

# KWALITEITSVERBETERING OP BEDRIJVENTERREINEN: HOE ORGANISEER JE DAT?



**Auteur:**

**D. Vlaming (Dave)**

**Eerste begeleider HvA:**

**ir. E.A. de Graaf (Erik)**

**Tweede begeleider HvA:**

**drs. W.C. Verbaan (Willem)**

**Interne begeleiding NHN:**

**ir. L. Cozijnsen (Bert)**

**C. Brinkman RMT (Cees)**

**Alkmaar, juni 2010**



## Colofon

Deze scriptie is tot stand gekomen in opdracht van:



Hogeschool van Amsterdam  
Weesperzijde 190  
Postbus 1025  
1097 DZ Amsterdam



Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord NV  
Comeniusstraat 10  
Postbus 68  
1800 AB Alkmaar

© Dave Vlaming - Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord NV

E: [dvlaming@nhn.nl](mailto:dvlaming@nhn.nl)  
T: 072-5195774

*Alle rechten voorbehouden.*

*Behoudens de door de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeveelvoudigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.*

## Woord vooraf

Met het schrijven van deze scriptie komt er een eind aan mijn vierjarige opleiding Bouwtechnische bedrijfskunde, profiel Vastgoed aan de Hogeschool van Amsterdam (HvA). Deze opleiding ben ik gaan volgen nadat ik eerder het VWO heb afgerond, waarna ik een jaar de opleiding Economie & Management aan de Rijksuniversiteit Groningen gevolgd heb.

In het derde jaar van mijn huidige opleiding heb ik een beroepsgeoriënteerde stage gedaan bij het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord (NHN). Wegens wederzijdse tevredenheid ben ik in het laatste jaar naast mijn opleiding parttime blijven werken bij NHN. Gebiedsontwikkeling, publiek - private samenwerking en het managen van complexe processen zijn onderwerpen die mijn bijzondere interesse hebben.

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek, dat ik in opdracht van NHN heb mogen uitvoeren. De ontwikkeling en herontwikkeling van bedrijventerreinen is een onderwerp waarmee NHN zich actief bezig houdt. Dit doet zij vanuit haar doelstelling economie en werkgelegenheid in het werkgebied te stimuleren. De rol die een ontwikkelingsbedrijf kan spelen op het gebied van bedrijventerreinen is echter veel groter. Het afstudeeronderzoek geeft aan welke rol dit kan zijn, teneinde de problematiek op het gebied van bedrijventerreinen op te lossen. Met dit afstudeeronderzoek wil ik hiertoe concrete handvatten aandragen.

Vanzelfsprekend had ik dit afstudeerrapport niet kunnen schrijven zonder de hulp en input van velen. Graag maak ik van de gelegenheid gebruik om een aantal personen specifiek te benoemen en te bedanken. Allereerst wil ik de begeleiding vanuit de HvA, in de persoon van Erik de Graaf en Willem Verbaan bedanken voor hun input en feedback. Dit heeft onomstotelijk geleid tot een beter product. Vervolgens wil ik mijn collega's Bert Cozijnsen en Cees Brinkman bedanken voor de interne begeleiding. Mede door samen kritisch te analyseren en te discussiëren is dit afstudeerrapport tot stand gekomen. Tot slot wil ik mijn ouders bedanken die mij, mede door inbreng van kennis en middelen, in staat hebben gesteld om te komen waar ik nu sta, en in de toekomst zal gaan komen.

Bij deze wens ik u veel leesplezier,

Dave Vlaming

Alkmaar, juni 2010

## Samenvatting

Hoewel bedrijventerreinen enorm belangrijk zijn voor de economie en een stempel drukken op de schaarse ruimte in Nederland, krijgen zij niet de aandacht die ze verdienen. Gevolg is dat de Nederlandse bedrijventerreinenmarkt een grote en veelzijdige problematiek kent. Het probleem is driedelig.

Ten eerste is er sprake van een gezonde marktsituatie. In een gezonde marktsituatie bieden marktpartijen een product aan en komt een prijs tot stand middels vraag en aanbod. Bij de bedrijventerreinen is dit niet het geval. Het zijn niet de marktpartijen die een product aanbieden, maar de gemeenten. Vanuit werkgelegenheidsbeginselen voelen zij zich geroepen om bedrijven te faciliteren in voldoende ruimte voor ondernemen.

Ten tweede is er sprake van een enorm overaanbod op de bedrijventerreinenmarkt. Dit overaanbod wordt veroorzaakt doordat regie op planning en programmering ontbreekt. Gemeenten krijgen vrij spel in het steeds maar weer ontwikkelen van een nieuw bedrijventerrein in het open landschap.

Tot slot is er sprake van een enorme herstructureringsopgave. Deze herstructureringsopgave is ontstaan doordat de beheerders van de openbare ruimte, veelal gemeenten, verzuimen om adequaat beheer en onderhoud uit te voeren. Daarnaast vertonen bedrijven "sprinkhanengedrag", wat inhoudt dat zij verhuizen zodra een bedrijventerrein in verval begint te raken. Dit verhuizen is mogelijk omdat er elders in de gemeente of regio steeds weer een nieuw bedrijventerrein ontwikkelt wordt. Op de oude locatie keert veelal een laagwaardiger bedrijf terug dat lagere eisen stelt aan de ruimtelijke kwaliteit. Het terrein raakt hierdoor verder in verval.

Om bovengenoemde problematiek tegen te gaan en te voorkomen, wordt ingezet op drie strategische lijnen. Het betreft de inhaalslag herstructurering (lijn 1), verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt (lijn 2) en regionale samenwerking bij de uitvoering van bedrijventerreinenbeleid (lijn 3). Wat echter ontbreekt is een duidelijke onderbouwing van wat verzakelijking inhoudt en hoe dit precies bij kan dragen. Tevens is er te weinig aandacht voor verouderingsproblematiek in de openbare ruimte. Gemeenten, welke veelal verantwoordelijk zijn voor beheer en onderhoud in de openbare ruimte, worden niet (of te weinig) aangesproken op deze verantwoordelijkheid. Professor Tordoir van de Universiteit van Amsterdam zei op een bijeenkomst van Elba Media op 18 maart 2010 het volgende: "*verloedering daar zit een reden achter*". Een van de redenen is het niet adequaat beheren en onderhouden van de openbare ruimte. In het kader van de verzakelijking kan de vraag gesteld worden of de gemeente wel de juiste partij is die actief zou moeten zijn op de bedrijventerreinenmarkt. Uitvoeringstaken zoals het beheer en onderhoud van de openbare ruimte zouden privaat georganiseerd moeten worden. Een dergelijke ontwikkeling past goed binnen de huidige trend van verdere privatisering. Door verdere privatisering kan beter ingespeeld worden op een andere trend in de markt, namelijk de kanteling van een aanbodgestuurde markt naar een vraaggestuurde markt. Deze ontwikkeling heeft al plaatsgevonden in de ICT sector en zal ook op de bedrijventerreinenmarkt plaats gaan vinden.

Verzakelijking is nodig en de markt vraagt er om. Belangrijk is dat de voorwaarden gecreëerd worden voor verzakelijking. Beleggers geven aan dat relatieve schaarste op de markt van essentieel belang is. Middels regionale samenwerking zal het aanbod gereguleerd moeten worden, waardoor waardeontwikkeling en waardegroei mogelijk is. Een dergelijke ontwikkeling zal er voor zorgen dat de bedrijventerreinenmarkt een interessante markt wordt voor beleggers. Dit zal leiden tot nieuwe vastgoedconcepten waarbij all in servicecontracten worden aangeboden, waarvan de huur van bedrijfsruimte onderdeel is.

De Taskforce (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen stelt dat het creëren van bovengenoemde voorwaarden voor verzakelijking op regionaal niveau gestalte moet krijgen. Een Regionaal Ontwikkelingsbedrijf (ROB) is een instrument dat planning, programmering en de uitvoering van het bedrijventerreinenbeleid op regionaal niveau kan organiseren. ROB's zijn private instellingen met publieke aandeelhouders (gemeenten en/of provincie) en een publieke doelstelling, maar functioneren op afstand van politiek en bestuur. Het collectieve aandeelhouderschap van de gemeenten schept echter een band, waardoor regionale samenwerking sneller tot stand kan komen en beter gestalte kan krijgen.

Daarnaast zijn ROB's vanwege hun private organisatievorm een uitermate geschikte entiteit om risicodragend aan de slag te gaan met zowel de ontwikkeling als de herontwikkeling van bedrijventerreinen. Gezien het feit dat ROB's geen winstdoelstelling hebben, kunnen rendementen uit nieuwe bedrijventerreinenontwikkelingen gebruikt worden voor de herstructurering van verouderde bedrijventerreinen. Dit principe wordt verevening genoemd. Voorwaarde is dat gemeenten de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen via een ROB privaat organiseren. Een ROB zou moeten streven naar dominante positie op de regionale bedrijventerreinenmarkt. Hiermee heeft het ROB grip op het aanbod, waardoor relatieve schaarste gecreëerd kan worden. Een goede typering en segmentering leidt vervolgens tot meer kwaliteit, waardoor de bedrijventerreinen interessant worden voor beleggers.

Het op regionale schaal privaat organiseren van de planning, programmering, ontwikkeling en herontwikkeling, zou aangevuld kunnen worden met het privaat organiseren van beheer en onderhoud. Nu zijn gemeenten vaak belast met deze taak. Door politieke prioriteit krijgt het beheer en onderhoud van bedrijventerreinen vaak niet de noodzakelijke aandacht en middelen die het wel verdient. Een groot deel van de huidige herstructureringsopgave blijkt namelijk te bestaan uit facelift en revitaliseringopgaven, welke veelal een direct gevolg zijn van slecht beheer en onderhoud. ROB's zouden het beheer en onderhoud van bedrijventerreinen op regionale schaal privaat kunnen organiseren. Op basis van contractuele afspraken met gemeente én ondernemers kunnen budgetten verankerd worden en kwaliteit worden gegarandeerd. De aanwezigheid van een professionele beheerorganisatie op een bedrijventerrein maakt het mogelijk naast beheer en onderhoud ook de verlening van (collectieve) services en diensten aan ondernemers te organiseren. Dergelijke activiteiten worden in de praktijk parkmanagement genoemd. Door beheer, onderhoud en parkmanagement privaat te organiseren wordt een eerste stap gezet in het proces van verzakelijking. Vastgoedstrategie en assetmanagement van de beheerorganisatie zullen gericht zijn op vastgoedwaarde en waardegroei. Op termijn, wanneer verdere verzakelijking heeft plaatsgevonden, zullen ROB's zich moeten terugtrekken uit de beheerorganisatie en kan deze rol volledig bij de markt gelegd worden. Op dit moment is de markt echter nog niet aan deze rol toe, dus is een aanjaagfunctie van een ROB van groot belang.

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b> .....	<b>8</b>
I    Aanleiding.....	8
II   Doel en afbakening.....	8
III  Onderzoeksvragen.....	9
IV  Onderzoeksmethode.....	10
V   Leeswijzer.....	10
<b>A.    Ontwikkelingsbedrijven</b> .....	<b>11</b>
A1   Inleiding.....	11
A2   Verschillende ontwikkelingsbedrijven.....	11
A3   Ontwikkelingsbedrijven en bedrijventerreinen.....	12
A4   Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord.....	12
A5   Totstandkoming opdracht.....	12
<b>B.    Bedrijventerreinen in Nederland</b> .....	<b>13</b>
B1   Inleiding.....	13
B2   Probleem.....	14
B2.1  Planning van bedrijventerreinen.....	14
B2.2  Bedrijventerreinenmarkt.....	15
B2.3  Veroudering.....	16
B2.4  Verschillende ingrepen.....	17
B2.5  Omvang veroudering.....	18
B3   Actorenanalyse.....	20
B3.1  Overheden.....	20
B3.2  Marktpartijen.....	20
B3.3  Overigen.....	21
B4   Overheidsbeleid.....	22
B4.1  Rol Rijk.....	22
B4.2  Beleid Rijk.....	22
B4.3  Rol provincies.....	27
B4.4  Beleid provincies.....	28
B4.5  Rol gemeenten.....	28
B4.6  Beleid gemeenten.....	28
B5   Trendanalyse.....	29
B5.1  Economie en ICT.....	29
B5.2  Privatisering en assetmanagement.....	29
B5.3  Klimaat en duurzaamheid.....	29
B6   Strategische Regionale Ontwikkelingsbedrijven (ROB's).....	30
B6.1  ROB als instrument voor herstructurering.....	31
B6.2  ROB als instrument voor verzakelijking.....	31
B6.3  ROB als instrument voor regionale samenwerking.....	33
B7   Visie en aanbevelingen.....	35
<b>C.    Borging kwaliteitsbehoud van bedrijventerreinen</b> .....	<b>36</b>
C1   Inleiding.....	36
C2   Model I: ROB faciliteert een VvE.....	37
C2.1  Inleiding.....	37
C2.2  Toepasbaarheid.....	37
C2.3  Hoe organiseren.....	38
C2.4  Uitvoering.....	39
C2.5  Financieringsbronnen.....	42
C2.6  Intensiteit van de betrokkenheid.....	43
C2.7  Effecten.....	43
C2.8  Conclusie.....	44

C3	Model II: ROB als eigenaar van de openbare ruimte .....	45
C3.1	Inleiding .....	45
C3.2	Toepasbaarheid .....	45
C3.3	Hoe organiseren .....	46
C3.4	Uitvoering .....	47
C3.5	Financieringsbronnen .....	49
C3.6	Intensiteit.....	51
C3.7	Effecten.....	52
C3.8	Conclusie.....	52
C4	Model III: ROB als uitgever in erfpacht.....	53
C4.1	Inleiding .....	53
C4.2	Toepasbaarheid .....	54
C4.3	Hoe organiseren .....	54
C4.4	Uitvoering .....	56
C4.5	Financieringsbronnen .....	57
C4.6	Intensiteit.....	57
C4.7	Effecten.....	58
C4.8	Conclusie.....	58
C5	Model IV: ROB als eigenaar terrein en verhuurder .....	59
C5.1	Inleiding .....	59
C5.2	Toepasbaarheid .....	59
C5.3	Hoe organiseren .....	59
C5.4	Uitvoering .....	60
C5.5	Financieringsbronnen .....	61
C5.6	Intensiteit.....	62
C5.7	Effecten.....	62
C5.8	Conclusie.....	62
C6	Toetsing modellen .....	63
C6.1	Veroudering en herstructurering.....	63
C6.2	Herstructureringspreventie .....	64
C7	Conclusies en aanbevelingen.....	66
<b>D.</b>	<b>Praktijkcasus WFO-Oost te Zwaagdijk-Oost.....</b>	<b>68</b>
D1	Inleiding en afbakening .....	68
D2	Aanleiding.....	68
D3	Ligging, omvang en kenmerken .....	69
D4	Projectplan beheer, onderhoud en parkmanagement WFO-Oost .....	71
D4.1	Onderscheid beheer en parkmanagement.....	71
D4.2	Hoe organiseren?.....	71
D4.3	Organigram beheer, onderhoud en parkmanagement WFO-Oost.....	72
D4.4	Basispakket beheer en onderhoud .....	73
D4.5	Regulier pakket beheer en onderhoud.....	74
D4.6	Parkmanagement .....	76
D5	Toetsing maatschappelijke haalbaarheid .....	77
<b>E.</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen.....</b>	<b>79</b>
	<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>82</b>
	<b>Bijlagen.....</b>	<b>84</b>
I	Herstructureringsplan WFO-Oost .....	84
II	Begroting beheer en onderhoud WFO-Oost .....	84

## Inleiding

### I Aanleiding

Het onderwerp “herstructurering van verouderde bedrijventerreinen” staat vandaag de dag hoog op de politieke agenda. Dit is jaren lang niet zo geweest, met als gevolg dat circa een derde van het totale bedrijventerreinenareaal in Nederland verouderd is (Stec-groep). Dit is een groot probleem. Pas in 2006 kwam er eindelijk aandacht voor dit belangrijke onderwerp doordat door het rijk de Samenwerkingsagenda Mooi Nederland is opgesteld. Het onderwerp begon pas echt actueel te worden toen de Taskforce (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen (THB), onder leiding van Noordanus, in september 2008 haar advies uitbracht over de aanpak van herstructurering. Onlangs verscheen de uitvoeringsstrategie van de Bestuurlijke Werkgroep Uitvoeringsstrategie (her)ontwikkeling bedrijventerreinen (BWU), waarvan de heer Jorritsma de voorzitter is. De inleiding van de uitvoeringsstrategie opent met het volgende:

*“Het is hoog tijd om het beleid voor bedrijventerreinen op de schop te nemen. Het aanbod aan nieuwe bedrijventerreinen is te ruim en te goedkoop. Dat heeft nogal wat gevolgen. Bestaande bedrijventerreinen verouderen te snel. Nieuwe terreinen worden niet ingericht vanuit de vraag van bedrijven. Bovendien zijn ze niet gedifferentieerd genoeg. Vaak zijn ze ook niet mooi om te zien en misstaan ze in het landschap. Daardoor verslechtert het vestigingsklimaat. We gebruiken de schaarse ruimte in ons land inefficiënt. En oudere bedrijventerreinen ogen verlaten, rommelig en onveilig. Alle reden dus voor een nieuwe aanpak!”*

De vraag rijst meteen wat deze aanpak dan moet zijn. In verschillende onderzoeken komen verschillende adviezen met betrekking tot te vormen beleid naar voren. Dit beleid dient enerzijds ter oplossing van het probleem, anderzijds dient in de toekomst voorkomen te worden dat het probleem zich in de toekomst niet meer voor zal doen.

### II Doel en afbakening

Het doel van dit onderzoek is het geven van aanbevelingen over het aanpakken van de bedrijventerreinenproblematiek door middel van het inzetten op betrokkenheid van Regionale Ontwikkelingsbedrijven (ROB's). Dit rapport heeft een focus op betrokkenheid van ROB's bij (her)ontwikkeling, uitgifte, beheer, onderhoud en parkmanagement van zowel bestaande als nieuwe bedrijventerreinen, teneinde herstructurering in de toekomst te voorkomen.

Een praktijkvoorbeeld van een te herstructureren bedrijventerrein waarbij de mogelijke betrokkenheid van een ROB is uitgewerkt, dient extra duidelijkheid te geven over organisatie en financiële borging.



### III Onderzoeksvragen

Het totale afstudeeronderzoek is opgesplitst in vijf clusters. De vijf clusters hebben een relatie met elkaar, waardoor zij samen het complete afstudeeronderzoek vormen. De hoofdvraag is weergegeven in cluster B. Cluster C bevat een modelmatige uitwerking van de rol van een Regionaal Ontwikkelingsbedrijf bij een bedrijventerrein. In cluster D vindt een concrete toepassing van één van de modellen in de praktijk plaats.

- A. Introductie ontwikkelingsbedrijven.
- B. Wat zou de toekomstige rol van een Regionaal Ontwikkelingsbedrijf (ROB) moeten zijn, teneinde de problematiek op het gebied van bedrijventerreinen in Nederland op te lossen?
- Welke problematiek is er op de bedrijventerreinenmarkt?
  - Wat zijn de oorzaken van de problematiek?
  - Wat zijn de actoren op de bedrijventerreinenmarkt en wat is hun belang?
  - Wat is het beleid op verschillende schaalniveaus?
  - Welke trends en ontwikkelingen spelen er?
  - Op welke manieren kan een ROB bijdragen aan oplossingen voor de problematiek?
- C. Op welke manieren kan een Regionaal Ontwikkelingsbedrijf (ROB) betrokken worden/blijven bij bedrijventerreinen, teneinde het kwaliteitsniveau dusdanig op peil te houden dat herstructurering in de toekomst voorkomen kan worden?
- Op welke manieren kan betrokkenheid georganiseerd worden?
  - In hoeverre zijn de verschillende vormen haalbaar?
  - Hoe is de financiering bij de verschillende vormen van betrokkenheid te organiseren?
  - Wat is de intensiteit van de verschillende vormen van betrokkenheid?
  - Wat zijn de effecten van de verschillende vormen van betrokkenheid?
- D. Praktijkcasus: hoe kan betrokkenheid van een ROB zorgen dat de herstructurering op WFO-Oost opgepakt kan worden en hoe kan herstructurering in de toekomst voorkomen worden?
- E. Conclusies en aanbevelingen.



#### **IV Onderzoeksmethode**

Het onderzoek is opgezet aan de hand van literatuuronderzoek, empirisch onderzoek en een praktijkcasus. Het literatuuronderzoek vormt de basis van het theoretisch onderzoek. Hierbij zijn onder andere diverse beleidsdocumenten en onderzoeken bestudeert. Belangrijke documenten zijn onder andere het advies van de Taskforce (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen (THB), Planning van Bedrijventerreinen van Louw e.a. en de oratie van prof. dr. Jacques van Dinteren "Bedrijventerreinen als speelveld". Daarnaast zijn diverse rapporten, artikelen in vakbladen en relevante websites bestudeerd.

Het bijwonen van diverse bijeenkomsten en workshops, in combinatie met de eigen kennis en ervaring met bedrijventerreinen, hebben er toe bijgedragen dat er een op de praktijk gebaseerd onderzoeksrapport tot stand gekomen is. De uitwerking van de praktijkcasus geeft extra inzichten en biedt concrete handvatten voor de implementatie in de praktijk.

#### **V Leeswijzer**

Het afstudeeronderzoek is onderverdeeld in vijf clusters. In cluster A is een introductie, waarin beschreven wordt wat ontwikkelingsbedrijven zijn en welke taak zij hebben. Cluster B geeft antwoord op de hoofdvraag. De problematiek op het gebied van bedrijventerreinen, de oorzaken van deze problematiek, de actoren en het beleid vormen het theoretisch kader. Cluster B wordt afgesloten met het antwoord op de vraag welke rol Regionale Ontwikkelingsbedrijven (ROB's) kunnen hebben teneinde de problematiek op te lossen.

Cluster C zal vervolgens aan de hand van verschillende modellen, welke toepasbaar zijn in verschillende situaties, concrete handvatten bieden voor ROB's. De modellen beschrijven verschillende manieren waarop een ROB bij een bedrijventerrein betrokken kan worden/blijven, teneinde het kwaliteitsniveau dusdanig op peil te houden dat herstructurering in de toekomst voorkomen kan worden. De intensiteit van de verschillende modellen varieert van een kleine betrokkenheid tot een zeer grote betrokkenheid.

In cluster D wordt één van de modellen uit cluster C in de praktijk toegepast. Het betreft de praktijkcasus WFO-Oost te Zwaagdijk-Oost, waarbij een ROB door haar betrokkenheid bij het bedrijventerrein de herstructurering in de nabije toekomst mogelijk kan maken. De praktijkcasus omvat onder andere een compleet uitgewerkt projectplan inclusief een meerjaren begroting voor het beheer en onderhoud.

In cluster E worden conclusies en aanbevelingen gedaan op basis van de clusters A tot en met D.

