur • Middelen vanuit subsidie-programma's • …	• Aantrekken en ondersteunen van nieuwe bedrijven • Opleiden van nieuw talent & professionals • Community ontwikkeling • Ontwikkelen en aanbieden van huisvesting • Verduurzaming van de campus • …	• Aantal bedrijven op de campus • Aantal onderzoekers van kennisinstellingen • Aantal studenten & professionals • Opgehaalde subsidie • Opgehaalde funding voor start-ups • Aantal gebruikers van gedeelde faciliteiten • ….	• Doorontwikkeling van een lead ontdekt door een bedrijf op de campus • Internationaal vermarkten van een medicijn of dienst ontwikkeld door een bedrijf op de campus • Gebruik van medicijnen ontwikkeld op de campus door artsen en patiënten • …	• Gezondheids-impact, zoals patiënt die wordt genezen • Economische impact, zoals toegevoegde waarde voor een Nederland bedrijf door internationale verkoop, of hoogwaardige werkgelegenheid • …

Opmerkingen

- Het Theory of Change-model bestaat uit **vijf fasen**: input, activiteiten, output, uitkomst en impact
- Het raamwerk faciliteert het **kwalitatieve impactverhaal** van een campus: 'hoe' impact wordt gecreëerd
- Door het Theory of Change-model lopen **impactpaden**: de grote lijnen van verbinding tussen output en impact, en rode draden van het impactverhaal
- Reeds **behaalde resultaten** laten zien hoe de impactpaden materialiseren en wat er al is bereikt – en dit is weer input om **toekomstige impact** te kwantificeren
- Impactpaden kunnen worden **gekwantificeerd** met verschillende technieken, zoals impactvermenigvuldigers of casestudies

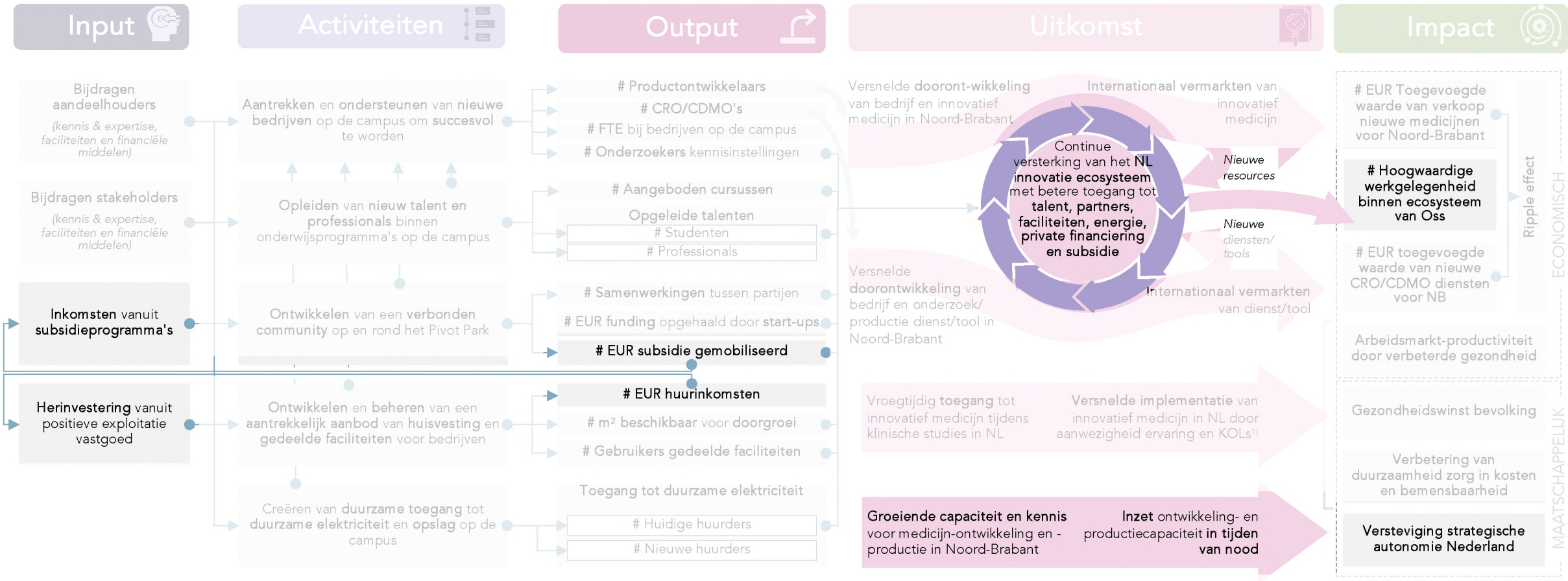
De toekomstige economische en maatschappelijke impact van de campus

