

**TENMAN**  
MARC BONEKAMP  
JOS WETTERS  
LEO KRAMER

# IEDER PROBLEEM IS OOK EEN KANS

Advies of ondersteuning nodig bij een complexe ontwikkelopgave?

**Tenman** zorgt voor de realisatie van gebouwen en gebieden.

Wonen, winkelen of werken, transformatie of de herontwikkeling van een monument: hoe complexer de opgave is, hoe leuker deze professionals het vinden.

Wij spraken met partners **Marc Bonekamp**, **Jos Wetters** en **Leo Kramer**.

‘Problemen zijn er om opgelost te worden. Wij praten dan ook liever over kansen.’

Tenman is in 2005 opgericht door Boer & Croon, Bank Nederlandse Gemeenten en de RebelGroup als specialist op het gebied van (dbfm(o))tendermanagement. Vandaar de naam Ten (tender) man (management). Sinds 2009 zijn deze partijen geen aandeelhouder meer. Vandaag de dag staat er een zelfstandig adviesbureau voor ruimtelijke economische vraagstukken op het snijvlak publiek-privaat. Een enthousiast en slagvaardig bureau met een schat aan kennis en ervaring aan zowel overheidszijde als aan private kant. Als team koppelt Tenman creativiteit aan overtuigingskracht en organisatietalent. Daarin is Tenman sturend. Dus geen bureau dat simpelweg uitvoert wat er gevraagd wordt, maar een partner die een wezenlijke bijdrage levert aan een optimaal resultaat.

## VERNIEUWEND EN CREATIEF

Krijgen we dit project haalbaar? Welk product past bij de marktvraag? Is dit een tender voor ons? En zo ja, hoe contracteren we dan de markt? Voor er substantiële investeringen worden gedaan, adviseert Tenman hoe een project realiseerbaar wordt. Het bureau brengt ruime ervaring en kennis van het domein samen met vernieuwende en creatieve oplossingen. Zo begeleidt het bureau publieke en private partijen onder meer bij het bepalen van een aanbestedingsstrategie, het uitschrijven van de procedure, het vastleggen van afspraken na selectie, het formeren van een tenderteam, het ontwikkelen van het concept én het organiseren van de volledige inschrijving of selectie.

## SUIKERZIJDEN IN GRONINGEN

In die hoedanigheid trad Tenman onder meer op als tenderorganisatie voor Dura Vermeer. Deze opdrachtgever won de tender voor de Suikerzijde in Groningen. In de komende twintig jaar wordt hier een compleet nieuwe

stadswijk van circa 5.000 woningen gebouwd, vertelt Wetters: ‘Dura Vermeer is van oorsprong meer een bouwer dan een ontwikkelaar en was daarom - onnodig - onzeker over het binnenhalen van deze tender. Ik moet zeggen dat de uitvraag op dat moment ook relatief nieuw was. Zo vroeg de gemeente Groningen niet om een compleet uitgewerkt plan, maar om een visie op partnerschap: hoe kijk jij als samenwerkingspartner van de gemeente tegen deze opgave aan? Daarin was het belangrijk dat Dura Vermeer liet zien hoe zij dacht over de voorstellen van de gemeente. Wij zorgden ervoor dat we het enthousiasme van Dura Vermeer over deze plannen juist verwoordden richting de gemeente. We haalden de vraag achter de vraag boven tafel en koppelden daaraan de juiste kernwaarden van Dura Vermeer. Het resultaat? Een gewonnen tender en twee tevreden samenwerkingspartners.’

Volgens Bonekamp beseffen steeds meer gemeenten dat de oude manier van tenderen niet langer werkt: ‘Waar een gemeente vroeger een project zo risicool mogelijk probeerde weg te zetten, wordt er nu samen met de markt gekeken naar het benoemen en evenwichtig weggelaten van potentiële risico’s. Dat is een interessante ontwikkeling waar wij vanuit ons tendermanagement goed op in weten te spelen.’