## **A. Ontwikkelingsbedrijven**

### **A1 Inleiding**

Velen hebben er wel eens iets over gehoord, iets over gelezen, of er zelfs mee te maken gehad: een ontwikkelingsbedrijf. Als vervolgens wordt gevraagd wat een ontwikkelingsbedrijf eigenlijk is, moeten de meesten het antwoord verschuldigd blijven. Ontwikkelingsbedrijven zijn privaat georganiseerde organisaties met een publieke doelstelling en/of aandeelhouders. Veelal zijn publieke partijen, zoals rijk en/of provincie(s) en/of gemeenten oprichter en aandeelhouder van een ontwikkelingsbedrijf. Ontwikkelingsbedrijven hebben met elkaar gemeen dat ze zijn opgericht vanuit een publieke doelstelling. Publieke doelstellingen kunnen via een ontwikkelingsbedrijf privaat georganiseerd worden. Een ontwikkelingsbedrijf is niet, zoals rijk, provincies en gemeenten, een beleidsorganisatie, maar een uitvoeringsorganisatie. Een ontwikkelingsbedrijf maakt geen beleid, maar is een instrument om beleid uit te voeren. Zij werkt binnen de door de deelnemende overheden gestelde (beleid)kaders.

### **A2 Verschillende ontwikkelingsbedrijven**

Ontwikkelingsbedrijven zijn er op verschillende schaalniveaus. Zo zijn er gemeentelijke ontwikkelingsbedrijven, waarin bepaalde uitvoeringstaken privaat georganiseerd zijn. Aandeelhouder is de gemeente, welke ook de directe opdrachtgever is. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld het Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam (OGA) en Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR). Zij voeren als gedelegeerd opdrachtgever diverse projecten uit. Veelal gaat het hierbij om gebiedsontwikkelingen en vastgoedprojecten.

Een ander type ontwikkelingsbedrijf is een havenbedrijf. Havenbedrijven zijn, net als de gemeentelijke ontwikkelingsbedrijven, vaak opgericht door de desbetreffende gemeente. Waar de gemeentelijke ontwikkelingsbedrijven zich vaak met woningbouw- en werklocaties bezighouden, richten havenbedrijven zich specifiek op de ontwikkeling, promotie en exploitatie van de gemeentelijke haven. De bekendste havenbedrijven zijn het Havenbedrijf Amsterdam en het Havenbedrijf Rotterdam.

Daarnaast bestaan er Regionale Ontwikkelingsbedrijven (ROB's). Met de regionale oriëntatie onderscheiden ROB's zich ten opzichte van gemeentelijke ontwikkelingsbedrijven en havenbedrijven. Oprichters en aandeelhouders van ROB's zijn veelal gemeenten en/of provincies. ROB's zijn veelal opgericht om economie en werkgelegenheid te stimuleren en zijn vaak actief in regio's waar de economische structuur verbeterd dient te worden. Door de economische structuur in deze gebieden te versterken, blijven deze regio's leefbaar. Voorbeelden zijn de Limburgse Ontwikkelings- en Investeringsmaatschappij NV (LIOF), Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland BV (OMFL) de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij NV (BOM) en Oost NV. Van deze laatste twee partijen is ook het ministerie van Economische Zaken aandeelhouder. Tevens kan het zo zijn dat een provincie een eigen ontwikkelingsbedrijf heeft. Een voorbeeld hiervan is de Brabantse Herstructureringsmaatschappij Bedrijventerreinen NV (BHB), welke zich primair bezig houdt met het opknappen van verouderde bedrijventerreinen.

### **A3 Ontwikkelingsbedrijven en bedrijventerreinen**

Ontwikkelingsbedrijven geven veelal op een zelfde manier invulling aan hun doelstelling om economie en werkgelegenheid te stimuleren. Zo heeft een aantal ontwikkelingsbedrijven de mogelijkheid om via participatiefondsen in bedrijven te participeren. Daarnaast initiëren veel ontwikkelingsbedrijven nieuwe projecten op het gebied van economische thema's zoals scholing en arbeid, toerisme en recreatie, verkeer en vervoer en zorg en welzijn. Afhankelijk van de doelstellingen kan een ontwikkelingsbedrijf actief zijn op het gebied van bedrijvenlocaties. Deze activiteit komt veelal voort uit de doelstelling om het economisch potentieel van een regio optimaal te benutten. Een aantal ontwikkelingsbedrijven is al actief bezig met bedrijvenlocaties. Dit kan op verschillende manieren, wat vaak afhankelijk is van de te vervullen doelen. Ontwikkelingsbedrijven kunnen onder andere de volgende doelen vervullen op het gebied van bedrijvenlocaties:

- Proceskwaliteit en expertise bundelen (Oost NV).
- Krachtige regio op nieuwe bedrijventerreinen voeren (Regio Groningen - Assen).
- De aanleg van nieuwe bedrijventerreinen koppelen aan het opknappen van verouderde bedrijventerreinen (Hattem - Heerde - Oldenbroek).
- Risicodragend investeren in de ontwikkeling en herontwikkeling van bedrijventerreinen en/of locaties, waarbij de opbrengst uit de ontwikkeling van nieuwe locaties wordt geïnvesteerd in het opknappen van verouderde bedrijventerreinen (BOM en BHB).

Bovengenoemde doelen verschillen aanzienlijk in intensiteitsniveau. Waar Oost NV alleen op regionaal niveau kennis en expertise organiseert, is de BOM een maatschappelijke projectontwikkelingsmaatschappij.

### **A4 Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord**

Het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord (NHN) is het ontwikkelingsbedrijf van de regio Noord-Holland Noord. Het werkgebied omvat het gehele gebied tussen de lijnen Castricum - Hoorn - Texel. Aandeelhouders zijn de provincie Noord-Holland (50%), de 26 gemeenten in het werkgebied (48%) en de Kamer van Koophandel Noordwest Holland (2%). NHN heeft tot doel het stimuleren van economie en werkgelegenheid. Dat doet zij middels het opzetten en uitvoeren van diverse clusterprogramma's, participaties en vastgoed. Met laatst genoemde activiteit is NHN gestart in februari 2008, toen NHN Vastgoed BV werd opgericht. NHN Vastgoed BV heeft tot doel het zorgen voor voldoende kwantitatief en kwalitatief aanbod van ruimte voor bedrijvigheid. NHN Vastgoed BV is actief op alle fasen van de bedrijventerreinencyclus, wat onder andere inhoudt dat zij risicodragend investeert in de ontwikkeling en herontwikkeling van bedrijventerreinen. Omdat NHN geen winstdoelstelling heeft, kunnen de opbrengsten uit nieuwe bedrijventerreinen ingezet worden voor het opknappen van verouderde bedrijventerreinen. Daarnaast faciliteert NHN de gemeenten met de totstandkoming en uitwerking van regionale samenwerking.

### **A5 Totstandkoming opdracht**

Bij NHN Vastgoed BV is de vraag gerezen hoe zij zo optimaal mogelijk invulling kan geven aan haar activiteiten, teneinde de problematiek op de bedrijventerreinenmarkt op te lossen. De Taskforce (Her)ontwikkeling bedrijventerreinen, welke in opdracht van het ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) en het ministerie van Economische Zaken (EZ), onderzoek heeft gedaan naar de bedrijventerreinenproblematiek, adviseert Regionale Ontwikkelingsbedrijven (ROB's) in te richten. Bovengenoemde vraag is dus niet alleen van toepassing voor de regio Noord-Holland Noord, maar voor heel Nederland.



## B. Bedrijventerreinen in Nederland

### B1 Inleiding

Bedrijventerreinen nemen een belangrijke plaats in, op zowel economisch als ruimtelijk en stedenbouwkundig gebied. Hierbij enkele cijfers. Bedrijventerreinen:

- ...nemen 2% van de ruimte in Nederland in (CBS, 2003).
- ...nemen 22% van de bebouwde omgeving in Nederland in (CBS, 2003).
- ...voorzien 34% van de Nederlandse beroepsbevolking van een baan (Louw, 2004).
- ...produceren 34% van de totale toegevoegde waarde in Nederland (Louw, 2004).

Ondanks het grote belang voor zowel de economie, als voor de ruimtelijke inrichting en kwaliteit van Nederland, heerst er een aanzienlijke problematiek op de bedrijventerreinenmarkt. Regionale Ontwikkelingsbedrijven (ROB's) zouden mogelijk een rol kunnen spelen bij het oplossen en voorkomen van deze problematiek.

#### Box 1: Hoofdvraag en deelvragen cluster B

Wat zou de toekomstige rol van een Regionaal Ontwikkelingsbedrijf (ROB) moeten zijn, teneinde de problematiek op het gebied van bedrijventerreinen in Nederland op te lossen?

- Welke problematiek is er op de bedrijventerreinenmarkt?
- Wat zijn de oorzaken van de problematiek?
- Wat zijn de actoren op de bedrijventerreinenmarkt en wat is hun belang?
- Wat is het beleid op verschillende schaalniveaus?
- Welke trends en ontwikkelingen spelen er?
- Op welke manieren kan een ROB bijdragen aan oplossingen voor de problematiek?



## **B2    Probleem**

Op het gebied van bedrijventerreinen doen zich verschillende problemen voor. In dit hoofdstuk worden verschillende problemen benoemd en wordt aangegeven hoe de problemen zijn ontstaan. Ook de gevolgen van de problematiek en de omvang van de gevolgen worden behandeld in dit hoofdstuk.

### **B2.1   Planning van bedrijventerreinen**

Het eerste probleem is dat er sprake was van een slechte planning van bedrijventerreinen. Voor het onderwerp “bedrijventerreinen” was in de Nota over de Ruimtelijke Ordening van 1960 geen aandacht. Aanleiding voor het opstellen van een Nota over de Ruimtelijke Ordening was de opgetreden congestie in het gebied dat nu de Randstad genoemd wordt. In de Tweede Nota over de Ruimtelijke Ordening (1966) ging de aandacht met name uit naar de huisvesting van mensen. Prognoses wezen destijds uit dat er in het jaar 2000 circa 20 miljoen mensen in Nederland zouden wonen. In de nabijheid van woningbouwlocaties zou vanzelf wel bedrijvigheid ontstaan, zo was de redenering. Pas bij de voorbereiding van de Derde Nota over de Ruimtelijke Ordening, welke verscheen in 1974, werd aan de orde gesteld dat verdergaand beleid van het rijk noodzakelijk is. De Raad van Advies voor de Ruimtelijke Ordening hield zowel voor de Oriënteringsnota (1975) als voor de Regeringsbeslissing (1977) een pleidooi voor het maken van een structuurschema voor “niet-agrarische bedrijfsterreinen”. Dergelijke structuurschema’s werden al opgesteld voor woningbouw, infrastructuur en groene ruimte. Het ministerie van VROM legde dit advies echter naast zich neer en wees op de verantwoordelijkheid van gemeenten. Alleen voor zee- en luchthavens werd een structuurschema opgesteld. In de Vierde Nota over de Ruimtelijke Ordening (1988) en de Vierde Nota Extra (1994), beter bekend als VINEX, werd voor bedrijfslocaties een bereikbaarheidsprofiel ontwikkeld. Bedrijven met veel publieksbewegingen, maar weinig goederenbewegingen, zouden in de nabijheid van openbaarvervoer stations gevestigd moeten worden. Aan de snelweg is alleen plaats voor bedrijven met juist veel goederenbewegingen, maar weinig publieksbewegingen. In de Vijfde Nota (2001) nam het rijk voor het eerst globale schattingen van de “behoefte” aan ruimte voor bedrijventerreinen, kantorenlocaties en solitaire locaties voor bedrijven. De Vijfde Nota is echter nooit vastgesteld en in de wel vastgestelde versie, de Nota Ruimte (2004), staat weergegeven dat er een nationale herstructureringsopgave van ruim 21.000ha is, maar dat de verwachting is dat er tot 2020 nog ruimte 23.000ha nieuw bedrijventerrein nodig zal zijn om aan de vraag te voldoen. Uitgangspunt is het hoogste economische groeiscenario, het Global Economie (GE) scenario (VROM). Dit scenario lijkt voor vele regio’s in Nederland niet haalbaar. Het gevolg is overaanbod van bedrijfsgrond in grote delen van Nederland.

Hoewel verschillende ministers de nota’s over de ruimtelijke ordening ondertekenen, is het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) primair verantwoordelijk voor het ruimtelijke beleid op rijksniveau. Het in de Vierde Nota geïntroduceerde bereikbaarheidsprofiel, heeft geleid tot hetgeen momenteel “verrommeling” genoemd wordt. Hiermee worden alle bedrijventerreinen langs de snelwegen bedoeld, waarmee het landschap vervuild is. Nederland raakt vol en de kostbare ruimte moet zorgvuldig gebruikt worden. Over het algemeen staat Nederland daarom bekend om haar goede planningstraditie, maar op het gebied van bedrijventerreinen is hiervan weinig te merken.

## B2.2 Bedrijventerreinenmarkt

Het tweede probleem is de bedrijventerreinenmarkt. Bij woning- en utiliteitsbouw is sprake van een gezonde markt. Het betreft een markt waarin op basis van vraag en aanbod een prijs tot stand komt. Tevens is er sprake van een verzakelijkte markt. Dit houdt in dat private partijen de markt domineren. Private projectontwikkelaars realiseren op risico woon- en kantoorruimte, met als doel het maken van winst. Niet rendabele projecten sneuvelen vaak in de ontwikkelingsfase, terwijl rendabele projecten gerealiseerd worden. Afnemers zijn personen, corporaties of beleggers. Er is zowel sprake van een huur- als van een koopmarkt.

Op de markt voor bedrijfsgrond is geen sprake van een gezonde markt. Dat komt door de aanbieders van bedrijfsgrond. Dit zijn veelal geen projectontwikkelaars, maar gemeenten.

*“De meeste gemeenten – klein, groot en middelgroot – zien het niet alleen als hun taak voldoende grond voor bedrijven in bestemmingsplannen op te nemen, maar ook om die grond daadwerkelijk aan bedrijven aan te bieden in de vorm van bouwrijpe kavels. Zij gaan ervan uit dat dit goed is voor de werkgelegenheid binnen hun grenzen, hebben profijt van de extra belasting op onroerende zaken en behalen soms winst uit het aanleggen van een bedrijventerrein. Gemeenten beschouwen het als hun taak om de vraag van een bedrijf naar grond altijd te kunnen beantwoorden met een bouwrijp perceel. Al decennia lang is dit de gemeentelijke praktijk”, aldus Louw e.a. (2009).*

Maar dat is nog niet alles. De prijs van bedrijfsgrond komt niet tot stand op basis van vraag en aanbod, maar wordt bepaald door de aanbieders. Gemeenten beconcurreren elkaar op het gebied van grondprijzen met als doel om economische doelstellingen zoals werkgelegenheidsgroei te realiseren.

De problematiek op de markt voor bedrijfsgrond, heeft haar weerslag op de markt voor bedrijfsgebouwen. Doordat prijs van nieuwe bedrijfsgrond laag is en er altijd ruimschoots nieuwe bedrijfsgrond beschikbaar is, vertonen bedrijven sprinkhanengedrag. Als het bedrijventerrein en het bedrijfspand in verval begint te raken, vindt er geen herinvestering plaats op de bestaande locatie, maar verhuist het bedrijf naar het nieuwe bedrijventerrein. De oude locatie blijft leeg achter, of wordt ingevuld door een laagwaardiger bedrijf. Een neerwaartse spiraal is ingezet.

### B2.3 Veroudering

Gevolg van een onzorgvuldige planning en een ongezonde, niet verzakelijkte, bedrijventerreinenmarkt, is veroudering van bedrijventerreinen. Volgens het ministerie van VROM, welke haar cijfers baseert op basis van het Integraal Bedrijventerreinen Informatie Systeem (IBIS), is ruim een derde van het totale bedrijventerreinenareaal verouderd. Maar wanneer is een bedrijventerrein verouderd en wat betekent dat? Er wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten veroudering. Op een bedrijventerrein kunnen verschillende soorten veroudering naast elkaar van toepassing zijn. Er wordt onderscheid gemaakt tussen vier verschillende soorten veroudering, te weten (Stec-groep):

1. Technische veroudering: het betreft hier gebrek aan onderhoud. De veroudering betreft de fysieke en niet-fysieke infrastructuur, die niet langer als passend gezien wordt op de vestigingseisen van bedrijven. Denk hierbij aan slijtage van materialen, maar ook het ontbreken van bijvoorbeeld glasvezelkabel, andere ICT voorzieningen, een te smal wegprofiel of het ontbreken van openbaarvervoer voor arbeidsintensieve bedrijven.
2. Economische veroudering: het betreft hier veroudering door wijziging van marktontwikkelingen. Dit uit zich in het afnemen van de bijdrage die het terrein levert aan de economische ontwikkeling van de stad of regio (bruto regionaal product, aantal arbeidsplaatsen). Maar het gaat ook over de afname van de grondwaarde en de technologische veroudering van het bedrijfsomroerendgoed op het bedrijventerrein doordat perceel en gebouw incourant zijn geworden.
3. Ruimtelijke veroudering: ruimtelijke veroudering door ongunstige aspecten van de ligging, conflict tussen de verschillende grondgebruikfuncties. Dit uit zich in de inrichting en lay-out van het bedrijventerrein, maar ook de ruimtelijke inpassing in zijn omgeving.
4. Maatschappelijke en beleidsmatige veroudering: sociale veiligheid en ander leefbaarheidaspecten, door bijvoorbeeld gewijzigde regelgeving (milieu, veiligheid, arbeidsomstandigheden, etc.). Of dat vanuit beleidsmatige afwegingen een bedrijventerrein of een bepaald soort bedrijvigheid niet meer gewenst is. Bijvoorbeeld de nabijheid van een woonwijk of transformatieplannen.

Deze verschillende soorten veroudering komen overeen met de BedrijfsLocatieMonitor (BLM), welke als input dient voor IBIS. Daarnaast hanteert ook de Algemene Rekenkamer deze indeling.





## B2.4 Verschillende ingrepen

Het opknappen van verouderde bedrijventerreinen wordt herstructurering genoemd. Zoals gezegd kan een bedrijventerrein verschillende vormen van veroudering hebben. De mate van veroudering van een bedrijventerrein hangt af van de soorten veroudering en de mate waarin deze veroudering plaats gevonden heeft. Er wordt onderscheidt gemaakt tussen vier gradaties van herstructurering die van elkaar afwijken in ambitieniveau, intensiteit en kosten van te nemen maatregelen (Stec-groep):

1. Facelift: doel van een facelift (ook wel groot onderhoud) is de veroudering van de fysieke ruimte (en waar mogelijk ook opstallen) op het bedrijventerrein tegen te gaan. Daarbij gaat het om ingrepen die de uitstraling van het terrein ten goede komen zoals het verbeteren van de infrastructuur, het openbaar groen, beeldkwaliteit, etc. Een facelift is de lichtste vorm van herstructurering. De kosten worden geschat op circa € 40.000,- per bruto hectare bedrijventerrein.
2. Revitalisering: forse integrale verbetering van het terrein, waarbij naast ingrepen gericht op de uitstraling van het terrein (zie facelift) eveneens aandacht is voor het vernieuwen van bestaande ondergrondse en bovengrondse infrastructuur en het oplossen van knelpunten zoals parkeerproblematiek, uitbreidingsruimte voor bedrijven, etc. De kosten worden geschat op circa € 225.000,- per bruto hectare bedrijventerrein.
3. Herprofilering: bij herprofilering wordt het bedrijventerrein grondig aangepakt (met bijvoorbeeld bedrijfsverplaatsingen) waardoor het terrein in een ander (bij voorkeur kwalitatief hoger) segment gesitueerd kan worden. Het terrein blijft echter wel de functie van bedrijventerrein behouden. De kosten worden geschat op circa € 2.000.000,- per bruto hectare bedrijventerrein. Herprofilering kent echter ook opbrengsten in de vorm het van heruitgeven van kavels. Deze opbrengsten verschillen per regio. Voor de regio West-Friesland worden de opbrengsten geschat op circa € 1.200.000,-, waardoor de kosten per saldo € 800.000,- per bruto hectare bedrijventerrein bedragen.
4. Transformatie: bij transformatie vindt er een verandering van de functie bedrijventerrein plaats naar bijvoorbeeld detailhandel, kantoorruimte en/of wonen. Transformatie impliceert een zeer grondige herstructurering van het terrein, waarmee kostbare ingrepen op het gebied van bedrijfsverplaatsing en inrichting van het terrein noodzakelijk zijn. Echter, transformatie naar een functie met een economisch hogere waarde biedt eveneens de mogelijkheid om deze kosten terug te verdienen. De kosten worden geschat op circa € 2.000.000,- per bruto hectare, terwijl de opbrengsten bij de functie wonen worden geschat op € 3.500.000,- en bij kantoren op € 3.200.000. Per saldo bedragen de opbrengsten respectievelijk € 1.500.000 en € 1.200.000,-.

Herstructureringsopgaven worden vaak aangeduid naar benodigde ingreep en niet naar het soort veroudering en de mate waarin dit plaats vindt. Aan een ingreep is een globaal kostenplaatje te hangen, terwijl dit aan het soort veroudering en de mate waarin veroudering plaats heeft gevonden veel lastiger is. Er kunnen namelijk meerdere soorten veroudering van toepassing zijn en juist de mate van veroudering is van belang voor het bepalen van de omvang van de kosten. Wat ontbreekt is een nauwkeurige meetlat voor de mate van veroudering op een bedrijventerrein. De totale vastgoedwaarde van een bedrijventerrein zou een meetlat kunnen zijn, maar deze speelt geen rol omdat er sprake is van een ongezonde bedrijventerreinenmarkt die nauwelijks verzakelijking kent. Zie ook hoofdstuk B2.1 en B2.2.

## B2.5 Omvang veroudering

Zoals in hoofdstuk B2.3 en B2.4 weergegeven is zijn er verschillende soorten veroudering en ook verschillende vormen van herstructurering. In dit hoofdstuk wordt de omvang van de veroudering op nationaal niveau aangegeven. Op provinciaal en regionaal niveau wordt de omvang van de veroudering nader gespecificeerd naar de benodigde ingreep. Op provinciaal niveau wordt alleen de provincie Noord-Holland behandeld en op regionaal niveau alleen de regio Noord-Holland Noord.

### B2.5.1 Nationaal

Een compleet beeld van de totale veroudering van het bedrijventerreinenareaal op nationaal niveau is er niet. De enige informatie over de nationale verouderingsopgave die op dit moment beschikbaar is, is de informatie uit het Integraal Bedrijventerreinen Informatie Systeem (IBIS). De gegevens in IBIS worden aangeleverd door de verschillende provincies. De provincies laten de gegevens op hun beurt weer aanleveren door de gemeenten. De praktijk leert dat de gemeenten de gegevens vaak niet consequent en eenduidig invullen, waardoor de betrouwbaarheid in twijfel getrokken wordt. In tabel 1 is te zien hoe groot de totale verouderingsopgave in Nederland is.

Tabel 1: Veroudering bedrijventerreinen Nederland (IBIS 2007).

	Aantal bedrijventerreinen		Bruto ha's	Netto ha's
	Absoluut	Relatief		
Wel verouderd	1.061	29%	32.306	24.441
Niet verouderd	2.168	60%	55.203	40.310
Onbekend	373	11%	9.573	6.713
<b>Totaal</b>	<b>3.602</b>	<b>100%</b>	<b>97.083</b>	<b>71.465</b>

Uit oriënterend onderzoek van de Taskforce (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen (THB), blijkt dat de werkelijke veroudering lager ligt. Gesteld zou kunnen worden dat slechts 55% van de 32.306ha uit IBIS daadwerkelijk verouderd is, aldus de THB. Hiervan betreft 5% een transformatieopgave. De overige 95%, groot 16.880ha, behoeft verschillende gradaties van herstructurering om weer te goed te kunnen functioneren. Indicatief gaat het om circa 14.000ha facelift en revitalisering en om ca. 2.800ha herprofilering.