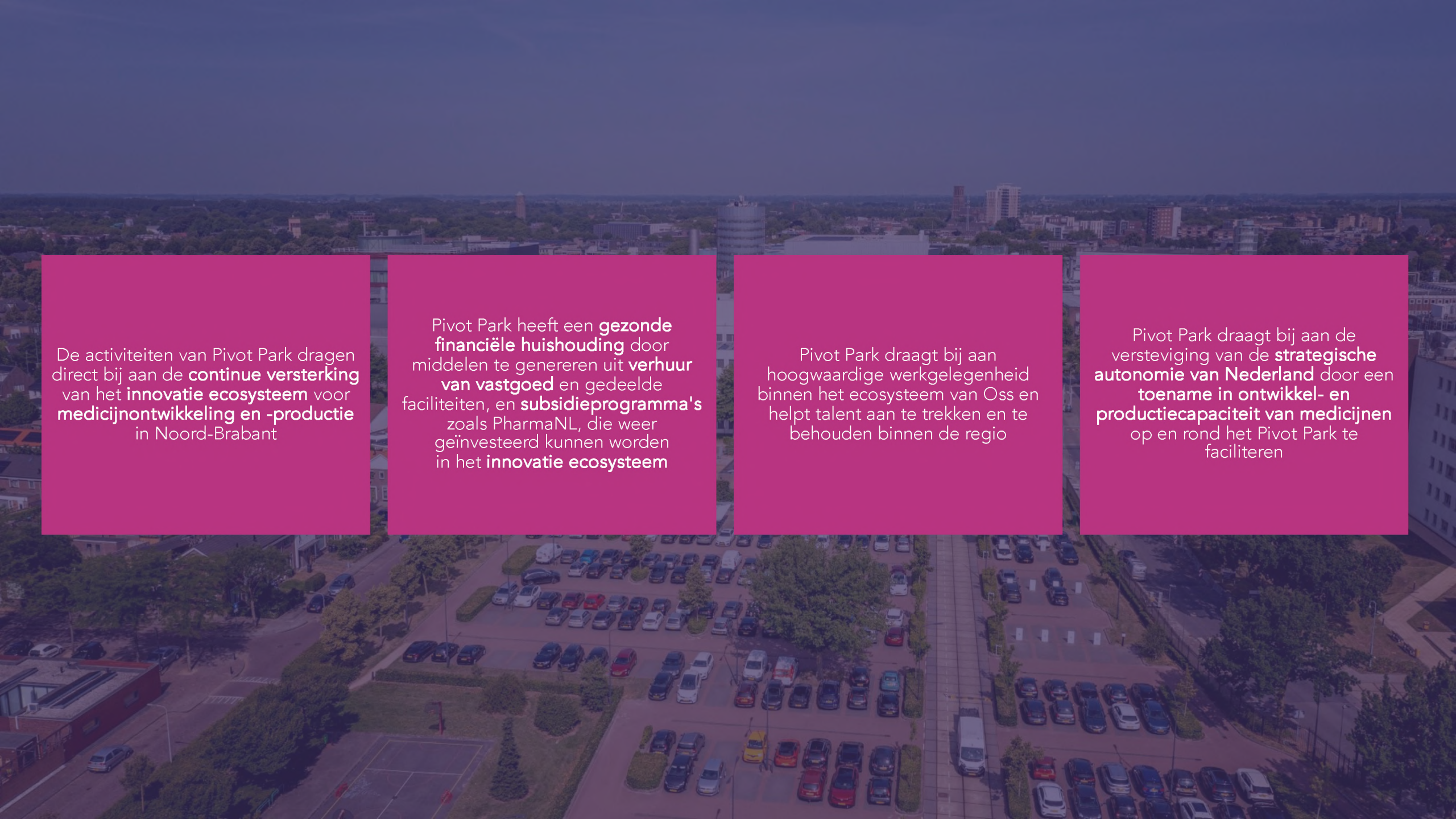
Het impactmodel langs de Visie 2036



1) Key opinion leaders

Pivot Park heeft impact in lijn met de doelen van de aandeelhouders:
gezonde financiën, innovatie, hoogwaardige werkgelegenheid en strategische autonomie