## GEZONDE DOSIS LEF

Na tendermanagement volgt ook geregeld een aanvraag voor proces- en projectmanagement. In die hoedanigheid geeft Tenman leiding aan complexe ruimtelijke projecten. Kramer: ‘Wij zetten ruimtelijke ordenings- en investeringsopgaven om in realistische, haalbare (deel)projecten. Dankzij onze onafhankelijke rol zijn we altijd in staat om vanuit het belang en de voortgang van het project te handelen. Zo weten we hoe een projectorganisatie moet worden ingericht en hoe je partijen enthousiasmeert en verbindt. Onze kracht zit hem



Leo Kramer, Jos Wetters, Marc Bonekamp

## ‘WIJ HALEN GRAAG DE VRAAG ACHTER DE VRAAG BOVEN TAFEL’

in het kunnen maken van de vertaalslag tussen overheid en bedrijfsleven en vice versa. Wij brengen deze twee werelden, in een enorme versnelling, bij elkaar. Zo brengen we gebiedsontwikkelingen binnen een jaar van niets naar een bestemmingsplan. Dat danken wij aan onze ervaring, creativiteit en een gezonde dosis lef.’

## WINKELCENTRUM IN APELDOORN

Een mooi voorbeeld van een project waarin die creativiteit gecombineerd wordt met een gezonde dosis lef, is de transformatie van een verouderd winkelcentrum in Apeldoorn, vertelt Kramer. ‘Family office Bridges besloot dit winkelcentrum nieuw leven in te blazen. Een behoorlijke uitdaging, want we hebben het hier over zowel gebiedsontwikkeling als omgevingsmanagement, stedenbouw én een operatie in het hart van de binnenstad. Daarom benaderde Bridges ons voor het proces en projectmanagement. In minder dan een jaar tijd kregen wij er het ontwerpbestemmingsplan

doorheen. En als het een beetje meezit, dienen we begin volgend jaar onze omgevingsvergunning in.’

Naast 450 woningen is er in dit plan ook ruimte voor het behoud van de bestaande winkels, voorzieningen, hotel en kantoren en dat boven op de bestaande parkeerbak én last but not least ook nog een stadspark. ‘Op die manier voldoen wij aan alle beleidsdoelstellingen die de gemeente stelt aan nieuwbouw, maar dan in de binnenstad, op een plotje van twee hectare. Ja, dat is enorm uitdagend, maar daar krijgen wij juist enorm veel energie van.’

## IEDER PROBLEEM IS OOK EEN KANS

Volgens Bonekamp hangt het succes van dit soort complexe opgaves vaak samen met snelheid en doorzettingsvermogen. ‘Wil je de vaart er bij dit soort complexe opgaves inhouden, dan moet je blijven doorgaan. Juist als er zich problemen voordoen. Je kunt daar wel een week van wakker gaan liggen met z’n allen, maar dat heeft helemaal geen zin. Je neemt een uitgangspunt en gaat door. En ja, dat is niet altijd even makkelijk, want in ieder project heb je mensen die vinden dat het niet door kan gaan, omdat er nog iets uitgezocht moet worden. Wij houden liever de vaart erin en zien een uitdaging niet als probleem, maar als kans.’

Een mooi voorbeeld van zo’n project waar anderen problemen zagen, maar Tenman kansen ziet, is Maasterras.



Maasterras, Gemeente Dordrecht, Stadsas Dordt, Mecanoo



Oranjerie, Apeldoorn Bridges | ZZDP

## 'TENMAN IS GEEN BUREAU DAT SIMPELWEG UITVOERT WAT ER GEVRAAGD WORDT, MAAR EEN PARTNER DIE EEN WEZENLIJKE BIJDRAGE LEVERT AAN EEN OPTIMAAL RESULTAAT'



Bajeskwartier, Amsterdam AM | OMA



Suikerzijde Groningen DuraVermeer | De Zwarte Hond

Deze plek, direct gelegen aan de Oude Maas, maakt onderdeel uit van Stadsas Dordt, een aantal ontwikkelingen langs de Oude Lijn, met een opgave van circa 10.000 woningen. Bonekamp: 'Hier komen wij zo'n beetje alle denkbare obstakels binnen de professie van gebiedsontwikkeling tegen. Van externe veiligheid, bommen en granaten tot minnelijke grondverwerving, onteigening en stakeholders zoals Provincie, Rijk, NS, Prorail en Waterschap Hollandse Delta. In opdracht van gemeente Dordrecht sturen wij hier een team van professionals aan, waarbij we ruimtelijke ordenings- en investeringsopgaven omzetten in realistische, haalbare (deel) projecten. Door onze onafhankelijke rol kunnen wij vanuit het belang van het project en de voortgang (bij)sturen, met tempo en zonder al te veel beren op de weg te zien.'