Absoluut gezien zijn er grote verschillen in omvang van de verouderingsopgave per provincie. Procentueel varieert de veroudering tussen de 25 en 50 procent. Gemiddeld kan gesteld worden dat een derde van het totale bedrijventerreinenareaal in meer of mindere mate verouderd is (Stec-groep).

### B2.5.2 Provincie Noord-Holland

De provincie Noord-Holland maakt in haar Provinciaal Herstructureringsprogramma (PHP) van maart 2010 onderscheid tussen twee regio's, te weten Noord-Holland Noord en Noord-Holland Zuid. Noord-Holland Noord bestaat uit de subregio's:

- West-Friesland
- Kop van Noord-Holland
- Noord-Kennemerland.

Noord-Holland Zuid bestaat uit de subregio's:

- Gooi en Vechtstreek
- Amstelland-Meerlanden
- Amsterdam
- IJmond-Haarlem
- Zaanstreek-Waterland

In het PHP van Noord-Holland staan onderstaande cijfers met betrekking tot de veroudering in de provincie.

Tabel 2: Herstructureringsopgave Provincie Noord-Holland in bruto ha. (PHP, maart 2010).

	Facelift	Revitalisering	Herprofilering	Transformatie	Totale opgave
Noord-Holland Noord	191	163	246	31	<b>631</b>
Noord-Holland Zuid	430	1.613	394	PM	<b>2.437</b>
<b>Totale opgave</b>	<b>621 (20%)</b>	<b>1.776 (58%)</b>	<b>640 (21%)</b>	<b>31 (1%)</b>	<b>3.068</b>

De cijfers zijn afkomstig van de gemeenten en kunnen afwijken van het onderzoek dat Bureau Buiten voor Noord-Holland Zuid en de Stec-groep voor Noord-Holland Noord heeft gedaan. Reden hiervoor is dat de provincie een bedrijventerrein dat voor 3ha gerevitaliseerd dient te worden en voor 7ha een facelift nodig heeft, aanmerkt als een bedrijventerrein dat voor 10ha gerevitaliseerd dient te worden. Hiermee lijkt de totale opgave van de provincie Noord-Holland zwaarder dan dat deze is, waardoor zij meer financiële middelen van het rijk hopen te krijgen.

### B2.5.3 Noord-Holland Noord

In januari 2009 heeft de Stec-groep in opdracht van het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord een onderzoek uitgevoerd naar de herstructureringsopgave in de drie regio's binnen Noord-Holland Noord, te weten West-Friesland, Kop van Noord-Holland en Noord-Kennemerland. Het onderzoek is uitgevoerd op terreinniveau, waarbij naast deskresearch ook gebruik is gemaakt van veldonderzoek. Hierdoor ontstaat, in tegenstelling tot IBIS, een goed beeld van de werkelijke herstructureringsopgave.

Tabel 3: Herstructureringsopgave Noord-Holland Noord in bruto ha. (Stec-groep, mei 2009).

	Facelift	Revitalisering	Herprofilering	Transformatie	Totale opgave
West-Friesland	128	34	27	3	<b>192</b>
Kop van Noord-Holland	191	3	24	14	<b>232</b>
Noord-Kennemerland	161	50	17	14	<b>242</b>
<b>Totale opgave</b>	<b>480 (72%)</b>	<b>87 (13%)</b>	<b>68 (10%)</b>	<b>31 (5%)</b>	<b>666</b>

### **B3 Actorenanalyse**

Bij het onderwerp bedrijventerreinen zijn verschillende partijen betrokken. Deze verschillende partijen hebben verschillende rollen en verschillende belangen. De actorenanalyse zet de rollen en belangen van de verschillende partijen uiteen.

#### **B3.1 Overheden**

##### **B3.1.1 Rijk**

Het rijk is het bestuur op nationaal niveau dat beleid, wetten en regelgeving vaststelt. Het rijk heeft een toetsende en adviserende rol richting lagere overheden en heeft een maatschappelijk, economisch en ruimtelijk belang. Met name de ministeries EZ en VROM zijn betrokken bij het onderwerp bedrijventerreinen. Daartoe hebben beide ministeries samen het programma Mooi Nederland in het leven geroepen.

##### **B3.1.2 Provincie**

De provincie is het bestuur dat op provinciaal niveau beleid vaststelt. De provincie heeft een toetsende en adviserende rol naar lagere overheden. In de provinciale structuurvisie legt de provincie haar visie voor de toekomst vast. Ter uitvoering van haar beleid verstrekt de provincie subsidies en kan via een provinciaal inpassingplan ruimtelijke ontwikkelingen bewerkstelligen. De provincie heeft een maatschappelijk, economisch en ruimtelijk belang.

##### **B3.1.3 Gemeente**

Bestuur op gemeentelijk niveau voert beleid op uit en toetst aanvragen van bedrijven en burgers. Veel gemeenten ontwikkelen voor eigen rekening en risico bedrijventerreinen, waarmee zij de rol van ontwikkelaar op zich nemen. Daarnaast zijn gemeenten veelal eigenaar van de openbare ruimte. Evenals de provincie maakt ook de gemeente een structuurvisie. De gemeente is het orgaan dat bestemmingsplannen vaststelt en heeft een maatschappelijk, economisch en ruimtelijk belang.

#### **B3.2 Marktpartijen**

##### **B3.2.1 Projectontwikkelaar**

Een projectontwikkelaar heeft als core-business het voor eigen rekening en risico ontwikkelen, realiseren en vermarkten van onroerend goed. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen gebiedsontwikkeling in de vorm van grond en opstalontwikkeling in de vorm van gebouwen. Bij grondexploitatie verkoopt de ontwikkelaar bouwrijpe grond, met als doel winst te maken. Bij opstalexplotatie verkoopt de ontwikkelaar bedrijfspanden (al dan niet in verhuurde staat) aan toekomstige gebruikers en/of eigenaren. De ontwikkelaar heeft een economisch belang.

##### **B3.2.2 Grondeigenaar**

Met de grondeigenaar wordt de persoon, vennootschap of overheid bedoeld welke de grond in eigendom heeft. Het belang van een publieke grondeigenaar kan zowel economisch, ruimtelijk en maatschappelijk zijn. Het belang van een private grondeigenaar is veelal economisch. Het belang van een publieke grondeigenaar kan ook ruimtelijk en maatschappelijk zijn.

##### **B3.2.3 Belegger**

De belegger is een instelling die kapitaal belegt met als doel om winst te maken. Een mogelijke manier om dit te doen is het in eigendom verkrijgen van opstallen of terreinen waarbij deze langjarig worden verhuurd aan gebruikers. De belegger heeft een lange termijn doelstelling en hecht daarom waarde aan een consistent beleid. De belegger heeft een economisch belang.



#### **B3.2.4 Eigenaar-gebruiker**

De eigenaar-gebruiker is, zoals het woord al zegt, zowel de eigenaar als de gebruiker van grond en opstal. De eigenaar-gebruiker heeft tot doel om zijn bedrijfsvoering zo effectief en efficiënt te doen. Ten behoeve daarvan heeft de ondernemer vastgoed in bezit, welke hij enkel en alleen voor zijn eigen bedrijf gebruikt. Eigenaar-gebruikers komen veelal voor in het midden- en kleinbedrijf. Dergelijke eigenaar-gebruikers zien hun bedrijfspand vaak als pensioenvoorziening en hebben een economisch belang.

#### **B3.2.5 Gebruiker**

De gebruiker, niet zijnde een eigenaar-gebruiker, heeft een huurovereenkomst met de eigenaar van het vastgoed. Dit kan een belegger zijn. De gebruiker wenst een pand dat goed bereikbaar is, een goede uitstraling heeft en geschikt is om effectief en efficiënt de bedrijfsvoering te doen. De gebruiker heeft een economisch belang.

#### **B3.2.6 Regionaal ontwikkelingsbedrijf (ROB)**

Regionale ontwikkelingsbedrijven zijn in een grote delen van Nederland actief. Veelal hebben dergelijke instanties tot doel om economie en werkgelegenheid te stimuleren. Afhankelijk van de organisatie, doelen en samenstelling kan een ontwikkelingsbedrijf ook optreden als ontwikkelaar, grondeigenaar of belegger. Een regionaal ontwikkelingsbedrijf heeft een maatschappelijk, economisch en mogelijk ook ruimtelijk belang.

#### **B3.2.7 Parkmanagementorganisatie**

Over parkmanagement wordt veel geschreven. Veelal wordt daaronder verstaan: het leveren van services en diensten aan een collectief van bedrijven. In de praktijk komt deze vorm van dienstverlening op een groot aantal nieuwe bedrijventerreinen al voor. Een parkmanagementorganisatie is echter iets anders. Hier betreft het een organisatie die zich bezig houdt met het (professioneel) managen van een (bedrijven)park. Deze organisatie bestaat in werkelijkheid vaak uit niet meer dan een ondernemersvereniging of vereniging van eigenaren waarvan een gepensioneerde ondernemer de voorzitter is. Van het professioneel managen van het bedrijvenpark is dus niet tot nauwelijks sprake. Een parkmanagementorganisatie behoort een maatschappelijk, economisch en ruimtelijk belang te hebben. De dienstverleners op het gebied van parkmanagement hebben louter een economisch belang.

### **B3.3 Overigen**

#### **B3.3.1 Adviseurs**

Adviseurs kunnen op velerlei manieren betrokken raken bij een bedrijventerrein. Zij verstrekken tegen betaling adviezen, doen aanbevelingen of voeren werk uit. In die zin hebben zij een sturende rol. Adviseurs hebben primair een economisch belang, maar kunnen in de uitvoering van hun taak tevens een ruimtelijk of maatschappelijk belang hebben.

#### **B3.3.2 Actiegroepen**

Actiegroepen bestaan in vele soorten en maten. De aanleg van nieuwe bedrijventerreinen gaat vaak ten koste van natuur en groen. Dit kan tot confrontatie met actiegroepen leiden die tot doel hebben om de natuur te beschermen. Het kan ook zo zijn dat omwonenden zich verenigen in een actiegroep, omdat zij overlast verwachten van stank, lawaai, licht of overig overlast. Actiegroepen hebben een maatschappelijk en/of ruimtelijk belang.

### **B3.3.3 Belangenorganisaties**

Belangenorganisaties zijn organisaties die de belangen van een bepaald collectief vertegenwoordigen en/of nastreven. Een voorbeeld is de Kamer van Koophandel, welke een belangenorganisatie is die de belangen van de ondernemers vertegenwoordigd. Dergelijke organisaties hebben, afhankelijk van hun doelstelling, een ruimtelijk en/of economisch en/of maatschappelijk belang.

## **B4 Overheidsbeleid**

Zoals in de actoren-analyse beschreven is, worden er drie verschillende overheden onderscheiden. Overheden maken beleid, toetsen beleid en voeren beleid uit. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet welke rol de verschillende overheden hebben, wat het beleid is en op welke manier hier vorm aan gegeven wordt.

### **B4.1 Rol Rijk**

De rol van het rijk is het faciliteren van een gezonde bedrijventerreinenmarkt. Op dit moment is daar geen sprake van. Dit komt omdat het traditionele marktsysteem, waarbij het aanbod wordt afgestemd op de vraag, niet functioneert. Het rijk zal dus voorwaarden moeten scheppen voor een gezonde markt. Dat betekent dat zij de lokale overheden (gemeenten) de opdracht moeten geven zich niet langer te bemoeien met de bedrijventerreinenmarkt, maar dit aan de markt over moeten laten.

Gezien het feit dat de gemeenten primair verantwoordelijk zijn voor het probleem, zijn zij ook de partij die het moet gaan oplossen. Tot op heden gebeurt dit nog nauwelijks, omdat er geen druk op de ketel staat. Met het nieuwe rijksbeleid is duidelijk zichtbaar dat het rijk een kaderstellende rol pakt. De regierol wordt gedecentraliseerd naar provincies.

### **B4.2 Beleid Rijk**

Afgelopen jaren is het beleid van het rijk aanzienlijk veranderd. Dat komt met name doordat er veel aandacht is gekomen voor de problematiek. Zoals in hoofdstuk B2.1 te lezen valt, is de opgave aanzienlijk. Vanaf 2006 hebben diverse belangrijke afspraken, vastgelegd in documenten, het nieuwe beleid bepaald. Ingestelde commissies hebben diverse onderzoeken en inventarisaties gedaan op basis waarvan de koers van het huidige beleid tot stand gekomen is. In het onderstaande worden de verschillende onderzoeken en beleidsdocumenten benoemd en wordt een korte toelichting gegeven.

#### **B4.2.1 Uitvoeringsagenda Nota ruimte**

Ten behoeve van de behandeling ter uitvoering van de Nota Ruimte in 2006, is er een uitvoeringsagenda opgesteld. Op de *Uitvoeringsagenda Nota Ruimte* van 2006 stond het onderwerp bedrijventerreinen, naast traditionele onderwerpen als woningbouw- en natuurontwikkeling, voor het eerst serieus ter behandeling. Te behandelen onderwerpen op het gebied van bedrijventerreinen waren:

- Behoefteraming en planning
- Regionale afstemming
- SER-ladder
- Financiering
- Niet financiële instrumenten
- Kennis en ondersteuning

#### **B4.2.2 Samenwerkingsagenda "Mooi Nederland"**

De *Uitvoeringsagenda Nota Ruimte* is aanleiding geweest voor de *Samenwerkingsagenda "Mooi Nederland"*. De *Samenwerkingsagenda "Mooi Nederland"* bevat grotendeels de punten uit de *Uitvoeringsagenda Nota Ruimte*. Onderscheidend vermogen zit met name in het feit dat de agenda is ondertekend door de ministers van VROM, EZ, het Interprovinciaal Overleg (IPO), welke alle

provincies vertegenwoordigd, en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), welke alle gemeenten vertegenwoordigd. Hiermee committeren alle partijen zich aan de problematiek en worden ambities en concrete acties uiteengezet. Een van de acties is het instellen van de Taskforce (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen (THB). Daarnaast zijn er afspraken gemaakt over de planning van bedrijventerreinen en de uitvoering van het beleid tussen het rijk en de afzonderlijke provincies.

#### **B4.2.3 Bestuursakkoord Provincies 2008-2011**

In het bestuursakkoord Provincies 2008-2011, van 4 juni 2008, onderschrijft het rijk de belangrijke rol van de provincies in de planning en uitvoering van het beleid voor bedrijventerreinen. Rijk en IPO geven hieraan geheel binnen de kaders van de Nota Ruimte vorm. De uitwerking is mede op basis van het eindadvies van de THB, en in overleg tussen rijk en provincies nader vorm gegeven.

#### **B4.2.4 Taskforce (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen (THB)**

Op 9 april 2008 vond de formele instelling van de Taskforce (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen, onder leiding van Noordanus, plaats. De installering van de THB is een initiatief in het kader van de "Agenda 2008-2009 herijking aanpak bedrijventerreinen" van 7 december 2007. Deze agenda bevat echter meer initiatieven, te weten:

- Verbetering van behoefteramingen.
- Bestuurlijke afspraken met de provincies over bedrijventerreinenplanning en toepassing van de SER-ladder daarbij.
- Initiatieven voor meer betrokkenheid van marktpartijen bij herstructurering.
- Initiatieven ter bevordering van de ruimtelijke kwaliteit van bedrijventerreinen (waaronder pilots).

Het doel van de Taskforce (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen is om "aanbevelingen te doen aan het rijk, gebaseerd op ervaringen uit de praktijk, die moeten resulteren in een versnelling van de herstructurering van bedrijventerreinen". Randvoorwaarde daarbij is dat vanaf 2010 er jaarlijks minimaal 1.000 – 1.500ha geherstructureerd bedrijventerrein moeten worden opgeleverd, op een geschatte opgave van ruim 31.000ha.

De THB constateert de volgende kern van de problematiek:

- Te snelle veroudering van bedrijventerreinen.
- Te ruim en goedkoop aanbod van nieuwe uitleglocaties.
- Onvoldoende vraaggestuurd/gedifferentieerd terreinaanbod.
- Vaak matige ruimtelijke kwaliteit en landschappelijke inpassing waar onder onvoldoende intensief ruimtegebruik nieuwe terreinen.

Om deze problematiek aan te pakken, adviseert zij het rijk een aanpak langs drie strategische lijnen:

1. "Economische stadsvernieuwing" oftewel inhaalslag revitalisering en herprofilering van ca. 15.800 ha, tot 2020 te realiseren met een investering van ca. 6,35 miljard, te dekken uit (hogere) grondopbrengsten, verevening en collectieve middelen.
2. Geleidelijke "verzakelijking" van de bedrijventerreinenmarkt (meer marktgestuurd, niet perse louter door marktpartijen gestuurd). Dit kan door beëindiging van overmaat en prijsbederf in publieke greenfieldontwikkeling, tijdelijke financiële faciliteiten voor herontwikkeling (voorgenoemde inhaalslag), fiscale faciliteiten en algemene invoering van parkmanagement.
3. "Integrale aanpak op regionaal niveau". De regio is bij uitstek het kader waarbinnen de planning, programmering en uitvoering van het bedrijventerreinenbeleid, inclusief de herstructurering, gestalte moet krijgen (THB, 2008).



#### **B4.2.5 Bestuurlijk Afsprakenkader Bedrijventerreinen 2010-2020**

Op 24 oktober 2008 is het *Bestuurlijk Afsprakenkader Bedrijventerreinen 2010-2020* tot stand gekomen. Aan de basis van het Bestuurlijk Afsprakenkader staan:

- Samenwerkingsagenda "Mooi Nederland", 6 december 2007.
- Brief van ministers EZ en VROM: Agenda voor 2008-2009 herijking aanpak bedrijventerreinen, 7 december 2007.
- Advies Taskforce (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen (THB) onder leiding van Noordanus, 9 september 2008.
- Bestuurakkoord Provincies 2009-2011, 4 juni 2008.

Het doel van het Bestuurlijk Afsprakenkader is het creëren van kaders en het uitzetten van een tijdpad voor het Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020 tussen Rijk (EZ + VROM), Provincies (IPO) en Gemeenten (VNG).

Met het *Bestuurlijk Afsprakenkader Bedrijventerreinen 2010-2020* wordt een duurzaam en economisch verantwoord bedrijventerreinenbeleid gestimuleerd. Concreet betekent dit het volgende:

- In 2020 is er een herstructureringsprogramma voor een opgave van 15.800 in uitvoering en/of al uitgevoerd.
- Nieuwe bedrijventerreinen worden aangelegd op basis van regionale plannen, die verankerd worden in provinciale structuurvisies.
- De Provincies zijn de regisseur van het bedrijventerreinenbeleid, gemeente de uitvoerders. Het rijk heeft een kaderstellende rol voor de ruimtelijke basiskwaliteit en de ruimtelijke hoofdstructuur conform de Nota Ruimte.
- Aansturen op financiële koppeling op regionaal niveau tussen ontwikkeling van nieuw en oud.
- Op de lange termijn: een verzakelijkt bedrijventerreinenbeleid met een meer marktgestuurde bedrijventerreinenmarkt.
- De SER-ladder is het instrument bij regionale plannen.

In box 2, weergegeven op de volgende pagina, is te lezen wat de SER-ladder is en hoe deze toegepast dient te worden.

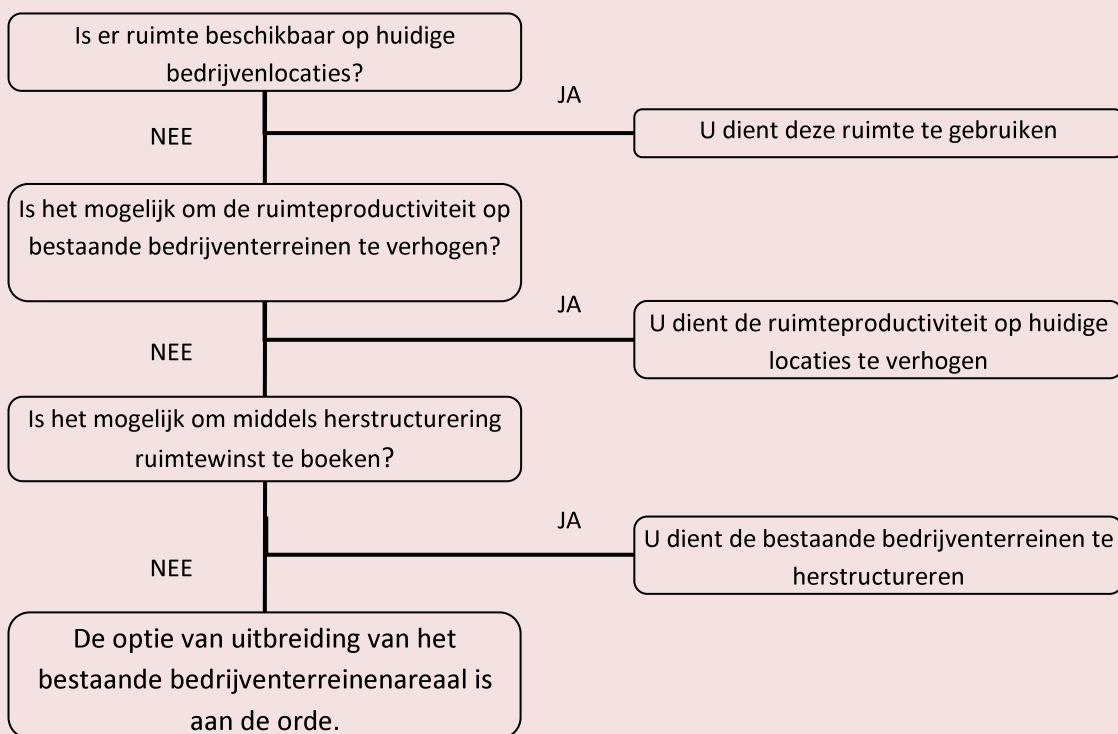


### Box 2: SER-ladder

De SER-ladder is een denkmodel dat al in 1999 is bedacht door de Sociaal Economische Raad (SER). Doel is een evenwichtiger gebruik van ruimte. De SER-ladder kent drie stappen, te weten:

1. Gebruik de ruimte die reeds beschikbaar is gesteld voor een bepaalde functie en/of door herstructurering beschikbaar gemaakt kan worden.
2. Maak optimaal gebruik van de mogelijkheden om de ruimteproductiviteit te verhogen.
3. Indien het voorgaande onvoldoende soulaas beidt, is de optie van uitbreiding van het ruimtegebruik voor de desbetreffende functie aan de orde. Daarbij dienen de verschillende relevante waarden en belangen goed te worden afgewogen in een gebiedsgerichte aanpak. Door een zorgvuldige keuze van de locatie van "rode" functies en door investeringen in kwaliteitsverbetering van omliggende groene ruimte moet worden verzekerd dat het meerdere ruimtegebruik voor wonen, bedrijventerreinen en/of infrastructuur de kwaliteit van natuur en landschap respecteert en waar mogelijk versterkt.