De activiteiten van Pivot Park dragen direct bij aan de **continue versterking** van het **innovatie ecosysteem** voor **medicijnontwikkeling en -productie** in Noord-Brabant

Pivot Park heeft een **gezonde financiële huishouding** door middelen te genereren uit **verhuur van vastgoed** en gedeelde faciliteiten, en **subsidieprogramma's** zoals PharmaNL, die weer geïnvesteerd kunnen worden in het **innovatie ecosysteem**

Pivot Park draagt bij aan hoogwaardige werkgelegenheid binnen het ecosysteem van Oss en helpt talent aan te trekken en te behouden binnen de regio

Pivot Park draagt bij aan de versteviging van de **strategische autonomie van Nederland** door een **toename in ontwikkel- en productiecapaciteit van medicijnen** op en rond het Pivot Park te faciliteren

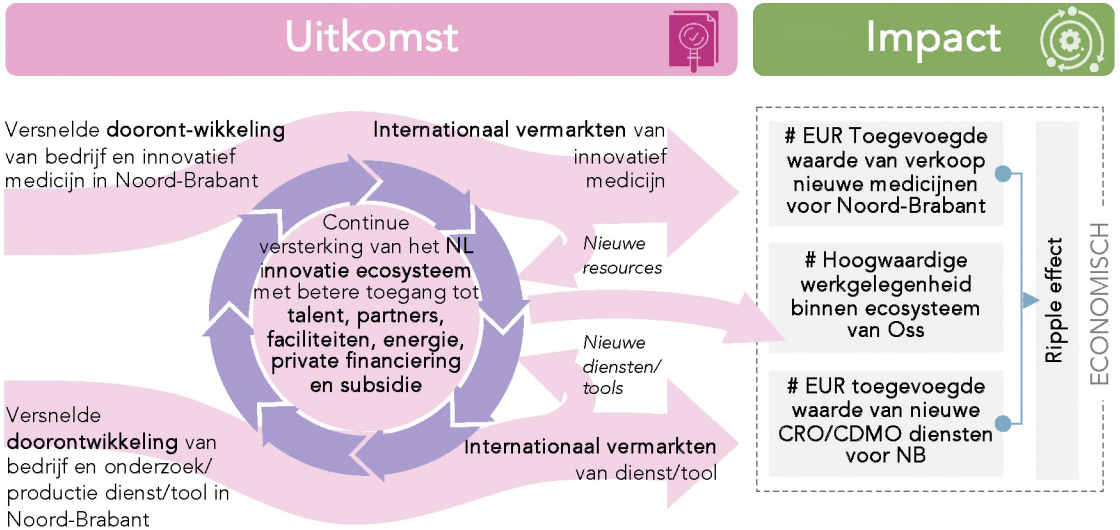
De output van Pivot Park zorgt via drie impactpaden