### VAN BEGIN TOT EIND

Tenman verzorgt ook projecten van 'begin tot eind'. Neem bijvoorbeeld de Bijlmerbajes waar Tenman zowel als tendermanager als projectmanager optrad. Wetters: 'Nadat wij onze opdrachtgever hielpen met het winnen van de tender, ondersteunden we haar in de eerste paar jaar ook met de start van de uitvoering. Datzelfde deden wij voor Hart van de Waalsprong in Nijmegen. Na de gewonnen tender hielpen wij tot eind 2021 de mooie plaatjes en ambities van dit eerste energieneutrale winkelcentrum van Nederland te vertalen naar een haalbaar project, wat in juni 2021 startte met de bouw van de eerste fase. Op 10 november vindt de opening plaats.'



### JOS WETTERS

Spin in het web Tenman

#### VOORAL BEZIG MET:

Tenders en Management

#### WIL BEREIKEN:

Geluk

#### OVER TIEN JAAR:

Nog net zo enthousiast als de afgelopen 10 jaar

#### HET KANTOORMOMENT VAN DE DAG:

Team Tenman overleg. Dit is het moment dat we een keer per week samen komen

#### LEUKSTE COLLEGA:

All off 'm

#### BUITEN DE DEUR NAAR:

Persoonlijk buiten op de fiets! Zakelijk naar een van de vele mooie opdrachten

#### EEN DEAL MET/OVER:

De gemeente Rotterdam VORM en Amvest over de ontwikkeling van De Kaai

#### DE STAND VAN HET LAND:

Schraal op volkshuisvesting en ruimtelijke ordening. Jammer met zoveel traditie en talent

#### DE BELANGRIJKSTE

#### ECONOMISCHE

#### ONTWIKKELING:

De rente

#### DE BELANGRIJKSTE

#### GEOPOLITIEKE ONTWIKKELING:

Schuiven der panelen, van stabiele globalisering naar een nieuwe machtsorde, inclusief gerommel aan de interne randen van de EU

#### UITKIJKEN NAAR:

Persoonlijk rondje Schotse Hooglanden op de fiets, zakelijke mooie nieuwe samenwerkingen

#### ZORGEN VOOR/OVER:

De toenemende bemoeienis met overgereguleerde volkshuisvesting

#### NIET VERGETEN:

De jeugd

#### ONMISBAAR:

Een team om op terug te vallen

#### BELANGRIJKSTE PERSOON/ PERSONEN:

Friends & family

#### WEGGEVEN:

Kennis en ervaring

#### VERANDEREN:

Snelheid van gebiedsontwikkelingen

#### DURVEN:

Nee zeggen tegen "fysieke" meetings als het ook via teams kan

#### GOEDE VOORNEMENS:

Alleen nog leuke projecten met leuke mensen

#### NOOIT MEER DOEN:

Eigenlijk nergens spijt van

#### VRIJE TIJD:

Fietsen!

#### WELK CIJFER GEEF JE 2023:

8

#### DE BELANGRIJKSTE LES

#### WAS:

Geen toekomst zonder geschiedenis

#### BESTE ZET:

Samenwerking met Gijs

#### MOOISTE DEAL:

Gaat nog komen dit jaar

#### BESTE ZAKELIJKE

#### BIJEENKOMST:

Er is geen slechte

#### GROOTSTE IRRITATIE:

De focus op randverschijnselen

in de politiek waaronder

beleggershuurmarkt

#### BESTE ZAKENBOEK:

Het Plan, Nando Boers

#### TOPSERIE:

Beckham

#### SPORTIEVE HOOGTEPUNT:

Transalp op de MTB

#### BESTE BOEK:

Alle Samuel Bjorks

#### VAKANTIE:

Roadtrip zomervakantie Berlijn,

Oostzeekust, Malö, Kopenhagen

#### WELKE FILM MAAKTE INDRIJK:

Lion

#### LEUKSTE DINER:

21 diner van mijn dochter

#### BESTE SONG:

Groter dan ik, Froukje (voor mij nieuw)

#### INSPIREREND:

Ontdekking van Jeux de Boules (naast Buut in Doorn)