In de praktijk zal onderstaand schema doorlopen moeten worden:





#### **B4.2.6 Convenant bedrijventerreinen 2010-2020**

Zoals in hoofdstuk B4.2.5 beschreven is, heeft het *Bestuurlijk Afsprakenkader Bedrijventerreinen 2010-2020* de kaders gecreëerd en het tijdpad uitgezet voor de totstandkoming van het *Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020*. Het convenant gaat over de vraag: hoe *moeten* planning, programmering en uitvoering van het bedrijventerreinenbeleid worden opgezet, met het oog op de gezamenlijke afgesproken inhoudelijke doelen van het beleid?

Het convenant bevat een uitwerking van de onderdelen uit het *Bestuurlijk Afsprakenkader Bedrijventerreinen 2010-2020* en gaat in op de inhoudelijke aspecten van het bedrijventerreinenbeleid, te weten:

- De landelijke planningsopgave, waarbij wordt gekeken naar de groei van de vraag naar bedrijventerreinen tot 2020, circa 10.965ha netto, en de verdeling daarvan over de verschillende provincies.
- De herstructureringsopgave van 15.800ha tot en met 2020, waarbij tot doel is gesteld dat er tot 2013 6.500ha geherstructureerd dient te worden. Hiervoor zijn rijksmiddelen ter grootte van € 403,6mln beschikbaar, waarvan een bedrag van € 107,6mln over de verschillende provincies verdeeld wordt.
- De meer kwalitatieve opgave in termen van duurzame inrichting, intensivering van ruimtegebruik, landschappelijke inpassing, typering en segmentering en niet te vergeten kwaliteitsbehoud door duurzaam beheer.

#### **B4.2.7 Bestuurlijke Werkgroep Uitvoeringsstrategie (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen (BWU)**

Naar aanleiding van het advies van de Taskforce (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen (THB) is de Bestuurlijke Werkgroep Uitvoeringsstrategie (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen (BWU) ingesteld. Deze commissie heeft een uitvoeringsstrategie uitgewerkt, op basis van de adviezen van de THB.

Waar het convenant antwoord geeft op de vraag: “hoe *moeten*”, geeft de uitvoeringsstrategie antwoord op de vraag “hoe *kunnen*” planning, programmering en uitvoering van het bedrijventerreinbeleid worden opgezet met het oog op de gezamenlijk afgesproken, inhoudelijke doelen van het beleid? Het doel van de handreiking is het bieden van een hulpmiddel aan provincies, gemeenten en hun regionale samenwerkingsverbanden bij de uitwerking van het bedrijventerreinenbeleid binnen de daarover in het Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020 gemaakte afspraken (BWU, 2009, pp 30).

Evenals het convenant, geeft de uitvoeringsstrategie in het bijzonder invulling aan de hand van twee aspecten uit het advies van de commissie Noodanus, te weten:

- Financiële structuur voor herstructurering, specifiek gericht op opties voor hogere grondopbrengsten, financiële verevening en herstructureringsfondsen. Dit is de 1<sup>e</sup> strategische pijler van het THB advies.
- Regionaal bestuurlijke arrangementen, met daarin specifieke aandacht voor opties voor regionale samenwerking en afstemming van het bedrijventerreinenbeleid. Dit is de 3<sup>e</sup> strategische pijler van het THB advies.

Het rijk heeft aangekondigd om een specifieke aanpak voor de 2<sup>e</sup> strategische lijn, de verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt, te laten uitwerken.

Inmiddels is daarmee gestart. Rijk, IPO en VNG werken in samenspraak met de Stec-groep aan een Roadmap Verzakelijking. Bij het proces om te komen tot een startdocument worden marktpartijen en andere experts nauw betrokken.

### B4.3 Rol provincies

De rol van de provincies op het gebied van bedrijventerreinen is een regisserende rol. Dit in tegenstelling tot het rijk, die zichzelf een louter kaderstellende rol gegeven heeft. Deze regisserende rol is voortgekomen uit het feit dat er sprake is van een aanzienlijke herstructureringsopgave, het advies van de THB, de reactie van het rijk hierop en de nieuwe Wet ruimtelijke ordening (Wro) die per 1 juli 2008 van kracht is. De provincies krijgen de rol van *systeemverantwoordelijke*.

De provincie Noord-Holland heeft op 3 februari 2009 de systeemverantwoordelijkheid voor de uitvoering van de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen opgepakt. Deze systeemverantwoordelijkheid houdt in:

- Zorg dragen voor voldoende ruimte voor ondernemers om zich te kunnen vestigen en uitbreiden.
- Regie voeren op een kwalitatief en kwantitatief goede regionale afstemming van de planning en realisatie van nieuwe bedrijventerreinen en herstructurering van bestaande bedrijventerreinen, gebaseerd op de SER-ladder.
- Bij dreigend overaanbod aan plancapaciteit, in overleg met de regio, zachte plannen – plannen waarvoor nog geen ontwerp bestemmingsplan ter inzage is gelegd – bevroren.
- Bij gemeentelijke bestemmingsplannen voor bedrijventerreinen toezien op regionale afstemming en inpassing in de vastgestelde planningsopgave.
- Ervoor waken dat opnieuw veroudering ontstaat en actief inzetten op het invoeren van parkmanagement.
- Regionaal gedifferentieerd bedrijventerreinenbeleid invoeren op basis van regionale economische ambities, toekomstige trends en/of demografische ontwikkelingen.

Het is de rol van de provincies om:

- In samenwerking met gemeenten en rijk in 2009 een Provinciaal Herstructureringsprogramma Bedrijventerreinen 2010 – 2020 (PHP) per provincie op te stellen. Dit uitvoeringsprogramma heeft tot doel een inhaalslag met herstructurering te maken.
- Gemeenten te ondersteunen bij het opstellen en uitvoeren van herstructureringsplannen.
- Er voor te waken dat opnieuw veroudering ontstaat en zich in te spannen dat eventuele nieuwe veroudering wordt aangepakt.

Op dinsdag 1 september 2009 heeft Gedeputeerde Staten van Noord-Holland het volgende besloten ten aanzien van het *Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020*:

“Gezien de actieve rol van de provincie ten aanzien van herstructurering van bedrijventerreinen in te stemmen met het *Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020*, onder voorbehoud van:

- Een gewijzigde inzet van provincies als gevolg van de voorgenomen rijkskorting op het provinciefonds.
- Het opnemen van een reële doelstelling aan te herstructureren bedrijventerreinen in het nader uit te werken provinciale herstructureringsprogramma”.

Eind maart 2010 heeft de provincie Noord-Holland haar provinciale herstructureringsprogramma (PHP) aangeleverd aan het rijk.

#### **B4.4   Beleid provincies**

Met de provinciale structuurvisie, regionale bedrijventerreinen programmeringen en een Provinciaal Herstructureringsprogramma (PHP) verzorgt de provincie de beleidsmatige voorbereiding op de uitwerking van de systeemverantwoordelijkheid. De provinciale structuurvisie fungeert hierbij als kader voor de op te stellen regionale programmeringen. Bij de beleidsontwikkeling voor bedrijventerreinen heeft de provincie de volgende verantwoordelijkheden:

- Zorgen voor een provinciaal beleidskader en het daarbij behorende instrumentarium.
- Coördinerende rol bij het opstellen van regionaal vastgestelde strategieën en programmeringen.
- Leveren van input aan bovengenoemde strategieën en programmeringen.
- Actief ingrijpen wanneer regionale strategieën en programmeringen niet stroken met het provinciale beleidskader.
- Op verzoek van gemeenten de inzet van het provinciaal inpassingplan.
- De effectiviteit en efficiëntie van het beleid periodiek meten en toetsen.

#### **B4.5   Rol gemeenten**

De rol van de gemeenten op het gebied van bedrijventerreinen is met name een uitvoerende rol geworden. De gemeente is de verantwoordelijke overheidspartij bij ruimtelijke ontwikkelingen op het eigen grondgebied. Een gemeente heeft de bevoegdheid om bestemmingsplannen vast te stellen en daarmee in overeenstemming zijnde bouwvergunningen af te geven.

Ten aanzien van het beheer en onderhoud van de openbare ruimte heeft de gemeente echter ook een uitvoerende rol. In veel gevallen is de gemeente eigenaar van de openbare ruimte op bedrijventerreinen en daarmee primair verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud.

#### **B4.6   Beleid gemeenten**

Op het gebied van bedrijventerreinen hebben gemeenten veelal nauwelijks een vastgesteld beleid. Soms leggen gemeenten hun beleid vast in een nota, maar regelmatig bijstellen doen ze zelden, om over regionale samenwerking en afstemming maar te zwijgen. De THB heeft in haar advies aangegeven dat regionale samenwerking cruciaal is om overaanbod in de toekomst te voorkomen. De gemeenten zullen de planning en programmering van bedrijventerreinen in regionaal verband moeten afstemmen.

Eveneens is het noodzakelijk dat gemeenten in regionaal verband de herstructurering van bedrijventerreinen afstemmen. Gemeenten zullen in regionaal verband herstructureringsplanningen moeten opstellen. Deze informatie wordt vervolgens aangeleverd aan de provincie, die vervolgens middelen beschikbaar stelt. Deze middelen bestaan uit middelen van het rijk, maar ook uit eigen middelen. Voorwaarde zal zijn dat de gemeente de cofinanciering op zich neemt. Op deze manier dragen alle overheidlagen bij aan de herstructurering van bedrijventerreinen.

## **B5 Trendanalyse**

Bij het ontwikkelen van nieuw beleid is toekomstvisie van groot belang. Nieuw beleid wordt gemaakt omdat het oude niet goed functioneert. Het nieuwe beleid dient toekomstgericht te zijn. In deze trendanalyse noem ik verschillende trends en ontwikkelingen die direct of indirect betrekking hebben op de bedrijventerreinenmarkt.

### **B5.1 Economie en ICT**

Een eerste opvallende trend is dat de economie razendsnel veranderd. Waar we in het verleden leefden van de landbouw en industrie, leven we tegenwoordig van diensten. Bij deze diensten staat "beleving" steeds meer centraal. Beleving komt onder andere voort uit de vrijetijdseconomie. Dit komt niet alleen door de toenemende vergrijzing, maar ook door ontwikkelingen in onder meer de ICT. Steeds meer mensen zijn voor hun werk niet meer verbonden aan een vaste plaats en/of tijd. Vrije tijd is daardoor ook niet langer verbonden aan vaste werktijden. Onder andere door deze ontwikkeling en het feit dat er een enorme internationalisering gaande is, maakt dat er steeds meer sprake is van een 24uurs economie.

### **B5.2 Privatisering en assetmanagement**

Een andere opvallende ontwikkeling is dat er een verschuiving plaats vindt van de publieke sector naar de private sector. Bedrijven die vroeger in publieke handen waren, zoals KPN, TNT en de NS, zijn geprivatiseerd. Door te privatiseren kan de klant beter bedient worden. Hiermee wordt ingespeeld op de overgang van een aanbodgestuurde markt naar een vraaggestuurde markt. Deze ontwikkeling zal zich in de toekomst steeds verder doorzetten. Daarmee veranderen ook de bekostiging- en beloningstelsels. Steeds meer zal gestuurd worden op output in plaats van op input. Dat zal ook gelden voor bedrijventerreinen. Waar nu vaak de stichtingskosten centraal staan, zullen steeds meer de totale kosten van de levenscyclus (total cost of ownership) centraal staan. Het feit dat de totale kosten in de exploitatiefase drie tot vijf maal zo hoog zijn als de stichtingskosten, zal tot nieuwe modellen en processen leiden. Ook het feit dat functionaleisen steeds sneller veranderen vraagt om een ander product. Steeds meer zal gewerkt gaan worden met prestatiecontracten. Een integrale benadering is hiervoor essentieel. De overheid zal zich verder moeten terugtrekken waar het uitvoering betreft en heeft een louter faciliterende rol. Nieuwe onderwerpen worden gebiedsbeheer en gebouwbeheer. Assetmanagement, een sturingsmodel gericht op de lange termijn, is daarbij het toverwoord. Ieder bedrijventerrein zal een vastgoedstrategie moeten hebben, waarbij middels assetmanagement prestaties, risico's en kosten van de gehele omgeving zo efficiënt mogelijk gemanaged worden. Waardegroei, huurgroei en waardeontwikkeling zullen hierbij centraal staan.

### **B5.3 Klimaat en duurzaamheid**

Veranderingen in het klimaat, zoals de opwarming van de aarde en het steeds extremere weer, vragen om meer aandacht voor natuur en milieu. Ook het feit dat de energievoorziening in steeds grotere mate afhankelijk is van politiek instabiele landen vraagt om andere energieoplossingen. Energie zal steeds minder centraal opgewekt worden door het verbranden van delfstoffen, maar steeds meer decentraal plaats vinden door gebruik te maken van zon, wind en biomassa. Bedrijventerreinen zijn hiervoor, mede vanwege hun vaak perifere ligging ten opzichte van het stadscentrum, uitermate geschikt. Daarbij komt dat op bedrijventerreinen vaak veel energie verbruikt wordt. Door vraag en aanbod in hetzelfde gebied samen te brengen worden "transportkosten" voorkomen. Tevens zijn bedrijventerreinen de plek waar het cradle to cradle principe optimaal toegepast kan worden. Het afval van het ene bedrijf kan dienen als grondstof voor het andere bedrijf.

## B6 Strategische Regionale Ontwikkelingsbedrijven (ROB's)

De commissie Noordanus adviseert Regionale Ontwikkelingsbedrijven (ROB's) in te richten. De THB ziet ROB's als een belangrijke uitvoeringsorganisatie van het bedrijventerreinenbeleid. De taskforce schrijft het volgende:

*"In de uitvoeringsstrategie staan in onze visie publieke, regionale ontwikkelingsbedrijven bedrijventerreinen (ROB'en) centraal. De ROB'en geven professioneel en zakelijk uitvoering aan het regionaal bedrijventerreinenbeleid binnen de daarvoor door de deelnemende overheden gestelde kaders".*

De strategische ROB's waar de THB over spreekt betreft de meest intensieve vorm. De Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) is daar een goed voorbeeld van. Een strategische ROB is een ROB dat actief is op alle fasen van de bedrijventerreinencycclus. Het gaat betreft planning en programmering, ontwikkeling van nieuwe locaties, herstructurering van bestaande locaties en beheer en parkmanagement. Kenmerken van een strategische ROB zijn:

- Privaatrechtelijk samenwerkingsverband tussen gemeenten en/of provincie in de vorm van een NV of BV.
- Is primair een uitvoeringsorganisatie.
- Streeft naar een dominante positie op de bedrijventerreinenmarkt in haar werkgebied.
- Beslissingsbevoegdheid ligt bij een Raad van Commissarissen, waardoor beslissingen niet afhankelijk zijn van ontwikkelingen in politiek en bestuur.
- Is werkzaam in een regio met een eenduidige en samenhangende bedrijventerreinenmarkt.
- Werkt samen met private partijen en deelt mee in eventuele exploitatieresultaten.
- Heeft geen winstogmerk, maar streeft wel naar continuïteit.
- Dient in de toekomst volledig geprivatiseerd te kunnen worden.

Wanneer over heel Nederland dekkend strategische ROB's op alle fasen van de bedrijventerreinencycclus actief zijn, kan de bedrijventerreinenproblematiek effectief aangepakt worden. ROB's zijn het enige instrument die actief kunnen zijn op alle fasen van de bedrijventerreinencycclus. ROB's kunnen uitvoering geven aan een aanpak conform de drie strategische lijnen van de THB:

1. Inhaalslag herstructurering.
2. Verzakelijking.
3. Regionale samenwerking.

### **Box 3: Verzakelijking en beleggers**

Op dit moment is de bedrijventerreinenmarkt geen interessante markt voor beleggers. Beleggers hebben drie voorwaarden voordat ze zullen gaan investeren in deze markt:

1. Relatieve schaarste. Op dit moment is er sprake van overaanbod (enkele regio's nagelaten). Verhuizen naar een nieuw terrein is hierdoor aantrekkelijker dan te investeren in de huidige locatie. Hierdoor is er voor de belegger geen sprake van huurgroei en waardegroei, waardoor de belegging niet voldoende rendeert.
2. Regionale samenwerking. Er zal meer controle moeten komen op het aanbod. Dit aanbod zal gereguleerd moeten worden, evenals op de markt voor retail (winkels). Inzichtelijk zal moeten zijn wat de relatieve vraag naar bedrijfsruimte is (zowel nieuw als bestaand).
3. Huurmodel. In de huidige bedrijventerreinenmarkt is er veelal sprake van eigenaar-gebruikers. Deze eigenaar-gebruikers bouwen ieder een eigen pand om het desbetreffende productieproces heen en gebruiken het vervolgens zelf. Vaak is er sprake van incourant vastgoed. Dat moet gaan veranderen. We zullen naar een markt moeten waarbij ondernemers een courant pand huren van een belegger. Een sell and lease back constructie zou in veel gevallen voor zowel ondernemers als beleggers aantrekkelijk kunnen zijn.



## **B6.1 ROB als instrument voor herstructurering**

Wat betreft de inhaalslag herstructurering dient een onderscheid gemaakt te worden tussen enerzijds ingrijpen in de openbare ruimte (facelift en revitalisering) en anderzijds ingrijpen op de private kavel (herprofilering). Wat betreft facelift en revitalisering ligt er primair een taak voor de gemeenten. Zij heeft nu en in het verleden weinig tot geen aandacht besteed aan het beheer en onderhoud, waardoor de desbetreffende bedrijventerreinen nu een facelift of revitalisering dienen te ondergaan. Voor ingrijpen op een private kavel ligt er primair een taak voor de (vastgoed)markt. Echter, de markt gaat dergelijke opgaven niet oppakken omdat deze niet het gewenste rendement opleveren. Een ROB kan een dergelijke opgave wel oppakken, omdat zij geen winstdoelstelling heeft. Opgaven met een rendement van 0% kunnen op deze manier opgepakt worden.

Daarmee zijn we er nog niet. Er zijn tal van opgaven met een negatief resultaat. Deze opgaven kosten dus geld. Om dergelijke opgaven toch te kunnen uitvoeren, dient er op andere projecten iets verdient te worden. "Met de opbrengsten uit nieuwe ontwikkelingen, kan de herstructurering van verouderde bedrijventerreinen betaalt worden", zo is de filosofie. Dit noemen we "verevening". Een ROB kan dienen als organisatie waarbinnen verevening plaats kan vinden. Voorwaarde voor een dergelijke constructie is dat een ROB participeert in nieuwe, renderende ontwikkelingen. Aandeelhouders dienen ROB's hierin te faciliteren. Deze aandeelhouders zijn gemeenten en/of provincie. Als een gemeente een nieuw bedrijventerrein wil ontwikkelen, zou zij haar publieke doelstelling via het ROB privaat kunnen organiseren. Een ROB kan vervolgens samen met één of meerdere private partijen de publieke doelstelling van de gemeente realiseren. Eventueel resultaat uit de grondexploitatie zal conform de risicoverdeling tussen private partijen en het ROB verdeelt worden. Het behaalde resultaat van het ROB zal vervolgens niet aan de aandeelhouders uitgekeerd worden, maar zal kunnen worden geïnvesteerd in de herstructurering van verouderde bedrijventerreinen.

Doordat een gemeente een bedrijventerrein niet zelf gaat ontwikkelen, maar dit via het ROB doet, brengt zij haar verdien capaciteit in ten behoeve van de herstructurering. Regionale verevening wordt hierdoor mogelijk.

## **B6.2 ROB als instrument voor verzakelijking**

De THB spreekt in haar advies over "verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt", maar wat is verzakelijking eigenlijk. VROM, IPO en VNG hanterende de volgende definitie:

*"Verzakelijking is een lange termijn strategie, gericht op waardebehoud en waardegroei van bedrijventerreinen door een professionele en gebiedsgerichte aanpak, via grotere (financiële) betrokkenheid van private partijen (beleggers, ontwikkelaars, eindgebruikers en beheerders) in samenspraak met overheden".*

Het klinkt zo mooi, private partijen en overheden die samenwerken binnen een langetermijnstrategie. Maar misschien is dit een brug te ver. Overheden die een strategie bedenken en hieraan gedurende lange tijd vasthouden is een illusie. Deze conclusie kan getrokken worden op basis van het feit dat er iedere vier jaar verkiezingen zijn, waardoor er ook iedere vier jaar nieuwe mensen met nieuwe ideeën en visies zijn. Er kan pas van strategie gesproken worden wanneer het over een periode van tien tot twintig jaar vooruit gaat. Daarnaast is samenwerking tussen private partijen en beleidsorganisaties gedoemd te mislukken, als het gaat om lange termijn projecten. In de praktijk van de gebiedsontwikkeling is dit terug te zien. Grootste probleem is dat beleidsorganisaties in zeer veel opzichten verschillen van private ondernemingen. Er wordt een compleet "andere taal"

gesproken, waardoor men elkaar niet begrijpt. Wat nodig is, is een partij die in staat is zowel de "taal" van de private partijen (ontwikkelaars/beleggers/ondernemers), als ook de "taal" van overheden/beleidsorganisaties (rijk, provincie, gemeente) te spreken. Een dergelijke partij is een ROB, waarvan overheden de aandeelhouder zijn. Een ROB is echter privaat georganiseerd en presenteert zich zakelijk, net als de private partijen. Hierdoor heeft een samenwerking tussen deze gelijkwaardige partijen meer kans van slagen dan een samenwerking tussen niet-gelijkwaardige partijen.

Een ander belangrijk item is de schaalgrootte waarop gewerkt en gedacht wordt. Gemeenten, welke van de overheidspartijen de belangrijkste en omvangrijkste rol hebben in de verzakelijking, acteren op een te beperkt schaalniveau. Dit komt met name door de omvang van de gemiddelde Nederlandse gemeente. Deze is beperkt, waardoor specialistische kennis en kunde veelal ontbreekt. Zo ook het vermogen om op regionaal of provinciaal niveau te denken. Het probleem van gemeente X wordt door buurgemeente Y niet als probleem ervaren.

ROB's zijn in staat om, in samenwerking met één of meerdere private partners, daadkrachtig te opereren. Doordat kennis en expertise aanwezig is en samenwerking tussen ROB's en private partijen in zijn algemeenheid niet tot problemen leidt, is de kans van slagen groot. Mede door de kennis van de markt, die bij zowel ROB's als marktpartijen aanwezig is, worden innovatieve concepten uitgewerkt en uitgevoerd. Het product bedrijventerrein kan hierdoor een heel andere dimensie krijgen.



### B6.3 ROB als instrument voor regionale samenwerking

De THB stelt dat planning, programmering en uitvoering van het bedrijventerreinenbeleid op regionaal niveau gestalte moet krijgen. Samenwerking tussen verschillende gemeenten zal van de grond moeten komen om dergelijke zaken te kunnen organiseren. Op het moment dat dit door rijk en provincie opgelegd wordt, ontstaat er onrust binnen de gemeenten en tussen de gemeenten onderling. Een ROB kan in dit geval soulaas bieden. Doordat alle gemeenten in een regio aandeelhouder zijn van een ROB, scheidt dit een band. Een ROB kan de gemeenten faciliteren in de totstandkoming en verbetering van de regionale samenwerking tussen gemeenten.

Een goed voorbeeld van een dergelijke samenwerking is de regio West-Friesland (omgeving Hoorn-Enkhuizen-Medemblik), welke binnen het werkgebied van het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord NV (NHN) valt. Afsproken is om een aantal zaken regionaal te gaan uitvoeren via een centraal coördinatiepunt. Dit centrale coördinatiepunt wordt gefaciliteerd door NHN.