voor economische impact binnen het Noord-Brabantse innovatie ecosysteem

Het Pivot Park kent drie voorname economische impactpaden

- **Impactpad 1: Productontwikkelaars** doorlopen de fases van het medicijnontwikkelproces op de campus. Dit proces is lang en risicovol met een complex systeem van stakeholders, maar door de **aanwezige kennis**, **talent**, **faciliteiten**, **partners**, **kapitaal**, etc. binnen het **innovatie ecosysteem** worden zij in staat gesteld om de ontwikkeling van hun product en bedrijf te versnellen. Therapieën die alle fases succesvol doorlopen worden uiteindelijk **internationaal vermarkt**, en **genereren omzet** en **toegevoegde waarde** in de Noord-Brabantse farmaceutische industrie
- **Impactpad 2:** De **CRO's** en **CDMO's** op de campus ontwikkelen hun producten en diensten versneld op de campus door de aanwezige kennis, talent, faciliteiten, partners, klanten, kapitaal, etc. Succesvolle bedrijven **schalen** hun **(productie)capaciteit op** en brengen hun producten en diensten naar de **internationale markt**. Deze nieuwe en opgeschaalde bedrijvigheid van CRO's en CDMO's creëert een **hogere omzet** en **toegevoegde waarde** voor de Noord-Brabantse farmaceutische sector
- **Impactpad 3:** De campus creëert een **innovatie ecosysteem** dat partijen toegang biedt tot **kennis**, **talent**, **faciliteiten**, **partners**, **klanten**, **kapitaal**, etc. en fungeert als een **vliegwiel** voor **de versnelde door-ontwikkeling** van nieuwe therapieën van productontwikkelaars en nieuwe producten en diensten van CRO's en CDMO's. De campus draagt vanuit haar activiteiten **continue** bij aan het **verder versterken** van dit innovatie ecosysteem o.a. door het aantrekken van nieuwe partijen, ontwikkelen van nieuwe faciliteiten en opzetten van nieuwe samenwerkingsprogramma's. Door het verbeteren van dit innovatie ecosysteem in Noord-Brabant wordt het steeds **aantrekkelijker** voor (inter)nationale bedrijven om zich op het Pivot Park te **vestigen**, in Noord-Brabant **investeringen** te doen en **hoogwaardige werkgelegenheid** te **creëren** in de omgeving van Oss

De extra economische activiteiten in de Noord-Brabantse (bio)farmaceutische industrie leiden tot **additionele activiteiten** binnen **toeleverende industrieën** in het innovatie ecosysteem, en vergroten daardoor het verdienvermogen van het totale ecosysteem verder – Dit effect is het "**ripple-effect**"