#### AFSCHEID:

Mijn 10 jaar oude MTB

#### KIPPENVEL:

In de regen en kou de Passo di Gavia opfietsen

#### ONVERSLAANBAAR:

De maandelijkse burenborel

#### SPORTMAATJE:

Ik heb er vele, dus zou ze allemaal tekort doen als ik er 1 uitpik

#### ZORGWEKKEND:

Mijn tuin

#### GELUK:

Eigenlijk altijd

#### AFZIEN:

Herfst- en winterweer

#### GROOTSTE ONDEUGD:

Drop

#### MEEST GELACHEN:

Op veel vriendenmomenten

#### GROOTSTE VERLIJES:

Afscheid van de oude badkamer

#### GROOTSTE IRRITATIE:

Te weinig tijd voor teveel hobby's

#### ALLERGEZONDSTE:

Jip de hond

#### WAT IS JE PLAN VOOR 2024:

Leuke projecten met leuke mensen

#### WAT GA JE ANDERS DOEN DAN

#### IN 2023:

Meer thuis werken

#### WAAR ZIE JE HET MEEST

#### TEGENOP:

Nix

#### WAT IS JE GROOTSTE

#### UITDAGING:

Nee zeggen

#### WAT GA JE ANDERS DOEN IN

#### 2024:

Echt een keer met die camper

van mijn ouders op pad

#### WAAR VERHEUG JE JE OP:

Olympische spelen in Parijs

#### WAAR GA JE MEER TIJD AAN

#### BESTEDEN:

De tuin



### LEO KRAMER

Alleskunner Tenman

#### VOORAL BEZIG MET:

Gebiedsontwikkeling

#### OVER TIEN JAAR:

Lekker aan het werk met jonge mensen

#### HET KANTOORMOMENT VAN DE DAG:

Opstaan

#### LEUKSTE COLLEGA:

De jongste medewerker

#### BUITEN DE DEUR NAAR:

Huis en haard

#### DE STAND VAN HET LAND:

Elkaar meer ruimte gunnen

#### DE BELANGRIJKSTE

#### ECONOMISCHE

#### ONTWIKKELING:

Immigratie

#### DE BELANGRIJKSTE

#### GEOPOLITIEKE

#### ONTWIKKELING:

Gewoon normaal gaan doen

#### UITKIJKEN NAAR:

Elke dag weer naar mijn

echtgenoot

#### ZORGEN VOOR/OVER:

Oorlogen

#### NIET VERGETEN:

Humeur

#### ONMISBAAR:

Mijn collega's

#### BELANGRIJKSTE PERSOON/

#### PERSONEN:

Kinderen

#### WEGGEVEN:

Liefde en zorgzaamheid

#### AANVAARDEN:

Leeftijd

#### VERANDEREN:

Oei, een heleboel

#### DURVEN:

Alles

**GOEDE VOORNEMENS:**

Minder streng zijn

**VRIJE TIJD:**

Wandelen, jagen, honden, koken en gezelligheid

**WELK CIJFER GEEF JE 2023:**

Acht

**DE BELANGRIJKSTE LES WAS:**

Vasthouden

**MOOIESTE MOMENT:**

Niet echt zakelijk maar een nest van 10 puppies!