De overeenkomst heeft tot doel dat gemeenten in West-Friesland beschikken over:

- Actuele informatie over de kwantitatieve en kwalitatieve behoefte aan bedrijventerreinen.
- Periodieke informatie over de kwaliteitsstatus van deze terreinen.
- Een actuele planning voor de realisatie van nieuwe en herstructurering van bestaande bedrijventerreinen.
- Een gecoördineerde promotie en acquisitie.
- Een optimale allocatie van bedrijven.
- Een gegarandeerd aanbod van duurzaam beheer en parkmanagement op alle bedrijventerreinen.



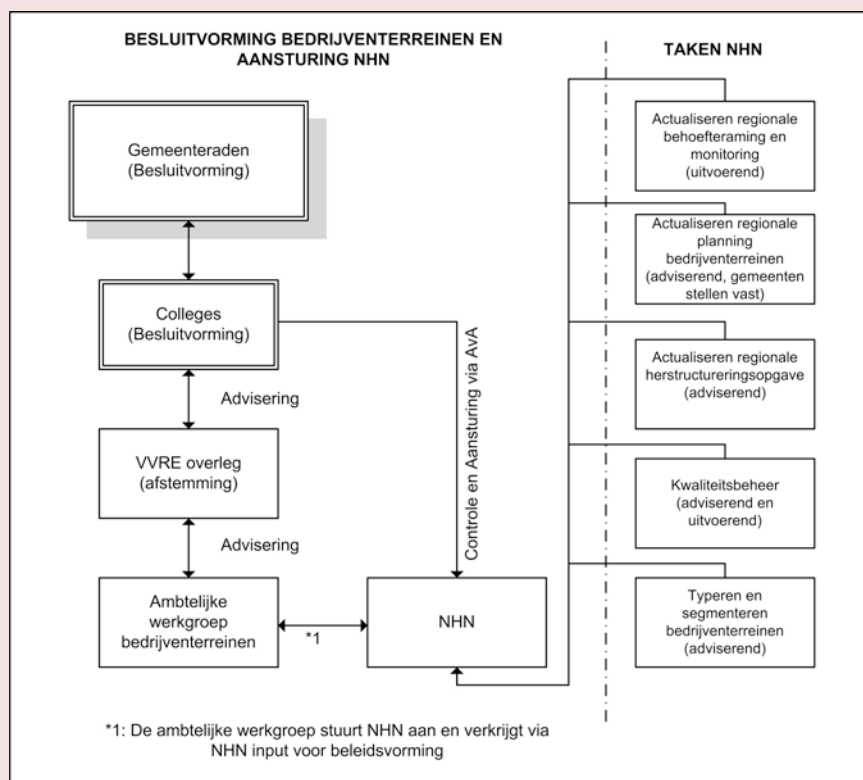
#### Box 4: Centraal Coördinatiepunt Bedrijventerreinen West-Friesland

Op 17 februari 2010 is er in Noord-Holland Noord een mijlpaal bereikt. Het betreft de totstandkoming van een overeenkomst tussen de negen gemeenten in de regio West-Friesland en NHN Vastgoed BV (100% dochter van NHN NV). In de overeenkomst is vastgelegd dat de volgende taken regionaal georganiseerd gaan worden:

- Monitoring en behoeftebeoordeling.
- Planning.
- Typering en segmentering.
- Begeleiding bedrijven naar passende locaties (juist bedrijf op de juiste plek).
- Promotie en acquisitie .
- Duurzaam beheer en parkmanagement.
- Bepaling kwaliteitsniveau.
- Programma herstructurering.

NHN Vastgoed BV gaat, in opdracht van de negen gemeenten, bovengenoemde activiteiten organiseren en faciliteren.

De besluitvorming en aansturing van NHN ziet er als volgt uit:



Bron: Concept Regionaal Programma Bedrijventerreinen West-Friesland

Met het tot stand komen van de overeenkomst is een mijlpaal bereikt. Echter het gewenste resultaat is nog lang niet bereikt. Doelstelling is om te komen tot een gezamenlijke exploitatie van zowel de bestaande als de nieuwe bedrijventerreinen. Kort gezegd houdt dit in dat de opbrengsten uit nieuwe ontwikkelingen worden gekoppeld aan de herstructurering van verouderde bedrijventerreinen. Alleen door koppeling van nieuw aan oud is er een financiële basis om de herstructurering aan te pakken. De uitwerking van typering en segmentering in combinatie met privaat georganiseerd beheer en parkmanagement zullen moeten leiden tot een regionale vastgoedstrategie voor bedrijventerreinen, waarmee gestuurd kan worden op vastgoedwaarde en waardegroei. Dit zal leiden tot verdere verzakelijking.

## B7 Visie en aanbevelingen

De commissie Noordanus noemt verzakelijking van ontwikkeling en beheer als tweede strategische peiler voor de aanpak van de bedrijventerreinenproblematiek. Echter, het convenant bedrijventerreinen 2010-2020 en het BWU rapport “kansen voor kwaliteit” hebben verzuimd dit onderwerp verder uit te werken. Het rijk heeft aangegeven de verzakelijking separaat uit te laten werken. Aan deze uitwerking wordt op het moment van schrijven nog gewerkt. Er gaan steeds meer stemmen op voor een louter faciliterende overheid die enkel kaderstellend is. Het rijk heeft deze stap al genomen, maar in plaats van de uitvoering bij Regionale Ontwikkelingsbedrijven (ROB's) te leggen, heeft zij de uitvoering bij de provincies gelegd. Overheden zouden publieke doelstellingen privaat moeten organiseren via bestaande en nieuw op te richten ROB's. Alleen op deze manier kan een vrije markt voor bedrijfshuisvesting bereikt worden.

Om er voor te zorgen dat het probleem zich in de toekomst niet meer gaat voordoen, zal de uitgifte van bedrijventerreinen in regionaal verband moeten worden afgestemd. Er zal minder ter stond uitgeefbare voorraad moeten komen, waardoor er schaarste ontstaat. Hierdoor zullen ondernemers eerder bereid zijn te investeren in de huidige locatie, in plaats van weer te verhuizen naar een nieuw bedrijventerrein. Ook zullen gemeenten moeten stoppen met elkaar te beconcurreren op het gebied van grondprijzen. Er zal een koppeling plaats moeten vinden tussen nieuw en oud, zodat de opbrengsten uit nieuwe locaties kunnen worden ingezet voor de herstructurering van verouderde locaties. ROB's zullen als krachtige voertuigen voor de regionale uitvoering van het bedrijventerreinenbeleid moeten gaan fungeren.

Daarnaast zal het huidige beheer en onderhoud van bedrijventerreinen aanzienlijk verbeterd moeten worden. De beheerders van de openbare ruimte op bedrijventerreinen, veelal de gemeenten, geven de bedrijventerreinen vaak niet de aandacht die het wel verdient. De THB zet daarom in op duurzaam beheer, waaronder tijdige investering in vernieuwing. Parkmanagement in combinatie met verplichte invoering via zogenaamde BGV-zones, zou een oplossing kunnen bieden. Tevens wordt door de THB gesteld dat parkmanagement in combinatie met BGV-zones overigens niet voldoende zullen zijn om verdergaande vormen van herstructurering vanuit de gebiedsorganisatie zelf mogelijk te maken.

*“Daarvoor zijn partijen nodig die een duurzame positie als gebiedsexploitant hebben verworven of voor wie herontwikkeling van bedrijventerreinen tot de corebusiness behoort. Het spoor verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt moet ertoe leiden dat dergelijke partijen zich steeds meer aandienen”, aldus de THB.*

Op dit moment zijn dergelijke partijen nauwelijks actief in Nederland. Gezien de huidige problematiek op de bedrijventerreinenmarkt zullen dergelijke partijen zich op korte termijn niet aandienen. Verzakelijking zal een voorwaarde zijn van dergelijke partijen. Afwachten tot dat er een grote mate van verzakelijking is duurt echter te lang. ROB's zouden dit proces kunnen versnellen door actieve betrokkenheid bij bedrijventerreinen. In het volgende cluster, cluster C, zullen verschillende modellen van betrokkenheid van een ROB uitwerkt worden, teneinde herstructurering in de toekomst te voorkomen.



## C. Borging kwaliteitsbehoud van bedrijventerreinen

### C1 Inleiding

In cluster B is aandacht besteed aan de problematiek op de bedrijventerreinenmarkt, de oorzaak en de mogelijke rol van Regionale Ontwikkelingsbedrijven (ROB's) bij de aanpak van de problematiek. Geconstateerd is dat ROB's een zeer belangrijke en veel omvattende rol kunnen hebben bij de uitvoering van beleid. Daartoe behoort ook een directe betrokkenheid bedrijventerreinenlocaties. In cluster C worden verschillende modellen uitgewerkt waarop aan deze betrokkenheid vorm gegeven kan worden.

#### Box 5: Hoofdvraag en deelvragen cluster C

Op welke manieren kan een Regionaal Ontwikkelingsbedrijf (ROB) betrokken worden/blijven bij bedrijventerreinen, ten einde het kwaliteitsniveau dusdanig op peil te houden dat herstructurering in de toekomst voorkomen kan worden?

- Op welke manieren kan betrokkenheid georganiseerd worden?
- In hoeverre zijn de verschillende vormen haalbaar?
- Hoe is de financiering bij de verschillende vormen van betrokkenheid te organiseren?
- Wat is de intensiteit van de verschillende vormen van betrokkenheid?
- Wat zijn de effecten van de verschillende vormen van betrokkenheid?



## C2 Model I: ROB faciliteert een VvE

### C2.1 Inleiding

Een vorm van betrokkenheid van een ROB bij een bedrijventerrein kan zijn dat een ROB een Vereniging van Eigenaren (VvE) gaat faciliteren. In het geval er al een VvE is, zou hiermee gewerkt kunnen worden. In het geval deze nog niet opgericht is, zou er een VvE opgericht kunnen worden. Een ROB kan hiervan een van de initiatiefnemers zijn. Een besluit tot oprichten zal moeten worden genomen op basis van een haalbaarheidsonderzoek. Draagvlak bij de ondernemers op het bedrijventerrein is van essentieel belang. In box 6 is beschreven wat een VvE is en welke verantwoordelijkheden de vereniging heeft.

#### Box 6: Vereniging van Eigenaren (VvE)

Een Vereniging van Eigenaren (VvE) is, zoals het woord al zegt, een vereniging. Deze vereniging heeft als hoofddoel de behartiging van de gemeenschappelijke belangen van de eigenaren. De VvE is verantwoordelijke voor de gemeenschappelijke delen van een gebouw en/of grond en heeft daarover de zeggenschap. Het beheer komt in hoofdzaak neer op het beslissen over onderhoud en gebruik van de gemeenschappelijke gedeelten.

Vanaf 1 juli 2008 hebben alle VvE's de verplichting om zich in te schrijven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel. Een VvE heeft een vergadering van eigenaren en een bestuur of administrateur. De vergadering van eigenaren is het hoogste orgaan van de VvE en komt jaarlijkse minimaal één keer verplicht bij elkaar. Daarnaast is het wettelijk verplicht dat er een bestuur of administrateur aangesteld wordt, welke door vergadering van eigenaren wordt aangesteld. De bestuurder/administrateur kan een mede-appartementseigenaar zijn, maar ook een extern persoon of kantoor.

In sommige gevallen, zoals bij het eigendom van een appartement, is lidmaatschap aan een VvE van rechtswege geregeld. De VvE neemt onder andere beslissingen over het onderhoud, de servicekosten en de nutsvoorzieningen. Pas als het appartementsrecht verkocht is en de overdracht aan de nieuwe eigenaar is door de notaris geregeld, is de oude eigenaar niet langer lid meer van de VvE. Het lidmaatschap is onlosmakelijk verbonden met het appartementsrecht.

### C2.2 Toepasbaarheid

Een vorm van betrokkenheid van een ROB door middel van het faciliteren van een VvE kan in verschillende situaties geïmplementeerd worden. In tabel 4 is weergegeven in welke situaties dat mogelijk is en op welke manier de betrokkenheid verkregen kan worden.

Tabel 4: Toepasbaarheid en verkrijging betrokkenheid model I.

	Situatie	Verkrijging van betrokkenheid door ROB
1	Het betreft een nieuw of bestaand bedrijventerrein waarbij de gemeente eigenaar is van de openbare ruimte.	De ondernemers op een bedrijventerrein kunnen besluiten een VvE op te richten. Een ROB kan de VvE faciliteren door administrateur/bestuurder te worden.
2	Het betreft een nieuw of bestaand bedrijventerrein waarbij één of meerdere private partij(en) eigenaar is/zijn van de openbare ruimte.	De ondernemers op een bedrijventerrein kunnen besluiten een VvE op te richten. Een ROB kan de VvE faciliteren door administrateur/bestuurder te worden.
3	Het betreft een nieuw of bestaand bedrijventerrein waarbij de collectieve eigenaren het eigendom van de openbare ruimte hebben.	In dit geval zal er al een VvE actief zijn. Dit is echter wettelijk verplicht. Een ROB kan de VvE faciliteren door administrateur/bestuurder worden.

## **C2.3 Hoe organiseren**

### **C2.3.1 Oprichten Vereniging van Eigenaren (VvE)**

Als een ROB bij een bedrijventerrein betrokken wil zijn middels het faciliteren van een VvE, zal er allereerst een VvE moeten zijn. In het geval deze er al is zou een ROB in gesprek kunnen gaan met de VvE. Daarbij kan het ROB haar diensten aan de VvE aan bieden. Een veel voorkomend geval is dat er wel een VvE is, maar dat deze niet actief is. Een ROB kan er door het aanbieden van haar diensten voor zorgen dat de VvE wel actief wordt, met als doel de kwaliteit van het bedrijventerrein te behouden en waar mogelijk te verbeteren.

In het geval er nog geen VvE opgericht is, zou een ROB de ondernemers kunnen samenbrengen en de haalbaarheid van een op te richten VvE kunnen onderzoeken. Bij voldoende belangstelling kan het ROB een VvE oprichten. Alle ondernemers die zich daarbij willen aansluiten kunnen dat doen. Aansluiting is voor de ondernemers dus in beginsel niet verplicht. Mocht het wenselijk zijn dat alle ondernemers verplicht zijn tot een bijdrage, dan is het mogelijk om gebruik te maken van de experimentenwet Bedrijven Investeringszone (BIZ). In hoofdstuk C4.2.2 is meer te lezen over de BIZ.

### **C2.3.2 Taken Vereniging van Eigenaren**

Het hoofddoel van een VvE is het behartigen van gemeenschappelijke belangen van de eigenaren. De VvE heeft zeggenschap over zaken waarvoor zij verantwoordelijk is. Het gaat hierbij in de meeste gevallen om onderhoud en gebruik van deze zaken.

In het geval de openbare ruimte op een bedrijventerrein de verantwoordelijkheid is van een VvE, dan zal de VvE hierover zeggenschap hebben. De VvE kan bepalen wanneer welke beheer en onderhoudsopdrachten worden verstrekt en aan wie.

In de situatie dat de VvE eigenaar is van de openbare ruimte, is het zij verantwoordelijk voor, en zeggenschap heeft over, deze openbare ruimte. De gezamenlijke eigenaren hebben hierdoor direct grip op de kwaliteit van het bedrijventerrein waarop hun vastgoed staat.

In de situatie dat de gemeente eigenaar is van de openbare ruimte, ligt de verantwoordelijkheid en de zeggenschap bij de gemeente. Als de ondernemers graag zeggenschap willen hebben over de openbare ruimte op hun bedrijventerrein, zouden ze kunnen proberen of de gemeente bereid is het beheer en onderhoud op te dragen aan de VvE. De gemeente is dan niet langer verantwoordelijk voor beheer en onderhoud, maar de ondernemers zelf.

Dit is makelijker gezegd dan gedaan. De gemeente zal zich gaan afvragen hoe zeker ze er van zijn dat het beheer en onderhoud ook daadwerkelijk goed uitgevoerd wordt. Zij zullen hierover zekerheid willen hebben, aangezien zij er niet bij gebaad zijn als het onderhoud slecht wordt uitgevoerd. Kortom, de gemeente verliest grip en daar houden gemeenten over het algemeen niet van. Tevens zullen zij zich afvragen waarom de bedrijven het beheer en onderhoud zelf willen organiseren. Reden zal zijn dat de ondernemers betere kwaliteit willen.

Deze betere kwaliteit kan ook op een andere manier gerealiseerd worden. De ondernemers zouden vanuit de VvE zelf aanvullend beheer en onderhoud kunnen organiseren, bovenop het reguliere beheer en onderhoud van de gemeente. Het betreft een soort pluspakket dat door de ondernemers wordt samengesteld. In dat geval zal er duidelijke afstemming moeten zijn tussen de werkzaamheden van de gemeente en de aanvullende werkzaamheden in opdracht van de VvE. Dergelijke afstemming blijkt in de praktijk lastig en tijdrovend te zijn. Om de afstemming tussen ondernemers en gemeente efficiënt en effectief te laten plaats vinden, zouden beide partijen zich kunnen verenigen in een entiteit. De gemeente en VvE kunnen daarin beide 50% stemrecht hebben.

Het belang van de gemeente in een dergelijke entiteit zou in verband met aanbestedingsregels kleiner moeten zijn dan 50%.

## **C2.4 Uitvoering**

Een ROB kan op verschillende manieren uitvoering geven aan het faciliteren van de VvE. Het kan gaan om één of een combinatie van onderstaande rollen:

- Informatieve rol.
- Adviserende rol.
- Bestuurlijke rol.
- Uitvoerende rol.

De invulling van de verschillende rollen hangt af van wat de gezamenlijke eigenaren als opdracht gegeven hebben.

### **C2.4.1 Informatieve rol**

Wanneer een ROB een VvE faciliteert kan er sprake zijn van een informatieve rol. Het kan daarbij bijvoorbeeld gaan over het informeren over actualiteiten op het gebied van bedrijventerreinen op nationaal, provinciaal en regionaal niveau. Ook kan gedacht worden aan het verstrekken van informatie omtrent collectieve beveiliging of collectief groenonderhoud. Het is vervolgens aan de VvE om met de informatie aan de slag te gaan, waardoor de invloed van een ROB op de kwaliteit van een bedrijventerrein nagenoeg nihil is.

### **C2.4.2 Adviserende rol**

Een invloedrijkere rol is het hebben van een adviserende rol. Door adviezen te verstrekken aan de VvE kan aangespoord worden tot actief beleid en uitvoering. Echter, evenals bij een informatieve rol is het aan de VvE om met de adviezen aan de slag te gaan.

### **C2.4.3 Bestuurlijke rol**

Naast een informatieve en adviserende rol zou een ROB ook een bestuurlijke rol kunnen hebben. Een ROB kan een van de bestuurders zijn, maar kan ook de enige bestuurder zijn. Veelal bestaat het bestuur uit een voorzitter, secretaris en penningmeester. Het bestuur van een VvE vertegenwoordigt de VvE in alle rechtshandelingen. Omdat de eigenaren, naar rato van hun aandeel, verantwoordelijk zijn voor de schulden van de VvE, past het niet dat het bestuur een te grote macht heeft. De taak van het bestuur bestaat hierdoor voornamelijk uit de uitvoering van hetgeen de Vergadering van Eigenaren besluit. In dat opzicht heeft een bestuurlijke rol niet veel meer invloed dan een uitvoerende rol.

### **C2.4.4 Uitvoerende rol**

Een redelijk invloedrijke rol waarmee een ROB de VvE kan faciliteren is een uitvoerende rol. De ROB kan de uitvoering op zich nemen van alle taken van een VvE. Het kan hierbij gaan om de uitvoering van besluiten van de Vergadering van Eigenaren. Deze uitvoering is primair een taak van het bestuur, maar het bestuur kan er voor kiezen deze uitvoering via een ROB te organiseren.

#### **C2.4.5 Beheer en onderhoud openbare ruimte**

Indien er sprake is van collectief eigendom, bijvoorbeeld van de openbare ruimte, dan is er een belangrijke uitvoerende taak voor de VvE. De VvE is in dat geval verantwoordelijk voor, en heeft zeggenschap over, de openbare ruimte. Daarmee zal zij ook de verplichting hebben deze te onderhouden. Een ROB zou het beheer en onderhoud van groen en grijs namens de VvE kunnen organiseren. Het gaat hierbij in de basis om instandhouding en vervanging van:

- Openbare verhardingen.
- Kunstwerken (bruggen, viaducten, etc.).
- Riolering tot aan de kavelgrens.
- Kabels en leidingen tot aan de kavelgrens.
- Openbare verlichting.
- Openbaar groen.
- Terreininrichting.

Een ROB zou namens de VvE bestekken kunnen laten opstellen en vervolgens uitvoeringspartijen kunnen contracteren welke de bestekken kunnen gaan uitvoeren. Hiermee wordt het ROB direct verantwoordelijk voor de uitvoering van beheer en onderhoud. Gezien de maatschappelijke doelstelling is het in het belang van het ROB om deze taak naar behoren uit te voeren. Wanneer een VvE zelf het beheer en onderhoud organiseert, kan er gekozen worden om de term beheer en onderhoud iets ruimer op te vatten. De VvE zou bijvoorbeeld kunnen voorzien in het beveiligen van de openbare ruimte. Hiermee wordt naast het reguliere beheer en onderhoud een primitieve vorm van parkmanagement bedreven.

In veel gevallen ligt het eigendom van de openbare ruimte, en daarmee ook de verplichting tot het beheren en onderhouden, bij de gemeente. De VvE heeft dus veelal geen directe invloed op de kwaliteit van de openbare ruimte.

#### **C2.4.6 Parkmanagement**

Een ROB zou namens de VvE parkmanagement kunnen organiseren. Parkmanagement is het organiseren van collectieve voorzieningen voor ondernemers. Door zaken collectief te organiseren kunnen bedrijfseconomische voordelen gerealiseerd worden. Denk hierbij aan:

- Stroomlevering.
- Datalevering.
- Wataansluiting.
- Gasaansluiting.
- Riolering.
- Vuilophaaldienst.
- Beveiliging.

Een aantal voorzieningen is individueel financieel niet aantrekkelijk, maar misschien collectief wel. Denk hierbij aan:

- Internet provider.
- Milieuplan.
- Parkeerfaciliteiten.
- Postverwerking.
- Vergaderfaciliteiten.
- Catering.
- Koffieautomaten.
- Kinderopvang.
- Boodschappendienst.
- Toegangscontrole op eigen terrein.



Naast dergelijke voorzieningen kunnen via de parkmanagementorganisatie ook diensten worden aangeboden aan de individuele ondernemers. Doel hiervan is ondernemers te ontzorgen, waardoor zij zich met hun core-business bezig kunnen houden. Denk hierbij aan:

- Onderhoud op eigen kavel.
- Onderhoud aan eigen gebouw.
- Schoonmaak van eigen gebouw.
- Kantoorbenodigdheden.
- Kopieerapparaten/printers.
- Secretariaatondersteuning.
- Telefoondienst.
- Boodschappendienst.
- Personeelsvoorziening.
- Verzekering.
- Uitzendkrachten.
- Beveiliging gebouw voor inbraak & brand.
- Sleutelcontrole met sluiting inspectie eigen gebouw.