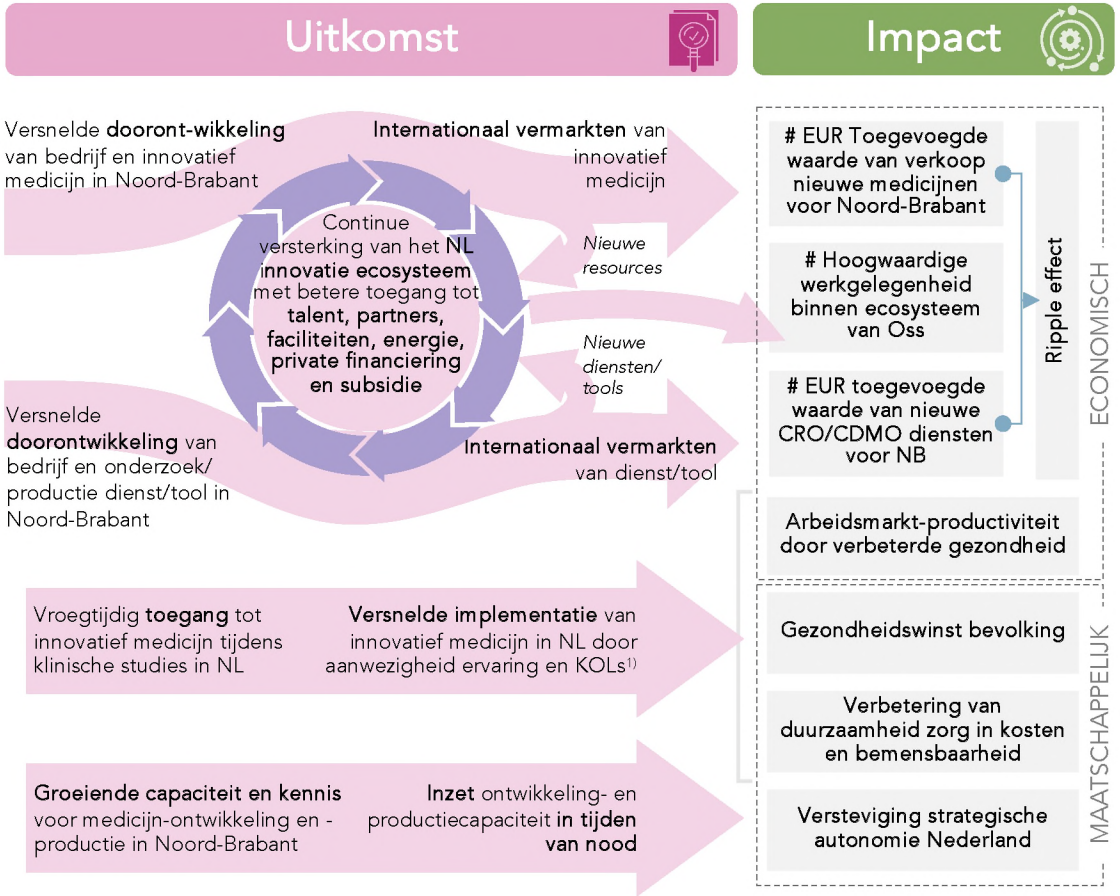


De output van Pivot Park zorgt via twee impactpaden

voor maatschappelijke impact binnen het Noord-Brabantse innovatie ecosysteem en Nederland

Het Pivot Park kent twee voorname maatschappelijke impactpaden

- **Impactpad 4:** De **productontwikkelaars** die binnen impactpad 1 hun nieuwe therapieën versneld ontwikkelen doen dit binnen het **Nederlandse/Noord-Brabantse innovatie ecosysteem** rondom Oss. Deze therapieën worden al vanaf een vroeg stadium ontwikkeld **met Nederlandse onderzoekers en artsen** en getest in de **Nederlandse kliniek**. Hierdoor heeft de **selecte patiëntpopulatie** in Nederland die participeert in die klinische studies **vervroegd toegang** tot deze **nieuwe therapieën**. Bij **marktintroductie** kunnen deze nieuwe therapieën ook **versneld geïmplementeerd** worden in Nederland. Artsen en klinische centra hebben immers al **ervaring** opgedaan met de procedures en kennen de toegevoegde waarde van de middelen. Afhankelijk van het type medicijn leidt de beschikbaarheid voor de Nederlandse zorg tot **gezondheidswinst voor patiënten** en/of **duurzamere zorg** (in kosten en/of bemensbaarheid) indien het medicijn een duur of arbeidsintensief zorgproces vervangt of verlicht. Gezondheidswinst van de Nederlandse bevolking leidt tot een **toename in arbeidsproductiviteit**, aangezien het verzuim door ziekte afneemt
- **Impactpad 5:** De **productontwikkelaars**, **CRO's** en **CDMO's** die zich binnen het innovatie ecosysteem van de campus versneld doorontwikkelen, schalen **op de campus** en in de **directe omgeving** de omvang van hun capaciteiten op. Deze capaciteit binnen Nederland kan ingezet worden om **nieuwe medicijnen te ontwikkelen** in het geval van een **pandemie** of om **essentiële medicijnen** te produceren voor Nederlandse patiënten in tijden van nood. Hierdoor draagt deze capaciteit onder andere bij aan de **pandemische paraatheid** van Nederland. Een voorbeeld hiervan is de opgeschaalde productie van **essentiële intensive care medicijnen** door **buren van Pivot Park** tijdens de **corona crisis**, maar deze capaciteit kan ook ingezet worden wanneer andere landen de toegang tot essentiële medicijnen stopzetten vanuit **politieke overwegingen**



Vanuit het impactmodel volgen een aantal output KPI's

die in de toekomst bijgehouden kunnen worden om de output van de campus te kwantificeren