**BESTE ZET:**

Is geheim

**MOOIESTE DEAL:**

Deze ook

**BESTE ZAKELIJKE****BIJEENKOMST:**

Elke

**OPVALLENDSTE NIEUWS:**

1 miljoen woningen gaan we niet halen, dat wisten we nog niet

**GROOTSTE IRRITATIE:**

Politici in verkiezingstijd

**LEUKSTE SPONTANE****ONTMOETING:**

Paul en Nathalie Bellaart

**SPORTIEVE HOOGTEPUNT:**

Wandelen met 40 graden over Romeinse paden

**BESTE BOEK:**

Geen tijd voor gehad dit jaar

**BESTE AANKOOP:**

Bosmaaiër

**VAKANTIE:**

Reisje naar Florence

**WELKE DOCU MAAKTE****INDRUK:**

Donna Summer

**LEUKSTE DINER:**

Bij de Gebroeders Haltering

**BESTE SONG:**

Jerusalem - Master KG

Nomcebo Zikode

**INSPIREREND:**

De Jeugd

**AFSCHEID:**

Gelukkig niemand

**KIPPENVEL:**

De kunstwerken van mijn dochter Lieve

**ONVERSLAANBAAR:**

Thijs en Pipi Nederlands Kampioenschap ORC 1

**ZORGWEKKEND:**

De polarisatie in de maatschappij

**GELUK:**

Anouk

**HELDINNEN VAN 2023:**

Mijn drie dochters

**AFZIEN:**

Zelf blijven nadenken en eigen beslissingen nemen

**GROOTSTE ONDEUGD:**

Jagen

**MEEST GELACHEN:**

Weekeindje bomen snoeien met jaarclub dochter Riva

**WAT IS JE PLAN VOOR 2024:**

Tenman uitbreiden

**WAT GA JE ANDERS DOEN DAN IN 2023:**

Zaken loslaten

**WAT IS JE GROOTSTE****UITDAGING:**

De grillige economie

**WAT GA JE ANDERS DOEN IN 2024:**

Luisteren

**WAAR VERHEUG JE JE OP:**

Weer een goed jaar

**WAAR ZIE JE HET MEEST****TEGENOP:**

De heg snoeien

**WAAR GA JE MEER TIJD AAN****BESTEDEN:**

Meer tijd aan mijzelf

**MARC BONEKAMP**

Manager pur sang

**VOORAL BEZIG MET:**

Projectmanagement in gebiedsontwikkelingen

**WIL BEREIKEN:**

Een gezonde en maatschappelijke balans in de altijd weer beperkte tijd

**OVER TIEN JAAR:**

Aantal ingewikkelde gebiedsontwikkelingen mogelijk gemaakt, gestart en/of een of meerdere stappen verder gebracht

**HET KANTOORMOMENT VAN****DE DAG:**

Niet, we zitten overal en nergens, kost al moeite genoeg om elkaar voldoende te zien

**LEUKSTE COLLEGA:**

met zo'n klein team, allemaal...

**BUITEN DE DEUR NAAR:**

Familie en vrienden

**DE STAND VAN HET LAND:**

Niet voorbereid, lange termijn visies ontbreken

**DE BELANGRIJKSTE****ECONOMISCHE****ONTWIKKELING:**

De zoektocht naar voldoende mensen die het werk kunnen

doen zal moeten plaatsvinden in de lokale netwerken. En in het anders organiseren van het werk

**DE BELANGRIJKSTE****GEOPOLITIEKE ONTWIKKELING:**

De voor mij ongrijpbare en onvoorstelbare krachten die spelen tussen de 'nieuwe' grote spelers als China en India en de 'oude' machten als Amerika en Europa. Terwijl het ook maar mensen zijn die het voor het

zeggen hebben

UITKIJKEN NAAR: De volgende maaltijd met zoveel mogelijk van het gezin aan de grote tafel

**ZORGEN VOOR/OVER:**

Of de wereld, en de problemen, niet te complex zijn/worden voor de hersens die bij iedereen ongeveer evenveel kunnen

**ONMISBAAR:**

Annemarie, mijn vrouw

**BELANGRIJKSTE PERSOON/****PERSONEN:**

Familie

**WEGGEVEN:**

Steeds makkelijker

**AANVAARDEN:**

Bril op en af en af en op

**NOOIT MEER DOEN:**

Basketballen, de mooiste sport ter wereld, maar niet goed voor mijn rug

**VRIJE TIJD:**

Veel hobby's in en om het huis

**WELK CIJFER GEEF JE 2023:**

Een 8

**DE BELANGRIJKSTE LES WAS:**

Je verplaatsen in de ander, je kunt het niet alleen

**MOOIESTE DEAL:**

Vastgelopen onderhandeling vlot getrokken en rondgemaakt. Een helder proces, nakomen van afspraken en vertrouwen winnen doen het in zo'n situatie

**BESTE SPEECH:**

Op de radio gehoord: betoog dat de vrijheid van het individu zo gestimuleerd is (subsidiëren van de auto, 40% van de werkelijke

kosten betalen we met elkaar) dat het voor hetzelfde individu juist onvrijheid heeft opgeleverd (de afhankelijkheid van de auto

meer is)

**BESTE ZAKENBOEK:**

Net gelezen: Tweede gids voor Natuurinclusief ontwerp van Maïke van Stiphout, inspirerend!