Een ROB kan een programma van eisen maken, waarna bij enkele aanbieders een offerte opgevraagd kan worden. De economisch voordeligste partij kan het parkmanagement voor een vaste periode verzorgen.



## C2.5 Financieringsbronnen

Zoals gezegd vertegenwoordigd een VvE het collectief van eigenaren. De kosten die gemaakt worden door de VvE worden conform rato van aandeel in het geheel over de eigenaren verdeeld. Indien het de VvE eigenaar is van, en zeggenschap heeft over, de openbare ruimte, zal zij in beginsel ook de kosten voor het beheer en onderhoud moeten bekostigen.

### C2.5.1 Betalingsverplichting aan de VvE

Wanneer een VvE collectief eigendom heeft, is middels de wet geregeld dat iedere afzonderlijke eigenaar naar rato van eigendom dient bij te dragen in de kosten. Indien er geen collectief eigendom is, is deze bepaling niet van kracht. In de praktijk zien we op bestaande bedrijventerreinen veelal dat het merendeel van de ondernemers is aangesloten bij een VvE en dat de VvE in beperkte mate collectieve diensten organiseert. De collectieve diensten die worden georganiseerd worden betaald door de VvE. Ondernemers die niet zijn aangesloten profiteren wel mee, maar betalen niet mee. Dergelijke ondernemers worden "freeriders" genoemd.

### C2.5.2 Betalingsverplichting middels BIZ

Het rijk heeft geconstateerd dat freeriders een probleem vormen op het moment dat de rest van de ondernemers wel wil investeren in het terrein. Daartoe is de experimentenwet Bedrijven Investing Zone (BIZ) ingevoerd. Toepassing van deze wetgeving kan uitkomst bieden. In box 7 is een omschrijving gegeven van de BIZ wetgeving.

#### **Box 7: Bedrijven Investing Zone (BIZ)**

Een Bedrijven Investing Zone (BIZ) is een afgebakend gebied, waarbinnen bedrijven gezamenlijk een private organisatie oprichten (vereniging of stichting) welke tot doel heeft de leefbaarheid, veiligheid en ruimtelijke kwaliteit in een gebied gezamenlijk te kunnen beheersen en waarborgen. Het concept wordt al in Amerika, Duitsland en Engeland toegepast onder de naam Business Improvement Districts (BID). In navolging hierop heeft Nederland gereageerd door te komen met de experimentenwet Bedrijven Investing Zone, welke op 1 mei 2009 in werking is getreden. Het kenmerkende van een BIZ is dat ondernemers het initiatief nemen om ten behoeve van gezamenlijke investeringen een verplichte bijdrage van iedere individuele ondernemer in te stellen.

De BIZ wetgeving maakt het mogelijk om bedrijven die niet willen bijdragen, de zogenaamde "freeriders", te verplichten om mee te betalen aan de collectieve investeringen. Hiervoor dient een meerderheid van de ondernemers achter de investeringen te staan. Zo kunnen de kosten gelijkmatig worden verdeeld. De gemeente stelt hiervoor een heffing in, genaamd de "BIZ bijdrage". Deze heffing keert de gemeente vervolgens in de vorm van een subsidie uit aan de vereniging of stichting die de activiteiten namens de ondernemers uitvoert. De activiteiten van een BIZ zijn in beginsel aanvullend op die van de gemeente. De gemeente blijft verantwoordelijk voor het in stand houden van het bedrijventerrein, evenals de handhaving.

De BIZ lijkt een prima oplossingsrichting om iedereen mee te laten betalen aan collectieve investeringen. In de praktijk is het helaas zo dat de BIZ-regeling tot dus ver niet succesvol is. De vereiste draagvlakmeting is spelbreker. Op het moment van schrijven hebben er 19 BIZ-draagvlakmetingen plaatsgevonden, waarvan er slechts 8 een positief resultaat hebben. Achterliggende reden is het feit dat de regels die in Groot Brittannië gelden voor een BID-draagvlakmeting, soepeler zijn dan de regels voor een Nederlandse BIZ-draagvlakmeting. In tabel 5 zijn de verschillen weergegeven.

Tabel 5: Voorwaarden draagvlakmeting BIZ (The Mosiac Partnership).

	Groot-Brittannië	Nederland
<b>Opkomsteis</b>	Geen	Minimaal 51%
<b>Aantal stemmen vóór</b>	Minimaal 51%	Minimaal 67%
<b>Vertegenwoordiging WOZ vóór</b>	Minimaal 51%	Minimaal 51%

Het mag duidelijk zijn dat de regels in Nederland veel strenger zijn dan in Groot-Brittannië. Met name de minimale opkomsteis zorgt er voor dat veel BIZ-en niet tot stand komen. In Groot-Brittannië ligt de gemiddelde opkomst op 46%. Indien er niets veranderd aan de te strenge opkomsteisen, ontmoedigen deze cijfers nieuwe initiatieven en komt het concept niet van de grond.

## C2.6 Intensiteit van de betrokkenheid

In hoofdstuk C2.3 is ingegaan op de verschillende faciliterende rollen die een ROB kan hebben binnen een VvE. Daarbij is in beperkte mate ingegaan op de intensiteit van de betrokkenheid en de invloed op het resultaat. Het resultaat dat een ROB wil bereiken is blijvende kwaliteit op een bedrijventerrein, waardoor herstructurering in de toekomst voorkomen kan worden. Om dit te bereiken is enige intensiteit gewenst. Een louter informatieve of adviserende rol heeft dus niet de voorkeur. Gezien het feit dat een bestuurlijke rol wat betreft invloed overeenkomt met een uitvoerende rol, zal het effect van deze twee vormen van betrokkenheid nagenoeg gelijk zijn. Echter, wanneer een ROB een bestuurlijke rol vervult binnen een VvE is betrokkenheid groter dan wanneer zij deze niet heeft. Een grotere betrokkenheid zorgt voor efficiënter en effectiever werk, wat vervolgens weer leidt tot meer kwaliteit en een betere aansluiting van de diensten op de wensen van de ondernemers. Het zijn uiteindelijk de eigenaren die in de vergadering van eigenaren de besluiten nemen. Omdat een ROB geen stem heeft in de VvE, ontbreekt de grip op de kwaliteit. Ook al zou een ROB wel een stem hebben, dan nog zal het lastig zijn om veranderingen te weeg te brengen. De veranderingsbereidheid van andere ondernemers dient wel aanwezig te zijn. Is dit niet het geval en wil iedereen het houden zoals het is, dan is er sprake van trekken aan een dood paard.

## C2.7 Effecten

De effecten van een bepaalde methodiek van handelen hangen nauw samen met de betrokkenheid en de invloed. Op het moment dat er geen sprake is van directe grip, is er ook geen sprake van grote invloed op het resultaat. Dat neemt niet weg dat op het moment een ROB niet of nauwelijks betrokken is er per definitie geen positieve effecten zijn. Een goed functionerende VvE met actieve leden die allen de bereidheid hebben om te investeren in het bedrijventerrein kan voor een enorme kwaliteitsimpuls zorgen. Helaas zijn er echter weinig praktijkvoorbeelden waarbij alles op vrijblijvende basis perfect geregeld is. De betrekking van een ROB bij VvE's zou een impuls kunnen geven aan de VvE's. De mate van bereidheid tot investering bij de ondernemers bepaald uiteindelijk het effect.

## C2.8 Conclusie

Een actieve rol van een ROB bij VvE's op bedrijventerreinen kan en zal bijdragen aan een structurele kwaliteitsverbetering op lange termijn. Het succes van deze methode valt of staat met de bereidheid van alle eigenaren om in het bedrijventerrein te investeren. In de praktijk blijkt dat er veel freeriders zijn die het belang van het investeren in het bedrijventerrein niet zien. Ook de BIZ regeling heeft hierin tot nog toe weinig resultaat geboekt. De vereiste draagvlakmeting blijkt in vele gevallen een struikelblok. Ondanks de goede bedoelingen van het merendeel van de ondernemers, komen goede initiatieven niet van de grond. Voor de mening van de tegenstanders van een VvE die actief investeert in het bedrijventerrein, is overigens ook iets te zeggen. De gemeente heeft tot taak het beheer en onderhoud van de openbare ruimte adequaat uit te voeren. Waarom zouden ondernemers zelf extra investeren om de nalatigheid van de gemeente te compenseren?



### C3 Model II: ROB als eigenaar van de openbare ruimte

#### C3.1 Inleiding

Zoals in het vorige hoofdstuk is geconcludeerd, is er veel voor te zeggen dat ondernemers niet bereid zijn tot investeringen in het bedrijventerrein. Hieraan ligt het feit ten grondslag dat de gemeente haar plicht tot het adequaat beheren en onderhouden niet goed uitvoert. Veelal komt dit omdat budgetten voor beheer en onderhoud niet verankerd zijn. Beheer en onderhoud vindt plaats op ad hoc basis. Als er iets kapot gaat in de openbare ruimte, worden de algemene middelen aangesproken om de reparatie of vervanging te bekostigen. Op het moment dat de pot met algemene middelen leeg is, wordt het zo noodzakelijke beheer en onderhoud uitgesteld. Door achterstallig onderhoud komt een bedrijventerrein in een negatieve spiraal, waardoor er al snel sprake is van dermate achterstallig onderhoud dat een facelift of revitalisering nodig is om het bedrijventerrein weer op een redelijk kwaliteitsniveau te krijgen. Waarom wordt het beheer en onderhoud dan niet zo georganiseerd dat budgetten verankerd zijn en het beheer en onderhoud structureel uitgevoerd wordt? Een ROB zou de positie van veelal de gemeente kunnen overnemen, waardoor de uitvoering van beheer en onderhoud op afstand is georganiseerd van ontwikkelingen in politiek en bestuur.

#### C3.2 Toepasbaarheid

In het geval een ROB de positie van veelal de gemeente over neemt, kan dat op verschillende manieren. Er kan gekozen worden voor een overdracht van zowel het juridisch als economisch eigendom van de openbare ruimte aan een ROB. Een andere optie is om het eigendom te laten bij wie het is, maar een bruikleenovereenkomst af te sluiten tussen enerzijds de eigenaar en anderzijds de bruikleener (in dit geval een ROB). Wat in beide methoden overeenkomt is dat niet langer de gemeente, maar een private beheerorganisatie verantwoordelijk is voor het beheer en onderhoud. In tabel 6 is weergegeven hoe het model in verschillende situaties kan worden toegepast.

Tabel 6: Toepasbaarheid en verkrijging betrokkenheid model II.

	Situatie	Verkrijging van betrokkenheid door ROB
1	Het betreft een bestaand bedrijventerrein waarbij de gemeente eigenaar is van de openbare ruimte.	Met de gemeente wordt middels een privaatrechtelijke overeenkomst overeengekomen dat een ROB de openbare ruimte in de huidige staat van de gemeente over neemt, of middels een bruikleenovereenkomst verantwoordelijk wordt voor het beheer en onderhoud.
2	Het betreft een bestaand bedrijventerrein waarbij één of meerdere private partij(en) eigenaar is/zijn van de openbare ruimte.	Met de private eigenaar/eigenaren wordt middels een privaatrechtelijke overeenkomst overeengekomen dat een ROB de openbare ruimte in de huidige staat van de private eigenaren over neemt, of middels een bruikleenovereenkomst verantwoordelijk wordt voor het beheer en onderhoud.
3	Het betreft een nieuwe ontwikkeling van een bedrijventerrein waarin een ROB risicodragend participeert.	Het ROB is en blijft betrokken bij het bedrijventerrein. De openbare ruimte wordt overgedragen van de GEM naar een ROB
4	Het betreft een nieuwe ontwikkeling van een bedrijventerrein waarbij geen ROB betrokken is.	Met de private ontwikkelaar(s) en/of gemeente wordt middels een privaatrechtelijke overeenkomst overeengekomen dat een ROB de openbare ruimte over neemt, of middels een bruikleenovereenkomst verantwoordelijk wordt voor het beheer en onderhoud.

### **C3.3 Hoe organiseren**

Indien een ROB zich actief wil gaan bezig houden met het organiseren van beheer en onderhoud op bedrijventerreinen, is het raadzaam hiervoor een goede organisatie op te zetten. Transparantie hierin is belangrijk.

#### **C3.3.1 Oprichten beheerorganisatie**

Om het beheer en onderhoud degelijk te organiseren, is het raadzaam om daarvoor een speciale beheerorganisatie op te richten. Deze beheerorganisatie kan een besloten vennootschap (BV), een Vennootschap onder Firma (VoF) of een stichting zijn. De beheerorganisatie krijgt tot doel het op kwaliteit houden van de openbare ruimte en het verhogen van de aantrekkelijkheid van het bedrijventerrein.

De ROB faciliteert de beheerorganisatie en is daarvan aandeelhouder, al dan niet met een partner. Zo'n partner kan een medeontwikkelaar, een exploitant en/of ontwikkelaar van de duurzame energie-infrastructuur, maar bijvoorbeeld ook een gemeente. Op deze manier kunnen verschillende partijen met verschillende kennis, expertise, doelstelling en invloed betrokken worden bij het beheer en onderhoud.

De beheerorganisatie biedt een platform waarop ondernemers, ROB en overheid elkaar kunnen treffen voor het maken van concrete afspraken over beheer en onderhoud van de openbare ruimte, als mede over de organisatie van parkmanagement. Ook algemene veiligheid en duurzaamheid kunnen via de beheerorganisatie georganiseerd worden. Het ROB is hierbij de spin in het web.

#### **C3.3.2 Taken beheerorganisatie**

De beheersorganisatie kan verschillende taken hebben. Hoofdtak is het beheren en onderhouden van de openbare ruimte. Een ROB zal het beheer en onderhoud naar alle waarschijnlijkheid niet zelf uitvoeren. Een ROB is een kennisinstelling en geen aannemersbedrijf. Het ligt vanuit de publieke doelstelling niet in het takenpakket om zich bezig te gaan houden met de daadwerkelijke uitvoering van werkzaamheden.

Wat een ROB wel kan doen is het organiseren van de uitvoering. Het organiseren omhelst primair de volgende taken:

- Bedrijfsvoering van de beheerorganisatie.
- Opstellen bestekken ten aanzien van de uit te voeren werkzaamheden.
- Contracteren uitvoeringspartijen middels onderhandse aanbesteding.
- Beheren diverse contracten.

Dit betekent dat een ROB een bestuurlijke en uitvoerende rol heeft. Meerwaarde die een ROB kan bieden is dat zij eveneens een informatieve en adviserende rol kan hebben richting de ondernemers op het bedrijventerrein. Het betreft adviezen omtrent de ontwikkelingen op het gebied van bedrijventerreinen op nationaal, provinciaal en regionaal niveau. Daarnaast kan het ook gaan om adviezen over ondernemersklimaat en huisvesting.



## C3.4 Uitvoering

### C3.4.1 Beheer en onderhoud

De concrete uitvoering van werk wordt gedaan door gespecialiseerde bedrijven. Bij het beheer en onderhoud kan onderscheid gemaakt worden tussen beheer en onderhoud waarvoor specialistische kennis en kunde vereist is en regulier beheer en onderhoud. Onder beheer en onderhoud waarvoor specialistische kennis en kunde vereist is valt te denken aan instandhouding en vervanging van:

- Openbare verhardingen.
- Kunstwerken (bruggen, viaducten, etc.).
- Riolering.
- Kabels en leidingen.
- Openbare verlichting.

Deze werkzaamheden zijn essentieel om het bedrijventerrein goed te laten functioneren. Daarnaast is er het regulier beheer en onderhoud. Het gaat daarbij om:

- Groenonderhoud.
- Terreininrichting.

Deze werkzaamheden zijn eveneens essentieel om het bedrijventerrein goed te laten functioneren, het betreft hier met name cosmetische ingrepen. Op het moment dat het gras niet gemaaid wordt komt de bedrijfsvoering van de ondernemingen niet direct in gevaar. Op het moment dat het riool niet functioneert of de bedrijfspanden niet bereikbaar zijn is dit wel het geval.

### C3.4.2 Parkmanagement

De beheersorganisatie heeft de verantwoordelijkheid om het beheer en onderhoud adequaat uit te voeren. Dit strookt met de doelstelling om te streven naar een zo hoog mogelijk kwaliteitsniveau teneinde herstructurering in de toekomst te voorkomen. Om deze doelstelling te verwezenlijken zou ingezet kunnen worden op het leveren van extra (collectieve) voorzieningen, services en diensten, bovenop het reguliere beheer en onderhoud. Deze extra voorzieningen, services en diensten noemen we parkmanagement.

In hoofdstuk B2.3.3 is al uiteengezet aan welke voorzieningen, services en diensten gedacht kan worden bij parkmanagement. Op de volgende pagina is in box 4 weergegeven hoe het parkmanagement op havengebonden bedrijventerrein Moerdijk (Noord-Brabant) door advies- en engineeringbureau Arcadis geregeld is. Het model speelt in op de trend dat ondernemers zich steeds vaker op de corebusiness richten en over gaan tot outsourcing. In box 8 is het uitgebreide dienstenpakket van Arcadis weergegeven, waarmee de ondernemer ondersteund en ontzorgt kan worden.



**Box 8: Parkmanagement Moerdijk**

Op bedrijventerrein Moerdijk in de provincie Noord-Brabant organiseert Arcadis het beheer en parkmanagement voor de private kavels. Het beheer en onderhoud van de openbare ruimte wordt georganiseerd door het Havenschap Moerdijk. Voor het gebruik maken van diensten uit het dienstenpakket krijgt de ondernemer een factuur van Arcadis.

Pakket	Wat	Omschrijving
Basispakket (openbare buitenruimte)	Beheer en onderhoud	Alles in openbare ruimte
Dienstenpakket (private kavel)	Onderhoud groen	Schoffelwerk borders
		Snoeiwerk bomen, hagen, struiken
		Maaiwerk gazon en ruig gras
		Onkruidbestrijding bestrating en onder hekwerken
		Verwijderen zwerfvuil
	Onderhoud riool	Reinigen en inspectie kolken, putten en strengen
		Reparatiewerk
		Ontwerp en aanleg van riolering
	Onderhoud verharding	Reinigen en vegen van verharding
		Onkruidbestrijding in de verharding
		Herstraatwerk
		Reparatiewerk aan asfaltverhardingen
		Markeringswerkzaamheden
		Verharden van braakliggende terreingedeelten
	Onderhoud verlichting	Inspectie en onderhoud
		Vervangen defecte lampen
		Reinigen masten en armaturen
Ontwerp en aanleg van buitenverlichting		
Gladheidbestrijding	Strooien	
	Schuiven	
Ongedierte bestrijding (incl advies, beheersplan, onderzoek, wereringsmiddelen)	Mollenbestrijding	
	Aanpak konijnenoverlast	
	Aanpak vogeloverlast	
	Verwijderen wespennesten	
Straatmeubilair	Prullenbakken	
	Verkeersborden	
	Bewegwijzering en info borden	
Flexwerkers	Randstad, tempo team, etc.	
Toegangscontrole / beveiligingsscan	Collectieve camerabeveiliging	
	Toegangscontrole aan de poort	
	Mystery guest	

Bron: Parkmanagement Moerdijk

### C3.5 Financieringsbronnen

De uitvoering van het beheer en onderhoud zoals deze is beschreven in paragraaf B3.4.1, brengt aanzienlijke kosten met zich mee. Bij het overgrote deel van de bedrijventerreinen in Nederland is het zo dat de gemeente juridisch en economisch eigenaar is van de openbare ruimte. De gemeente heeft daartoe de verplichting de openbare ruimte te beheren en te onderhouden. Tegenover deze verplichting, heft de gemeente OZB. In box 9 is een nadere toelichting gegeven op de OZB.

#### Box 9: OZB en WOZ

De OZB, wat staat voor Onroerend Zaak Belasting, is een gemeentelijke belasting. De OZB belasting bestaat uit een eigenaar- en een gebruiksdeel. Voor beide categorieën OZB wordt jaarlijkse een vast percentage van de WOZ (Wet waardering Onroerende Zaken) vastgesteld door de gemeenteraad. Gemeenten zijn vrij in het vaststellen van een tarief. Daarbij dienen zij rekening te houden met de stijging van de collectieve lastendruk. Hierover zijn afspraken gemaakt tussen het rijk en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), waarin is vastgelegd dat de lasten voor burgers en bedrijven niet onevenredig mogen stijgen.

De bepaling van de WOZ vindt per object plaats op basis van de vergelijkingsmethode. Daarbij wordt het (bedrijfs)pand vergeleken met vergelijkende objecten in de regio. De WOZ-waarde wordt ieder jaar opnieuw vastgesteld. Als peildatum voor de waarde wordt 1 januari van het voorafgaande jaar gebruikt. Niet elke onroerende zaak wordt apart door een taxateur bezocht om gewaardeerd te worden. Verspreid door de gemeente worden onroerende zaken bezocht die representatief zijn voor een bepaalde categorie, welke rond de waardepeildatum bij een verkoop betrokken zijn geweest, of die in een steekproef zijn geselecteerd. Door vergelijking worden de overige objecten gewaardeerd. Hoe hoger de WOZ, hoe meer OZB er jaarlijks aan de gemeente afgedragen dient te worden.

Als u op 1 januari van een jaar eigenaar of genothebbende (bijvoorbeeld erfpachter) bent van een onroerende zaak, betaalt u het eigenarendeel OZB. Bent u op 1 januari gebruiker of huurder van een onroerende zaak, dan betaalt u het gebruikersdeel OZB. Bent u beide, dan betaalt u zowel het eigenaren- als het gebruikersdeel. In een aantal gemeenten is het OZB percentage voor eigenaren van bedrijfspanden hoger dan voor de eigenaren van woongebouwen. Een goed voorbeeld hiervan is de gemeente Amsterdam, waar de OZB voor het in eigendom hebben van een bedrijfsgebouw meer dan drie keer zo hoog is dan het in eigendom hebben van een woongebouw.

De THB is in de toelichting van haar advies onder andere ingegaan op fiscale instrumenten ter bekostiging van de herstructureringsopgave. Daarin komt onder andere de onroerende zaakbelasting (OZB) naar voren. De THB schrijft het volgende:

*"De OZB wordt vaak genoemd als publiek financieringsinstrument bij te herstructureren bedrijventerreinen. Dat kan in beginsel op twee manieren:*

- 1. Het toerekenen van (een deel van) de OZB aan bedrijventerreinen, met als doel om deze in feit tot een bestemmingsheffing te maken en daarmee de gemeentelijke investering in het beheer van bedrijventerreinen aan een minimum te binden;*
- 2. Het verhogen van de OZB als extra middel voor de herstructurering van bedrijventerreinen".*

Wat betreft de eerste vorm wordt verwezen naar de BIZ wetgeving. Wat betreft de tweede vorm wordt door de THB gesteld dat het een "te generiek instrument is, voor een te specifiek doel". De basisgedachte is goed, maar het dient op een andere manier georganiseerd te worden.