Output KPI's '24/'25	Output KPI's '24/'25
Focus KPI's De campus huisvest momenteel ~50 bedrijven met ~780 FTE[1)], waarvan 18 productontwikkelaars en 14 CRO/CDMO's. Er zijn momenteel ~4 onderzoekers van de HAN actief op de campus	# 18 Productontwikkelaars # 14 CRO/CDMO's op de campus # 780 FTE bij bedrijven # 4 Onderzoekers kennisinstellingen
Human Capital KPI's Er zijn momenteel 2 cursussen met 38 studenten per jaar op de campus, waarvan 18 binnen de minor van de HAN en 20 in de summer course van Radboud. Er zijn nog geen opleidingen voor professionals op de campus	# 2 Aangeboden cursussen Opgeleide talenten # 38 Studenten # Professionals
Community KPI's Het aantal samenwerkingen tussen partijen is niet in kaart gebracht. Er is EUR ~200 m aan investeringen gemobiliseerd, exclusief Acerta Pharma (USD 7 bn) en Synaffix (EUR 160 m), en EUR 29 m aan subsidie, waarvan EUR 23 m ELF en EUR 6 m PharmaNL	# Samenwerkingen tussen partijen # EUR 200 m funding voor start-ups # EUR 29 m subsidie gemobiliseerd
Faciliteiten, diensten & services KPI's De campus had in 2024 EUR 8,5 m aan huurinkomsten (exclusief services) en had 3.200 VVO m^2 beschikbaar voor doorgroei van huurders. Het aantal gebruikers van gedeelde faciliteiten, zoals het Open Access Lab, is niet in kaart gebracht	# EUR 8,5 m huurinkomsten[2)] # 3,2 km^2 beschikbaar voor doorgroei # Gebruikers gedeelde faciliteiten
Duurzaamheid Pivot Park beschikt over een aansluiting van 2,7 MW, waarvan momenteel ~2,5 MW gebruikt wordt. Er is dus nog ruimte beschikbaar op het park voor ~0,2 MW aan elektrisch verbruik	Toegang tot duurzame elektriciteit # ~2,5 MW Huidige huurders # ~0,2 MW Nieuwe huurders

1) Op basis van actieve passen; 2) Exclusief verhuur services; 3) Op basis van gemiddeld 3% inflatie per jaar

Vanuit het impactmodel volgen een aantal output KPI's

die in de toekomst bijgehouden kunnen worden om de output van de campus te kwantificeren

Output KPI's 2036	Output KPI's 2036 (Basis Scenario)
Focus KPI's In 2036 huisvest de campus naar verwachting >35 product-ontwikkelaars en ~35 CRO/CDMO's. Er zijn ~60 onderzoekers van kennisinstellingen actief op de campus en in totaal ~2.000 FTE	# 35 Productontwikkelaars # 35 CRO/CDMO's op de campus # 2.000 FTE bij bedrijven # 60 Onderzoekers kennisinstellingen
Human Capital KPI's Jaarlijks komen er in 2036 ongeveer 300 mbo/hbo/wo studenten in aanraking met de campus door 8 aangeboden cursussen en afstudeerstages. Ook zijn er >600 professionals die post-academisch onderwijs ontvangen op de campus binnen de 8 Pharma Academy cursussen	# 16 Aangeboden cursussen Opgeleide talenten # 300 Studenten #600 Professionals
Community KPI's In de periode 2026-2036 hebben start-ups op de campus EUR 400 m aan funding opgehaald. Ook is er binnen regionale, nationale en Europese programma's ruim EUR 50 m aan subsidie gemobiliseerd. Het aantal samenwerkingen is in kaart gebracht, gemonitord en sterk toegenomen	# Samenwerkingen tussen partijen # EUR 400 m funding voor start-ups # EUR 50 m subsidie gemobiliseerd
Faciliteiten, diensten & services KPI's In lijn met de groei van het aantal FTE en het verhuurde oppervlak, groeien de huurinkomsten tot EUR ~27 m. Er is voldoende VVO m^2 beschikbaar voor doorgroei van huurders. Het aantal gebruikers van gedeelde faciliteiten is bekend en dekkend	# EUR ~27 m huurinkomsten[2)] # m^2 beschikbaar voor doorgroei # Gebruikers gedeelde faciliteiten
Duurzaamheid Huurders op de campus hebben toegang tot voldoende duurzame elektriciteit op de campus, en er is ruimte voor verdere uitbreiding binnen het net	Toegang tot duurzame elektriciteit # ~3,0 MW Huidige huurders # ~3,0 MW Nieuwe huurders

1) Op basis van actieve passen; 2) Exclusief verhuur services; 3) Op basis van gemiddeld 3% inflatie per jaar