**TOPSERIE:**

Wheeler Dealers, ik blijf een auto een buitenaards stuk techniek vinden, zo doordacht, zo bedrijfszeker en zo 'natuurlijk' in gebruik. En ik heb zelf een klusauto

**SPORTIEVE HOOGTEPUNT:**

Verliezend finalist in het vader - jongste zoon clubtennis toernooi

**BESTE BOEK:**

'Als je het licht niet kunt zien' van Anthony Doerr, indrukwekkend, je blijft lezen

**BESTE AANKOOP:**

Nieuw koffiezet apparaat

**VAKANTIE:**

Gelukkig alsnog met het hele gezin de uitgestelde reis na eindexamen oudste zoon kunnen doen

**WELKE FILM MAAKTE INDRUK:**

The Unlikely Pilgrimage of Harold Fry, een mooie reminder voor mannen van een bepaalde leeftijd die gaan terugkijken

**LEUKSTE DINER:**

Het 21 dinner van de oudste zoon bij ons in de tuin

**BESTE SONG:**

Sing van Pentatonix, live in Amsterdam na 3 jaar uitstel vanwege corona

**AFSCHEID:**

Enkele, we schuiven zo langzamerhand echt een generatie op

**HARTVERWARMEND:**

Als ik onze dochter en beide zonen zie sporten en lol zie maken met hun team

**HELD VAN 2023:**

Mijn moeder die een ballonvaart nog op haar bucketlijst had staan

**GROOTSTE ONDEUGD:**

Borrelnootjes lust ik altijd en overal

**ALLERGEZONDSTE:**

Na onze fietsvakantie naar Parijs in 2022 mocht mijn semi-racefiets met pensioen. Nu wordt een gravelbike 'ingefiets' voor een volgende tocht met mijn vrouw naar Praag

**WAT IS JE PLAN VOOR 2024:**

Alle creativiteit inzetten op het werkelijk realiseren van (met name) woningbouwplannen, linksom of rechtsom

**WAT GA JE ANDERS DOEN DAN IN 2023:**

Mijn kennis en ervaring op meer manieren inzetten dan alleen als projectmanager. En meer nadenken over de lokale invulling van de maatschappelijke vragen op het gebied van zorg, wonen en voorzieningen

WAAR ZIE JE HET MEEST

**TEGENOP:**

Het waarschijnlijk steeds meer moeten constateren dat iedereen wel wil maar er niet genoeg menskracht is: specialisten, beslissers, adviseurs, uitvoerders

**WAT IS JE GROOTSTE****UITDAGING:**

De meerwaarde ontdekken van alle partijen betrokken bij een gebiedsontwikkeling, en dat inzetten voor de realisatie van de plannen

WAAR VERHEUG JE JE OP:

Op een winter waarin volop geschaatst kan worden en daarna weer geschikt weer om te fietsen, te wandelen en pizza's te bakken in de tuin

WAAR GA JE MEER TIJD AAN

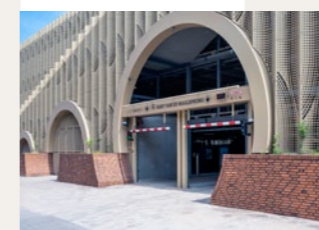
**BESTEDEN:**

Muziek maken: piano spelen en zingen

# 'ONZE KRACHT ZIT HEM IN HET KUNNEN MAKEN VAN DE VERTAALSLAG TUSSEN OVERHEID EN BEDRIJFSLEVEN EN VICE VERSA'



Hart van de Waalsprong, Nijmegen AM | VanWonen

**FINANCIEEL PARTNER**

Met een blik op de toekomst denkt Tenman na over een nieuwe focus, vertelt Wetters: 'Waar tot twee jaar geleden partijen nog geld hadden om locaties te kopen en mee te doen aan tenders, zie je nu dat ontwikkelaars wel mee willen doen aan tenders, maar nog niet de positie of grond willen afrekenen. Steeds meer partijen vragen zich af of zij nog wel in dit soort risicovolle projecten willen stappen, daar aan de voorkant geld voor te betalen om dan maar te hopen dat het goedkomt in de toekomst. Daarop inspelend kijken wij nu naar nieuwe verdienmodellen. Zo zouden we ook best naar een model willen waarin wij wat meer financieel betrokken zijn, zodat we ook op basis van onze inbreng bij het succes meeliften op het uiteindelijke resultaat. Wij zeiden het al eerder: wij hebben het niet graag over problemen, maar liever over kansen.'