### **C3.5.1 Gemeente**

Gesteld zou kunnen worden dat er een relatie zou moeten zijn tussen enerzijds het heffen van belastingen en anderzijds het hebben van kosten voor beheer en onderhoud. In het geval de gemeente niet langer juridisch en economisch eigenaar is van de openbare ruimte, heeft zij ook niet langer de verplichting deze te onderhouden. Het eigendom, en daarmee ook de onderhoudsplicht, ligt nu immers bij de beheersorganisatie. Echter, de gemeente blijft wel OZB heffen. Kortom, er zijn geen lasten, maar wel lusten. Daarom zou de beheerorganisatie een privaatrechtelijke overeenkomst kunnen sluiten met de gemeente. In deze privaatrechtelijke overeenkomst zou een jaarlijkse bijdrage van de gemeente aan de beheerorganisatie kunnen worden overeengekomen. De beheerorganisatie heeft daarmee gegarandeerde inkomsten waarmee beheer en onderhoud uitgevoerd kan worden. De gemeente heeft daarmee de garantie dat het beheer en onderhoud daadwerkelijk uitgevoerd wordt.

In het geval het juridisch en economisch eigendom bij de gemeente blijft, maar er ten behoeve van het beheer en onderhoud wel een bruikleenovereenkomst met een beheerorganisatie gesloten wordt, kan in deze overeenkomst een jaarlijkse bijdrage overeengekomen worden van de gemeente naar de bruiklener (de beheerorganisatie).

De hoogte van de jaarlijkse bijdrage van de gemeente aan de beheersorganisatie zal in goed overleg tussen beide partijen vastgesteld moeten worden. Het gaat niet alleen om een bedrag waarmee het beheer en onderhoud kan worden uitgevoerd, maar ook om reserveringen die de beheerorganisatie zal moeten doen om groot onderhoud in de toekomst uit te voeren. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het vervangen van de riolering.

### **C3.5.2 Ondernemers**

Voor beheer, onderhoud, voorzieningen, services en diensten die normaliter niet in het onderhoudsbudget van de gemeente zijn opgenomen, is geen dekking vanuit de jaarlijkse bijdrage die de gemeente zal doen aan de beheerorganisatie. Om de kwaliteit van een bedrijventerrein op een blijvend hoger niveau te krijgen, zal er meer aandacht aan het beheer en onderhoud besteed moeten worden. Dit betekent enerzijds dat het beheer en onderhoud beter uitgevoerd dient te worden, anderzijds zal de frequentie van onderhoudswerkzaamheden omhoog moeten. De gemeentelijke bijdrage zal hier slechts ten dele in voorzien. De kosten voor de extra frequenties komen dus op het bordje van eigenaren/ondernemers, terecht. Echter, de eigenaren zijn ook de partij die hiervan profiteren in de vorm van een betere representatie en dus een hogere vastgoedwaarde van het bedrijfspand.

### **C3.5.3 Betalingsverplichting aan VvE in combinatie met kettingbeding**

In het geval er sprake is van een nieuwe ontwikkeling waarbij een ROB risicodragend betrokken is, kan zij middels het koopcontract sturen op een betalingsverplichting voor beheer en onderhoud. Dit kan door een betalingsverplichting aan een op te richten Vereniging van Eigenaren (VvE) op leggen. Een verplichting tot lidmaatschap is wettelijk niet toegestaan maar het opleggen van een betalingsverplichting wel. Middels een kettingbeding en/of een erfdienstbaarheid met retributie in het koopcontract/acte van levering, wordt geborgd dat bij eventuele doorverkoop van de kavel de betalingsverplichting aan de VvE overgaat op de nieuwe eigenaar. Het systeem is echter niet geheel waterdicht. Een kettingbeding kan vervallen bij executie en een eigenaar kan naar twintig jaar verzoeken de erfdienstbaarheid te laten vervallen.

In het geval er sprake is van een nieuwe ontwikkeling waarbij een ROB alleen betrokken zal zijn bij het beheer en onderhoud, zal het ROB bij de ontwikkelaar van het bedrijventerrein moeten aansturen borging van toekomstige betalingen. De ontwikkelaar zou in het koopcontract moeten opnemen dat er een betalingsverplichting aan de VvE is, inclusief een kettingbeding. Indien het ROB pas in een later stadium betrokken raakt bij het proces, bijvoorbeeld wanneer een terrein al voor de

helft is uitgegeven, zal de betalingsverplichting voor zoveel mogelijk kavels opgenomen moeten worden. Met de bestaande eigenaren kan een privaatrechtelijke overeenkomst gesloten worden. De kans op zogenaamde “freeriders” blijft in dat geval bestaan.

#### **C3.5.4 Afkopen van de betalingsverplichting**

Zoals in bovenstaande situatie is aangegeven, wordt een ondernemer jaarlijks geconfronteerd met een te betalen rekening voor extra voorzieningen, services en diensten. In plaats van een jaarlijkse bijdrage, zou ook gekozen kunnen worden voor eenmalige afkoopsom. De afkoop zou kunnen gelden voor een vaste termijn, bijvoorbeeld 25 jaar. Een dergelijke termijn is daarmee dermate lang, dat een ondernemer het gevoel heeft dat kwalitatief beheer en onderhoud gegarandeerd is voor de eeuwigheid. De afkoopsom kan worden versleuteld in de grondprijs. Met het kopen van de grond is een ondernemer ervan verzekerd dat het bedrijventerrein gegarandeerd uitstekend onderhouden zal worden, hetgeen een positief effect zal hebben op de vastgoedwaarde. Gezien het feit dat het bedrijfspand voor veel ondernemers in Midden- en Kleinbedrijf een (belangrijk deel van de) pensioenvoorziening is, is toekomstige vastgoedwaarde van groot belang.

#### **C3.5.5 Betalingsverplichting middels BIZ**

In het geval er sprake is van een bestaand bedrijventerrein, dat geheel of grotendeels uitgegeven is, is het lastiger om een betalingsverplichting te borgen. De BIZ-regelgeving zou in dat geval soulaas kunnen bieden. In hoofdstuk C2.5.3 is weergegeven hoe een betalingsverplichting middels een BIZ opgelegd kan worden.

#### **C3.5.6 Reclamebelasting**

Een andere optie om alle ondernemers te laten betalen aan een parkmanagementorganisatie die collectieve voorzieningen organiseert, is het invoeren van een gemeentelijke belasting, zoals de reclamebelasting. Het betreft een belasting voor het hebben van reclame-uitingen op bedrijfspanden die zichtbaar zijn vanaf de openbare weg. De hoogte van de reclamebelasting wordt bepaald op basis van de oppervlakte van de individuele reclame-uitingen. Er wordt oppervlakte klasse samengesteld waaraan een bedrag gekoppeld wordt. Hoe groter de oppervlakte aan reclame-uitingen, hoe meer er aan reclamebelasting bijgedragen dient te worden. De reclamebelasting wordt afgedragen aan de gemeente. De gemeente kan vervolgens met de beheersorganisatie overeenkomen dat de geïncasseerde reclamebelasting ten goede van de beheersorganisatie komt.

### **C3.6 Intensiteit**

Op het moment dat een ROB middels een participatie in de beheerorganisatie betrokken is bij een bedrijventerrein, kan gesproken worden van een directe betrokkenheid. Middels de contractuele verplichtingen tussen de beheerorganisatie en de individuele eigenaren op het bedrijventerrein, is er een directe relatie. Deze relatie is niet tijdelijk, maar voor de lange termijn. Indien er zich vraagstukken voordoen die gaan over de kwaliteit van het bedrijventerrein is de beheerorganisatie het aanspreekpunt.

Het feit dat met de implementatie van dit model de gevestigde ondernemers zich via een VvE organiseren, zorgt ervoor dat ondernemers betrokken raken het bedrijventerrein, maar ook een band scheppen met elkaar. Hierdoor zouden ondernemers elkaar kunnen aanspreken op de uitstraling van het pand. Deze sociale controle zal mogelijk kunnen leiden tot beter beheer en onderhoud van bedrijfspanden. Dit is echter geen garantie.

Om de betrokkenheid van de beheerorganisatie bij de ondernemers te vergroten, zou de beheerorganisatie een informatieve, adviserende, uitvoerende of zelfs bestuurlijke rol kunnen hebben binnen de VvE. Door deze nog grotere betrokkenheid kan er nog effectiever en efficiënter gewerkt worden. Dit komt de kwaliteit van het bedrijventerrein ten goede.

### C3.7 Effecten

Wanneer een ROB via een participatie in een beheerorganisatie zowel juridisch als economisch eigenaar is van de openbare ruimte op een bedrijventerrein, kan een ROB direct invloed uit te oefenen op de kwaliteit van de openbare ruimte. Budgetten voor de uitvoering en reserveringen voor de vervangingsinvesteringen zijn verankerd middels contractuele afspraken.

Hoewel de beheerorganisatie direct invloed heeft op de kwaliteit van de openbare ruimte, heeft het waarschijnlijk slechts beperkte invloed op de staat van onderhoud van de private kavels met de zich daarop bevindende opstallen. De invloed is er wel enigszins, maar dit is op geen enkele manier gegarandeerd en verankerd. Ook in het geval de openbare ruimte prima onderhouden is en ondernemers elkaar kunnen aanspreken op de kwaliteit van de panden, zullen er altijd ondernemers zijn die het belang van adequaat beheer en onderhoud aan hun pand niet inzien.

### C3.8 Conclusie

Concluderend kan gesteld worden dat een model waarin een ROB direct verantwoordelijk is voor het beheer en onderhoud van een bedrijventerrein, een uitstekende manier is om de technische en ruimtelijke kwaliteit van de openbare ruimte te waarborgen. Door het eigendom van de openbare ruimte onder te brengen in een privaat georganiseerde beheerorganisatie, is niet langer de gemeente verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud, maar de beheerorganisatie. Op basis van contractuele afspraken tussen enerzijds de beheerorganisatie en de gemeente, en anderzijds tussen de beheerorganisatie en de individuele ondernemers, kan de kwaliteit van het bedrijventerrein nu en in de toekomst gegarandeerd worden. De mate waarin met dit model herstructurering in de toekomst voorkomen wordt is echter niet aantoonbaar.

Het model is zowel toepasbaar op nieuwe, als ook op bestaande bedrijventerreinen. Daarbij dient te worden opgemerkt dat deze vorm enkel en alleen kan worden toegepast met medewerking van de gemeente. Op het moment dat een gemeente de meerwaarde van het model niet inziet, is het gedoemd te mislukken.

Voorkeursituatie voor het toepassen van dit model is dan ook bij de ontwikkeling van een nieuw bedrijventerrein. De gemeente wordt op dat moment geconfronteerd met de vraag of zij willen bijdragen aan de private beheerorganisatie, of dat zij zelf het eigendom en daarmee ook het beheer en onderhoud in handen willen krijgen.





## C4 Model III: ROB als uitgever in erfpacht

### C4.1 Inleiding

Een verdergaande vorm van betrokkenheid door een ROB bij een bedrijventerrein is een situatie waarin een ROB zowel eigenaar is van de openbare ruimte, als ook van de private kavels. Een ROB is in dit model de risicodragende ontwikkelaar van een bedrijventerrein of bedrijfskavel. Kavels worden niet verkocht aan de bedrijven, maar worden uitgegeven in erfpacht. In box 10 staat beschreven wat erfpacht precies inhoudt.

#### Box 10: Erfpacht

Erfpacht is een zakelijk recht. Dat wil zeggen dat het een recht is dat in eerste instantie gekoppeld is aan de (onroerende)zaak waarop het betrekking heeft en niet op de persoon die het uitoefent. Erfpacht is het recht om een onroerende zaak van een andere partij te houden en te gebruiken. Voor dat recht moet de erfpachter jaarlijkse een vergoeding betalen aan de verpachter. Een dergelijke vergoeding wordt een canon genoemd (erfpachtcanon) en is normaalgesproken een percentage van de economische waarde.

Erfpacht is iets anders dan huur. Het belangrijkste verschil is dat erfpacht een zakelijk recht is. Huur is een persoonlijk recht en is gekoppeld aan de persoon van de huurder. Een huurder kan de huur niet zonder toestemming van de eigenaar aan iemand anders overdoen. Een erfpachter daarentegen kan zijn recht in beginsel overdragen aan wie hij maar wil, zonder dat dit iets verandert aan de voorwaarden waaronder de onroerende zaak in erfpacht werd uitgegeven. Als de erfpachter komt te overlijden gaat het erfpachtrecht over op zijn erfgenamen. De onroerende zaak waarop het erfpachtrecht betrekking heeft kan geheel of gedeeltelijk verhuurd worden, zonder dat daarvoor toestemming van de eigenaar nodig is. Op in erfpacht uitgegeven grond kan hypotheek gevestigd worden. Alle lasten die op de onroerende zaak drukken komen voor rekening van de erfpachter. Erfpacht staat dus heel dicht bij eigendom, dat eveneens een zakelijk recht is.

Het doel van erfpacht is drie ledig:

1. Waardestijging van de grond ten goede laten komen aan de gemeenschap (mits een publieke partij de verpachter is).
2. Invloed uitoefenen op de ruimtelijke ontwikkeling en het gebruik, nu en in de toekomst.
3. Ongewenste ontwikkelingen zoals buitensporige prijzen en speculatie tegengaan.

Bovenstaande doelen komen overeen met de doelen die een ROB behoort na te streven. Door erfpacht is er een vaste greep op het gebruik van de grond en de zich daarop bevindende opstallen. Hierdoor kunnen doelstellingen ten aanzien van ruimtelijke ordening of van sociale aard worden gediend. Door terreinen in erfpacht uit te geven met bestemmingsbepalingen ten aanzien van de categorie van de daar op te richten gebouwen, kunnen dergelijke doelstellingen gediend worden. In een erfpachtovereenkomst kunnen bepalingen ten aanzien van het gebruik opgenomen worden. Een bestemmingsplan is vaak te algemeen.

Erfpachtvoorwaarden kunnen toegesneden worden op het bijzondere geval. Daarmee kunnen de belangen van zowel de gemeenschap als de individuele gebruiker en de naaste omgeving worden veiliggesteld. Het uitgeven van nieuwe bedrijventerreinen in erfpacht levert de volgende voordelen op:

1. Met erfpacht kan middels bijzondere voorwaarden in de erfpachtakte sturen op een samenhangend bedrijventerreinenbeleid.
2. Met erfpacht kan controle op grond en gebruik gehouden worden. Indien bedrijven niet meer aan de minimale eisen voldoen, zou een ROB kunnen besluiten om het erfpachtcontract te beëindigen.
3. Met erfpacht wordt versnipperd eigendom voorkomen.
4. Met erfpacht kan gestuurd worden op flexibele uitgifte na herbestemming.
5. Erfpacht kan gebruikt worden als selectiemiddel. Een ROB kan grond weigeren te verpachten aan bedrijven die niet wenselijk zijn. Weigeren van een bedrijf op basis van beperkende voorschriften moet echter wel ruimtelijk onderbouwd worden.
6. Met erfpacht is (regionale)verevening mogelijk doordat waardeestijgingen van de gronden aan een ROB toekomen. Deze waardeestijgingen kunnen worden aangewend voor herstructurering.
7. In het geval een ROB verantwoordelijk is voor het beheer en onderhoud van de openbare ruimte, kunnen erfpachtinkomsten aangewend worden voor het adequaat uitvoeren van beheer en onderhoud. In het geval extra investeringen nodig zijn, kunnen deze via het verhogen van de erfpachtcanon terugverdiend worden.

#### C4.2 Toepasbaarheid

Het door een ROB uitgeven van een bedrijventerrein in erfpacht is slechts mogelijk in het geval een ROB zowel juridisch als economisch eigenaar is van de in erfpacht uit te geven gronden. Wanneer een ROB, zijnde een privaats instrument, grond in erfpacht uitgeeft, is er sprake van particulier erfpacht.

Tabel 7: Toepasbaarheid en verkrijging betrokkenheid model III.

	Situatie	Verkrijging van betrokkenheid door ROB
1	Het betreft een nieuwe ontwikkeling van een bedrijventerrein waarin een ROB risicodragend participeert.	Het ROB is en blijft betrokken bij het bedrijventerrein. Het ROB verkoopt de kavels niet, maar geeft grond uit in erfpacht.
2	Het betreft een nieuwe ontwikkeling van een bedrijventerrein waarbij geen ROB betrokken is.	Het ROB koopt alle kavels van de private ontwikkelaar(s) en/of gemeente. Vervolgens worden de kavels uitgegeven in erfpacht.
3	Het betreft een bestaand bedrijventerrein.	Een ROB koopt private kavels met opstallen aan. Kavels worden vervolgens in erfpacht uitgegeven.

#### C4.3 Hoe organiseren

Zoals gesteld in het vorige hoofdstuk, is erfpacht toepasbaar op zowel bestaande als nieuwe bedrijventerreinen. Voorwaarde voor het uitgeven in erfpacht door een ROB is dat het ROB zowel juridisch als economisch eigenaar is van de grond. In het geval een ROB risicodragend een nieuw bedrijventerrein ontwikkelt, kan zij zelf bepalen onder welke voorwaarde zij een bedrijventerrein wenst uit te geven. Op dat moment zal de keuze gemaakt worden of wordt gekozen voor het geheel in eigendom behouden van de kavels, het verkopen van de kavels, of het laten vestigen van een zakelijk recht op de gronden die in eigendom zijn. In het geval voor deze laatste gekozen wordt, is erfpacht een methode van het vestigen van een zakelijk recht dat veel gebruikt wordt bij de uitgifte van gronden.

In het geval er sprake is van een bestaand bedrijventerrein waarvan de grond destijds verkocht is aan de individuele eigenaren, kan door een ROB één of meerdere private kavels worden aangekocht. Een ROB zal een kavel pas opkopen op het moment daar een gegronde reden voor is. Deze reden kan bijvoorbeeld zijn dat de zich op de kavel bevindende opstallen verouderd zijn en dienen te worden herontwikkeld. De opstallen op de private kavels kunnen na aankoop worden gesloopt en herontwikkeld, of worden gerenoveerd. In beide gevallen is het mogelijk om de grond in erfpacht uit te geven.

Bij de uitgifte van grond in erfpacht worden veelal algemene bepalingen van toepassing verklaard. Deze gelden vaak voor alle in erfpacht uitgegeven gronden in een gemeente. Een ROB kan net als een gemeente op regionale schaal algemene erfpachtbepalingen hanteren. Algemene bepalingen blijven gedurende een heel tijdvak op een erfpachtrecht van toepassing. Na een herziening van de canon, kunnen nieuwe algemene bepalingen van kracht worden. Naast het van toepassing verklaren van algemene bepalingen, is het eveneens mogelijk om bijzondere bepalingen van toepassing te verklaren. Deze bijzondere bepalingen gelden voor één specifiek erfpachtcontract en zijn opgenomen in de erfpachtakte.

Wil een ROB via erfpacht optimaal haar doelen nastreven, dan kan via de bijzondere bepalingen actief gestuurd worden. Dat kan gedaan worden door:

- Het opnemen van diverse kwalitatieve verplichtingen.
- Het opnemen van een eerste recht van koop.
- Het opnemen van een kettingbeding en/of erfdienstbaarheid met retributie.

#### **C4.3.1 Kwalitatieve verplichtingen**

Een ROB kan, aanvullend op het bestemmingsplan en de milieuvergunning, voorwaarden opnemen in de erfpachtakte die de kwaliteit van een bedrijventerrein ten goede komen. Gedacht kan worden aan een verplichte deelname aan een VvE, of aan collectieve voorzieningen en/of investeringen. Door uitgifte in erfpacht kunnen eveneens voorwaarden met betrekking tot milieubelasting en het ruimtegebruik worden opgelegd. Hiermee kan milieuvriendelijke productie en intensief ruimtegebruik gestimuleerd worden. Ook via de hoogte van de erfpachtcanon kan gestuurd worden. Door het geven van een korting kunnen bedrijven gestimuleerd worden om bijvoorbeeld een duurzaam bedrijfspand neer te zetten. Ook zou hiermee gestuurd kunnen worden op typering van bedrijven. Middels het geven van een korting kunnen bedrijven die extra goed scoren op de vestigingscriteria gestimuleerd worden zich op het desbetreffende bedrijventerrein te vestigen.

Een andere kwalitatieve verplichting kan zijn dat een kavel na het verstrijken van de erfpachttermijn van bijvoorbeeld 25 jaar, de kavel bouwrijp zal moeten worden opgeleverd. Een dergelijke verplichting stimuleert flexibel en demontabel bouwen. Doordat erfpachtcontracten in verschillende jaren worden afgesloten, lopen er deze contracten ook op een ander moment af. Hierdoor is er nagenoeg ieder jaar sprake van nieuwe investeringen in de vorm van nieuw te bebouwen kavels. Nadeel is echter dat bedrijven die weten dat over tien jaar hun pand gesloopt dient te worden, niet meer zullen investeren in het op peil houden van de kwaliteit. Hierdoor zal de beeldkwaliteit aanzienlijk verminderen.

Een dergelijke negatief effect zou voorkomen kunnen worden door in de erfpachtvoorwaarden op te nemen dat een bedrijfspand moet voldoen aan de minimale eisen die het vigerende beeldkwaliteitplan stelt. Het beeldkwaliteitplan zou iedere vijf jaar geactualiseerd kunnen worden, zodat de eisen kunnen meegroeien met trends en ontwikkelingen op het gebied van uitstraling. Een andere optie zou kunnen zijn om de CROW kwaliteitsgids van toepassing te verklaren. Dit is een gids met daarin referentiebeelden van de beeldkwaliteit.

### **C4.3.2 Eerste recht van koop regeling**

Door het opleggen van een eerste recht van koop zal een bedrijfspand eerst aan het ROB (de verpachter) moeten worden aangeboden, alvorens het aan andere partijen mag worden verkocht. Hiermee kan ongewenst gebruik bij doorverkoop voorkomen worden.

### **C4.3.3 Kettingbeding**

Om er voor te zorgen dat opgelegde voorwaarden bij doorverkoop over gaan naar de nieuwe eigenaar, kan gebruik gemaakt worden van een zogenaamd kettingbeding. Een kettingbeding en/of erfdiensbaarheid met retributie zijn bepalingen in het erfpachtcontract waarin de opgelegde voorwaarden bij doorverkoop over gaan op de nieuwe eigenaar/erfpachter. Op deze manier is sturing op kwaliteit in de toekomst gewaarborgd.

### **C4.3.4 Voorwaarden voor succes**

De praktijk laat zien dat veel bedrijventerreinen naar verloop van tijd niet meer aan de oorspronkelijke opzet voldoen. Oorzaak kan zijn dat bedrijven beperkte mogelijkheden hebben hun veranderende behoeften vorm te geven, waarna de bedrijfslocatie wordt verkocht aan een ander bedrijf. Dat nieuwe bedrijf past dan qua bestemming wel op het bedrijventerrein, maar wat betreft functie en uitstraling niet. Veelal gaat het om laagwaardigere bedrijven die minder waarde hechten aan uitstraling en kwaliteit van de private kavel en het bedrijfspand. Door slecht beheer en onderhoud treed verloedering in, waarna bedrijven die qua functie en uitstraling wel op het bedrijventerrein horen, uiteindelijk ook vertrekken. Het succes van erfpacht hangt af van de volgende voorwaarden:

- Voorwaarden in uitgifte contracten.
- De mate waarin die voorwaarden de opvolgende eigenaren bindt.
- De mate waarin toezicht en handhaving van de bepalingen inhoud krijgt.