Potentiële risico's

Per onderdeel van de visie zijn potentiële risico's geïdentificeerd

Deze hebben impact hebben op de uitvoering van de Visie 2036

Focus	Human Capital	Community	Faciliteiten	Duurzaamheid
Negatief investeringsklimaat voor biotech	Onderwijsinstellingen moeten bezuinigen	Provinciegrenzen worden opgeworpen als barrière	Overcapaciteit in de markt op verschillende huisvestingsproposities	Vertraging in energienet uitbreiding
Eén of meerdere grote partijen zeggen op	Krapte op regionale arbeidsmarkt door sterke groei van Eindhoven tech. cluster	Ontstaan van tekorten binnen campusorganisatie door voorinvesteringen	Doorlooptijd nieuwbouw ontwikkeling loop achter op behoefte	
Minder aandacht voor valorisatie en spin-off creatie bij kennisinstellingen		Ontstaan van weerstand in de buurt tegen uitbreiding en hoogbouw op Pivot Park	BioLabs opent een incubator in Nederland	
Bezuinigingen op onderzoeksgroepen kennisinstellingen		Handelsbarrières nemen toe en de muren tussen internationale regio's worden hoger		

Binnen Focus zijn enkele potentiële risico's geïdentificeerd

Deze hebben impact op de realisatie van de visie van Pivot Park

	Risico omschrijving	Impact op Pivot Park	Mitigatiemaatregelen
1	Negatief investeringsklimaat voor biotech	Vertraging in groei (of zelfs krimp) van Pivot Park doordat huurder een grotere kans van falen hebben door gebrek aan financierings-mogelijkheden	• Versterking samenwerking met BOM en netwerk van investeerders om toegang tot kapitaal te verbeteren • Huurders flexibiliteit bieden om af te schalen in omvang van faciliteiten op Pivot Park, zodat faillissementen beperkt blijven
2	Eén of meerdere grote partijen zeggen op	Gat in huurinkomsten doordat leegstand op het park groter is dan voorzien	• Faciliteiten inrichten op flexibele schaalbaarheid, zodat men niet weg hoeft van de campus om door te groeien • Continu gesprek aangaan met bedrijven op de campus en moederbedrijven om de vinger aan de pols te houden • Continue aanwas van nieuwe bedrijven om vrijgekomen plekken op te vullen
3	Minder aandacht voor valorisatie en spin-off creatie bij kennisinstellingen	Minder aanwas van start-ups voor de incubator van Pivot Park wat doorvertaalt in een kleinere huurdersportfolio en inkomsten	• Brede instroomprofielen, e.g. productontwikkelaars, CRO's en CDMO's, en voor bedrijven in de incubator vanuit meerdere bronnen • Samenwerking met de BOM rondom support programma • Opbouwen netwerk van investeerders met aantrekkingskracht op start-ups • Actieve acquisitie op volwassen partijen en groei huidige huurders
4	Bezuinigingen op onderzoeks-groepen kennisinstellingen	Beperkte aanwezigheid van onderzoeksgroepen op de campus, waardoor minder ruimte wordt verhuurd en de aantrekkelijkheid van Pivot Park voor bedrijven lager is	• Ondersteunen en creëren van nieuwe subsidiemogelijkheden, zowel nationaal als internationaal • Bouwen van een virtueel netwerk en community met onderzoekers om connecties te bouwen

Binnen Human Capital zijn enkele potentiële risico's geïdentificeerd

Deze hebben impact op de realisatie van de visie van Pivot Park

	Risico omschrijving	Impact op Pivot Park	Mitigatiemaatregelen
1	Onderwijsinstellingen moeten bezuinigen	Onderwijsinstellingen verplaatsen minder cursussen naar Pivot Park, waardoor er minder talent op Pivot Park komt	• Er wordt gewerkt met een portfolio van cursussen van verschillende onderwijsinstellingen, waardoor het aanbod op Pivot Park niet afhankelijk is van één partij • Actievere marketing van het cursusaanbod op Pivot Park om studenten aan te trekken
2	Krapte op regionale arbeidsmarkt door sterke groei van Eindhoven tech. cluster	Minder goede toegang tot talent voor bedrijven op Pivot Park waardoor zij lastiger kunnen doorgroeien	• Opbouwen van post-graduate educatie op Pivot Park zodat professionals uit Nederland veel in aanraking komen met het ecosysteem • Realiseren van een expat desk op Pivot Park om internationale talenten de weg ernaartoe te laten vinden

Binnen Community zijn enkele potentiële risico's geïdentificeerd

Deze hebben impact op de realisatie van de visie van Pivot Park

	Risico omschrijving	Impact op Pivot Park	Mitigatiemaatregelen
1	Provinciegrenzen worden opgeworpen als barrière	Start-ups op Pivot Park worden onder druk gezet om zich te verplaatsen naar andere provincies	Samenwerking en afstemming binnen Pharma Delta en nationaal om provinciegrenzen te overkomen
2	Ontstaan van tekorten binnen campusorganisatie door voorinvesteringen	Meerdere jaren van negatieve resultaten binnen de Pivot Park organisatie om capaciteit op te bouwen om het ecosysteem te versterken	Planning en discussie met aandeelhouders en subsidie gevers voordat campusorganisatie wordt uitgebouwd
3	Ontstaan van weerstand in de buurt tegen uitbreiding en hoogbouw op Pivot Park	Pivot Park wordt beperkt in verdere uitbreidingsmogelijkheden, waardoor het bedrijven niet de benodigde ruimte kan bieden om door te groeien	• Openstellen van het park voor bezoekers uit de buurt • Impact van de campus op het park zelf zichtbaar maken via informatieschermen • Organiseren van een jaarlijkse open dag voor buurtbewoners, waarin de toegevoegde waarde van de campus wordt uitgelicht
4	Handelsbarrières nemen toe en de muren tussen internationale regio's worden hoger	De business wordt voor bedrijven uitdagender, en markt-omstandigheden maken financiering lastiger	Actief deelnemen aan strategische autonomie discussies en programma's in Nederland en Europa, om bedrijven op Pivot Park bij geopolitieke spanningen meer te laten profiteren van de lokale Europese vraag

Binnen Faciliteiten zijn enkele potentiële risico's geïdentificeerd

Deze hebben impact op de realisatie van de visie van Pivot Park

	Risico omschrijving	Impact op Pivot Park	Mitigatiemaatregelen
1	Overcapaciteit in de markt op verschillende huisvestingsproposities	Lagere bezettingsgraad van faciliteiten en druk op huurprijzen door sterkere concurrentie	• Afstemming met Nijmegen, Pharma Delta en Leiden om aanbod van proposities af te stemmen • Focus small molecules, biologicals en drug delivery op basis van kracht en niet op thema's zoals regeneratieve geneeskunde en MedTech waar veel concurrentie is • Milestone planning met Go/No-Go's binnen bouwprojecten o.b.v. marktcondities
2	Doorlooptijd nieuwbouw ontwikkeling loop achter op behoefte	Vertrek van partijen op het park omdat zij niet kunnen doorgroeien	• Integrale vastgoed planning, waarin gekeken wordt naar de timing van de sloop van oude gebouwen, zodat er back-up beschikbaar is om vraag op te vangen • Bouwen op gezonde leegstand, zodat er ruimte beschikbaar is voor doorgroei • Continue afstemming met gemeente, zodat ruimte voor productiefaciliteiten van bedrijven in de omgeving in kaart is gebracht en mogelijk is
3	BioLabs opent een incubator in Nederland	Sterke concurrentie op incubator propositie, waardoor instroom lager is	• Neerzetten van een aantrekkelijke eigen incubator propositie op Pivot Park in samenwerking met de BOM • Actieve acquisitie op scale-ups vanuit de BioLabs incubator (en breder in Nederland en internationaal) naar Pivot Park

Binnen Duurzaamheid zijn enkele potentiële risico's geïdentificeerd

Deze hebben impact op de realisatie van de visie van Pivot Park

Risico omschrijving	Impact op Pivot Park	Mitigatiemaatregelen
1 Vertraging in energienet uitbreiding	Vertraging in uitbreidingen van nieuwe faciliteiten op Pivot Park, doordat er geen ruimte op het net beschikbaar is	• Uitwerken en realiseren van duurzame oplossingen op het park met batterijen, contingency plans, etc. • Voor iedere uitbreiding wordt netaansluiting vroeg in de planning meegenomen • Samenwerken met Moleneind cluster binnen programma Grote Oogst om gezamenlijke oplossingen te identificeren