## **C4.4 Uitvoering**

Zoals in hoofdstuk C4.3 uiteengezet is, levert erfpacht enkele mogelijkheden op om te sturen op kwaliteit. Daarnaast is erfpacht een financieringsmodel dat aansluit bij de doelstellingen van een ROB, namelijk de waardestijging van gronden ten goede laten komen aan de maatschappij. In die zin zou gesteld kunnen worden dat een ROB altijd haar grond in erfpacht zou moeten uitgeven. Met name in de Randstad is erfpacht al jaren lang een geaccepteerd systeem. Dit geldt niet alleen voor woningbouw en kantoren, maar ook voor een deel van de bedrijventerreinen. De erfpachtsystematiek zou zowel bij nieuwe bedrijventerreinenontwikkelingen als bij herstructureringen toegepast kunnen worden.

In de gebieden buiten de Randstad komt erfpacht echter nauwelijks voor. Ondernemers zijn gewend een eigen bedrijfskavel te kopen en hierop een bedrijfspand te realiseren. De uitgifte van een eerste bedrijventerrein in erfpacht, in een regio waar dit niet gebruikelijk is, zou erg tegen kunnen vallen. Bedrijven zullen wellicht eerder naar een ander bedrijventerrein in de regio verhuizen waar bedrijfsgrond gekocht kan worden in plaats van gepacht. Gezien het feit dat de bedrijventerreinenmarkt een regionale markt is, zou een oplossing kunnen zijn om in regionaal verband af te spreken dat de uitgifte van nieuwe bedrijventerreinen voortaan op basis van erfpacht zal gaan geschieden. Ook bij de uitgifte van kavels bij herprofilering zou kunnen geschieden op basis van erfpacht.

#### C4.5 Financieringsbronnen

De financieringsbron bij het uitgeven van bedrijfsgrond in erfpacht is de erfpachtcanon. Deze erfpachtcanon wordt in beginsel per overeengekomen tijdvak vastgesteld. De canon wordt berekend op basis van een rentepercentage over de grondwaarde. Afkopen van de erfpachtcanon voor een vaste periode behoort veelal tot de opties.

Op een bedrijfskavel, uitgegeven in erfpacht, kan hypotheek gevestigd worden. Veelal zijn gemeenten de partijen die gronden uitgeven in erfpacht. Banken zien gemeenten als een zeer betrouwbare partij. Uit onderstaand krantenartikel, zie box 11, blijkt dat particulier erfpacht een negatieve invloed kan hebben op de financierbaarheid van de opstallen.

##### **Box 11: Huizen op particulier erfpacht onverkoopbaar**

In Amsterdam zijn alle woningen die op particulier erfpacht staan, onverkoopbaar geworden. Sinds januari geven banken geen hypotheek meer op de duizenden huizen in de stad die op particuliere grond staan, die in erfpacht wordt uitgegeven.

Dit wordt, zo schreef Het Parool, bevestigd door de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). Banken hebben hun eisen omtrent hypotheek aangescherpt en particuliere erfpacht op de zwarte lijst geplaatst. Er is overigens geen sprake van een gezamenlijk beleid of protocol.

Particulier erfpacht wordt, in tegenstelling tot wat gebruikelijk is, niet uitgegeven door de gemeente, maar door de eigenaar van een woning op eigen grond, die het huis wil verkopen maar de grond wil houden.

De oorspronkelijke eigenaren zijn meestal handelaren die panden hebben gesplitst, opgeknapt en in partjes hebben verkocht. In Amsterdam heeft particulier erfpacht sinds tien jaar een vlucht genomen. Volgens de NVB is een van de redenen om te weigeren de onduidelijkheid over de identiteit van de eigenaar van de grond.

Bron: [www.vastgoedmarkt.nl](http://www.vastgoedmarkt.nl) 24-2-2010

In het geval een ROB kavels in erfpacht uitgeeft, zullen banken minder zwaar wegen aan de onduidelijk over de identiteit. Een ROB, die als aandeelhouders gemeenten en/of provincies heeft, wordt over het algemeen door banken gezien als een betrouwbare partij.

#### C4.6 Intensiteit

Wanneer een ROB grond uitgeeft in erfpacht, is er sprake van een grote en langdurige betrokkenheid bij het bedrijventerrein. Het ROB blijft eigenaar van de private kavels, maar is niet langer de houder en gebruiker van de grond. In die zin is er weinig betrokkenheid meer. Echter, een contractuele relatie tussen erfpachtverlener en erfpachter blijft bestaan. De intensiteit is echter laag te noemen in het geval er enkel en alleen sprake is van een contractuele relatie. Met name de mate van toezicht en handhaving van de contractuele verplichtingen bepaalt de mate van intensiteit.

Om de intensiteit van de betrokkenheid te vergroten is een combinatie van de erfpachtssystematiek met het model van privaat georganiseerd beheer en onderhoud wenselijk. Zoals in hoofdstuk C3 is aangegeven kent deze vorm van betrokkenheid een grote intensiteit. De intensiteit van betrokkenheid wordt nog groter op het moment een ROB op regionale schaal erfpacht in combinatie met privaat beheer en onderhoud gaat organiseren. In een dergelijke situatie is een ROB de dominante partij op alle fasen van de bedrijventerreinencycclus in de regio.

#### **C4.7 Effecten**

De effecten van de erfpachtmethodiek kunnen heel groot zijn. Het is daarbij zaak dat algemene en bijzondere erfpachtvoorwaarden met grote zorgvuldigheid worden opgesteld. De voorwaarden dienen voort te komen uit een lange termijn vastgoedstrategie voor het bedrijventerrein. Het gaat hierbij met name om sturing op typering van bedrijven en beeldkwaliteit van opstallen. De effectiviteit is sterk afhankelijk van de mate waarin toezicht en handhaving vorm krijgt. Op het moment dat hiermee niet daadkrachtig wordt omgegaan, zal dat direct merkbaar zijn in de effecten.

Om deze lange termijn vastgoedstrategie extra kracht bij te zetten zal ook de openbare ruimte in eigendom van het ROB moeten zijn. Conform de in hoofdstuk C3 beschreven methodiek kan beheer en onderhoud middels contractuele afspraken geborgd worden. De effecten van de erfpachtsystematiek worden hiermee nog groter.

Wanneer wordt ingezet op het in regionaal verband toepassen van de erfpachtsystematiek, zullen de effecten het grootst zijn. Zeker wanneer een ROB een dominante positie heeft op de bedrijventerreinenmarkt in een regio. Op het moment dat er sprake is van een uitgebalanceerd geheel van zowel nieuwe als bestaande bedrijventerreinen, kan regionale verevening plaats vinden.

#### **C4.8 Conclusie**

Samenvattend kan gesteld worden dat erfpacht een goed instrument kan zijn om grip te krijgen op de kwaliteit van opstallen. Cruciaal voor de mate van kwaliteit zijn de te hanteren erfpachtvoorwaarden. Deze zullen gericht moeten zijn op kwaliteitsbehoud voor nu en in de toekomst. Belangrijk is daarom dat wordt gewerkt met een kettingbeding, waardoor verplichtingen overgaan op een opvolgende eigenaar. Daarnaast hangt een optimaal resultaat samen met de mate waarin erfpachtvoorwaarden bindend zijn, maar ook de mate waarin toezicht en handhaving vorm gegeven zijn. Zonder streng toezicht en een goede handhaving zullen de effecten op de kwaliteit beperkt zijn.

Hoewel de erfpachtsystematiek handvatten biedt voor het sturen op kwaliteit van de opstallen, biedt het geen handvattend voor kwaliteitsbehoud van de openbare ruimte. Voor een optimaal resultaat, waarbij zowel grip is op de openbare ruimte als op de private kavel, zou een combinatie van model III met model I of II toegepast kunnen worden. Hiermee is er grip op de kwaliteit van het totale bedrijventerrein. Door een goede vastgoedstrategie in combinatie met professioneel management kan herstructurering in de toekomst voorkomen worden. Tevens leidt meer kwaliteit tot hogere grondprijzen, wat vervolgens weer ten goede van het ROB kan komen.

Het erfpachtmodel zou gebruikt kunnen worden als middel voor het uitoefenen van grip. Door een interessant rentepercentage (onder de marktrente) te hanteren voor de canonbepaling kan een gunstige gebruikslast ontstaan voor de pachter. De gebruiker heeft lagere gebruikslasten dan wanneer hij zelf in grond moet investeren. Doordat de gebruiker niet in grond hoeft te investeren kan het eigen vermogen voor andere zaken aangewend worden. Tevens is er door het eerste recht van koop bij voorgenomen vervreemding altijd een serieuze partij (de verpachter) die naar aankoop zal kijken.

Toepassing van het erfpachtmodel dient bij voorkeur op regionale schaal plaats te vinden. In de Randstad regio is dit in grote delen al het geval. In de regio's buiten de Randstad wordt erfpacht op bedrijventerreinen niet of nauwelijks toegepast. Door toepassing van erfpacht door ROB's is er enerzijds grip op de kwaliteit, anderzijds wordt er een verdienmodel gecreëerd waaruit kostbare herstructureringsopgaven gefinancierd kunnen worden.



## C5 Model IV: ROB als eigenaar terrein en verhuurder

### C5.1 Inleiding

De meest vergaande vorm van betrokkenheid door een ROB is een vorm waarin een ROB zowel juridisch als economisch eigenaar is van het gehele terrein. Het omhelst naast het eigendom van de openbare ruimte (hoofdstuk B3) en de private kavels (hoofdstuk B4), ook het eigendom van de private opstallen. Een ROB is niet langer grondexploitant, maar opstalexploitant. Dit houdt in dat het product niet langer grond is, maar opstallen. De opstallen zullen niet verkocht worden, maar worden verhuurd. Het betreft de meest vergaande vorm van betrokkenheid door een ROB, omdat een ROB zowel ontwikkelaar, eigenaar als exploitant is.

### C5.2 Toepasbaarheid

Een model waarbij een ROB bij de gehele levenscyclus van een bedrijfsobject betrokken is, is in meerdere situaties toepasbaar. In tabel 8 is weergegeven in welke situatie het model toepasbaar is en hoe betrokkenheid verkregen kan worden.

Tabel 8: Toepasbaarheid en verkrijging betrokkenheid model IV.

	Situatie	Verkrijging van betrokkenheid door ROB
1	Het betreft een nieuwe ontwikkeling van een bedrijventerrein waarin een ROB risicodragend participeert.	Het ROB is en blijft betrokken bij het bedrijventerrein. Het ROB geeft de kavels niet uit, maar realiseert zelf opstallen welke verhuurd kunnen worden.
2	Het betreft een nieuwe ontwikkeling van een bedrijventerrein waarbij geen ROB betrokken is.	Het ROB koopt alle kavels van de private ontwikkelaar(s) en/of gemeente. Daarop realiseert het ROB zelf opstallen welke verhuurd kunnen worden.
3	Het betreft een bestaand bedrijventerrein.	Een ROB koopt private kavels met opstallen aan. De bestaande kavel met opstallen wordt verhuurd. Mits noodzakelijk vind herontwikkeling plaats, waarna het nieuwe pand verhuurd kan worden.

### C5.3 Hoe organiseren

#### C5.3.1 Nieuw bedrijventerrein

Een model waarbij een ROB eigenaar en verhuurder is, wordt bij voorkeur toegepast op grote schaal. Het exploiteren van één enkel bedrijfspand op een terrein levert niet de voordelen op die grootschalige toepassing, waarbij een ROB eigenaar is van het gehele terrein, wel oplevert. Wanneer sprake is van het geheel in eigendom hebben van een bedrijventerrein met opstallen, is er sprake van een veel grotere grip op de kwaliteit. De kwaliteit van het product bepaald in grote mate waarde.

Wanneer sprake is van een nieuwe ontwikkeling, waarbij een ROB risicodragend betrokken is, kan het gehele bedrijventerrein toegespitst worden op het model waarbij niet bouwgrond, maar verhuurbare objecten het product is. Een ondernemer die zich wil vestigen op het bedrijventerrein kan in overeenstemming met de ontwikkelaar/exploitant een pand "op maat" laten ontwikkelen. Dit pand "op maat" voldoet echter wel aan een aantal standardeisen van de ontwikkelaar/exploitant. De exploitant wil alleen vastgoed in portefeuille hebben dat gangbaar is op de markt. Dergelijk vastgoed wordt ook wel courant vastgoed genoemd.

Betreft het een nieuwe ontwikkeling waarbij een ROB niet risicodragend betrokken is, dan zou ervoor gekozen kunnen worden om een bedrijfskavel aan te kopen, hierop een pand te realiseren en vervolgens het pand te exploiteren. Een ROB gedraagt zich in dit geval als ontwikkelende belegger. Echter, een dergelijke taak heeft een ROB niet. De markt, in de vorm van projectontwikkelaars en beleggers, zou dit soort initiatieven moeten oppakken. In de praktijk blijkt echter dat dit nog maar mondjesmaat gebeurt. De hoofdoorzaken daarvan zijn in hoofdstuk B2 te lezen.

### **C5.3.2 Bestaande bedrijventerreinen**

Toepassing van het model op een bestaand bedrijventerrein is eveneens mogelijk. Echter, de kans dat een geheel bestaand bedrijventerrein te koop komt, is gezien het veelal versnipperde eigendom, nagenoeg nihil. In het zeldzame geval dat een geheel bedrijventerrein wel ineens te koop wordt aangeboden zullen ook de projectontwikkelaars en beleggers interesse tonen. Betrokkenheid van een ROB is in dat geval niet nodig.

Betrokkenheid van een ROB is wel nodig bij de herstructurering van bestaande bedrijventerreinen. De betrokkenheid is met name gewenst wanneer het gaat om ingrepen op de private kavel. De markt pakt dergelijke ingrepen niet op omdat het vaak niet rendabel is. Doordat een ROB geen winstookmerk heeft, kan een herprofilering met een rendement van 0% uitgevoerd worden door een ROB. Het nieuw te realiseren pand kan in exploitatie blijven van het ROB, maar kan ook in verhuurde toestand verkocht worden aan een belegger. De laatste variant zou gezien de doelstellingen van een ROB de voorkeur hebben.

Doordat een ROB enkele "rotte appels" op een bedrijventerrein herontwikkelt tot nieuwe bedrijfspanden, krijgt het bedrijventerrein een kwaliteitsinjectie. Een combinatie met investeringen in de openbare ruimte kan er voor zorgen dat bestaande vastgoedeigenaren ook besluiten om te gaan investeren. Hierdoor ontstaat een multiplier-effect. Een betrekkelijk kleine investering van publieke partijen leidt tot veel grotere investeringen van private partijen.

### **C5.3.3 Design Build Finance Maintain Operate (DBFMO)**

Op het moment dat gekozen wordt voor een systematiek waarbij een ROB zowel ontwikkelaar, eigenaar als exploitant van een terrein is kan er voor gekozen worden om een marktpartij te zoeken die zowel het ontwerp, de bouw, de financiering, het management en de exploitatie van de bedrijfsgebouwen uitvoert. Niet het ROB is dat geval verantwoordelijk voor deze zaken, maar een te contracteren marktpartij. Met een dergelijke constructie kunnen risico's beheerst worden. De looptijd van een DBFMO-contract is meestal voor een langere periode, bijvoorbeeld 20-25 jaar. Dergelijke constructies worden al toegepast bij kantorencomplexen en ziekenhuizen. De Rijksgebouwendienst is een partij die steeds vaker van dergelijke DBFMO-contracten gebruik maakt.

## **C5.4 Uitvoering**

Voor de uitvoering van een model waarbij een ROB eigenaar is van het totale terrein, inclusief de zich daarop bevindende opstallen, is betrokkenheid bij de ontwikkeling een absolute pre. Door vanaf het begin bij een bedrijventerrein betrokken te zijn, kan een lange termijn vastgoedstrategie het beste uitgewerkt worden. Daarnaast speelt eigendom een belangrijke rol. Wanneer een terrein zelf ontwikkelt wordt, ligt het eigendom bij de ROB/ontwikkelingscombinatie. De ROB/ontwikkelingscombinatie kan besluiten voor de markt, of direct voor een klant, bedrijfsruimte te ontwikkelen. De bedrijfsgebouwen kunnen vervolgens verhuurd worden voor een nader te bepalen termijn. De eigenaar van de bedrijfsgebouwen, in dit geval een ROB, houdt hierdoor grip op de kwaliteit van de bedrijfspanden. Het eigendom van de bedrijfspanden geeft het ROB de mogelijkheid om nieuwe verkoopconcepten te ontwikkelen. Gedacht kan worden aan het aanbieden van all in servicecontracten, waarvan de huur van bedrijfsruimte onderdeel is. Hiermee kan worden ingespeeld op de trend dat er steeds meer sprake zal zijn van een vraagmarkt dan van een aanbodmarkt. Vraag is echter of een ROB zich bezig zou moeten houden met moderne exploitatievormen. Dergelijke

concepten zou de markt moeten oppakken. Een ROB kan echter wel de voorwaarden hiertoe creëren. Onder andere door te investeren in strategische bedrijfskavels op een bedrijventerrein in combinatie met het organiseren van adequaat beheer en onderhoud conform model. Een bedrijventerrein komt hierdoor uit de negatieve spiraal en vertoont weer waardegroei. De aanwezigheid van waardegroei en huurgroei is een essentiële voorwaarde voor beleggers en daarmee ook voor projectontwikkelaars.

### **C5.5 Financieringsbronnen**

De toepassing van model IV, waarbij een ROB zowel ontwikkelaar als exploitant is, is erg kostbaar. Echter, het kan ook veel opleveren. Dit is met name het geval bij nieuwe bedrijventerreinenontwikkelingen. Zowel op de grondexploitatie, de opstalexploitatie als op de langjarige vastgoedexploitatie zit een rendement. Indien een ROB bij alle fasen risicodragend betrokken is, is er ook op alle fasen een winstmarge te behalen. Hiermee kan veel geld verdient worden om te investeren in nieuwe projecten. Omgekeerd geldt dit echter ook. Op alle fasen is ook risico om veel geld te verliezen.

Uit de praktijk blijkt dat geld voor veel ROB's een probleem is. Aandeelhouders geven ROB's veelal een omvangrijke opdracht mee, maar weinig financiële middelen. Het beperkte budget dat er is, zal zo doelmatig mogelijke besteed moeten worden. In dit licht zou een ROB zich niet moeten gaan gedragen als professionele vastgoedbelegger. Zodra een locatie herontwikkelt is, zal het bedrijfstvastgoed verkocht moeten worden aan een eigenaar-gebruiker of belegger.

Voor de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen of bedrijfskavels zijn financiële middelen nodig. De aandeelhouders van een ROB zijn primair het aanspreekpunt als het gaat om het financieel in staat stellen van een ROB. Het in staat stellen van een ROB om risicodragend te participeren kan op verschillende manieren, waarvan de meest voorkomende opgesomd zijn:

- Geldbedrag.
- Grondpositie.
- Achtergestelde lening.
- Bankgarantie.
- Bijdrage uit een revolverend fonds.

Bovengenoemde vormen hebben met elkaar gemeen dat ze door een bank gezien worden als eigen vermogen van het ROB. Op basis van een businesscase, in combinatie met de inbreng van een deel eigen vermogen, kan vreemd vermogen bij een bank aangetrokken worden. Een stelregel is dat de inbreng van eigen vermogen minimaal 30% moet zijn van de maximale vermogensbehoefte op enig moment. De overige 70% kan op basis van hypothecaire zekerheid met vreemd vermogen gefinancierd worden. Door een risicodragende participatie wordt een ROB in staat gesteld om iets te realiseren, maar ook winst te maken. Winst uit renderende ontwikkelingen kan gebruikt worden om verliesgevende ontwikkelingen mogelijk te maken.

## **C5.6 Intensiteit**

Wanneer een ROB zowel bij de grondexploitatie, opstalexploitatie, vastgoedexploitatie en het beheer en onderhoud van de openbare ruimte betrokken is, is er sprake van een zeer hoge intensiteit van de betrokkenheid. Iets of iemand die iets wil op dat specifieke bedrijventerrein heeft hoe dan ook te maken met het ROB. Vraag is, mede gezien de enorme vermogensbehoefte, of een dergelijke situatie wel gewenst is. Zeker gezien het feit dat een ROB zich in dit model gaat gedragen als belegger. Wellicht is het daarom beter om, zodra een bedrijfsgebouw gerealiseerd is en een huurder is aangetrokken, het pand in gehuurde toestand te verkopen aan een belegger. Gezien het feit dat een belegger een zelfde lange termijn strategie en belang heeft als een ROB, kan er van uitgegaan worden dat de belegger het vastgoed adequaat zal beheren en onderhouden. Een belegger zal ten alle tijden sturen op waardegroei en huurgroei. Om dit te bereiken is de kwaliteit van zowel het vastgoed als de openbare ruimte van groot belang.

## **C5.7 Effecten**

De effecten van een dergelijke constructie zijn zeer groot. Door het eigendom van zowel de openbare ruimte, private kavels als de opstallen, is er sprake van invloed op deze zaken. De kwaliteit kan direct bepaald worden. Degene die het beheer en onderhoud uitvoert is ook degene die hiervan direct profijt ondervindt. De geïnvesteerde middelen komen direct te goede aan de vastgoedwaarde en representativiteit. De vastgoedwaarde en representativiteit hebben direct betrekking op de verhuurbaarheid en de huurprijs. Deze twee items zijn bepalend voor de exploitatie.

Doordat de investeringen van een belegger zich direct vertalen in beleggingswaarde en dus in resultaat, kan deze systematiek positieve bijkomende effecten hebben. Het betreft bijvoorbeeld de mate van investering in duurzaamheid. Doordat een belegger een lange termijnvisie heeft, zal zij ook kijken naar lange termijn rendement. Investeringen die zich binnen de afschrijvingsperiode terug verdienen, zijn per definitie interessant. Maatregelen op het gebied van duurzaamheid vallen in deze categorie investeringen. Een dergelijk model heeft dus niet alleen een positief effect op de kwaliteit van een bedrijventerrein, maar ook op het bevorderen van duurzaamheid voor een betere wereld.

## **C5.8 Conclusie**

Geconcludeerd kan worden dat een model waarbij een ROB zowel eigenaar is van de private kavels, de zich daarop bevindende opstallen en de openbare ruimte, er sprake is van zeer intensieve betrokkenheid met eveneens veel invloed. Door de mate van invloed kan actief gestuurd worden op typering en segmentering van het terrein, evenals ruimtelijke kwaliteit. Deze factoren hebben direct gevolg voor de vastgoedwaarde en waardegroei van het bedrijventerrein.

Het toepassen van dit model heeft de voorkeur in het geval het een nieuw bedrijventerrein betreft. Bij de ontwikkeling is een ROB/ontwikkelingscombinatie in één keer eigenaar van het gehele terrein. Toepassing op bestaande bedrijventerreinen is ook mogelijk. Het kan daarbij met name gaan om herprofileringlocaties. De verouderde panden kunnen aangekocht worden, herontwikkelt worden en vervolgens kan het nieuwe bedrijfspand verhuurt worden.

Het verhuren van bedrijfspanden zou echter niet tot de core-business van een ROB moeten behoren. Dergelijke activiteiten zouden door de markt opgepakt moeten worden. ROB's kunnen echter wel de partij zijn die onrendabele ingrepen doen, met als doel het gehele bedrijventerrein een kwaliteitsimpuls te geven. Het bedrijventerrein dient na enkele ingrepen van een ROB weer waardegroei en huurgroei te vertonen. Projectontwikkelaars en beleggers zullen vervolgens bereid zijn om te investeren.

## C6 Toetsing modellen

### C6.1 Veroudering en herstructurering

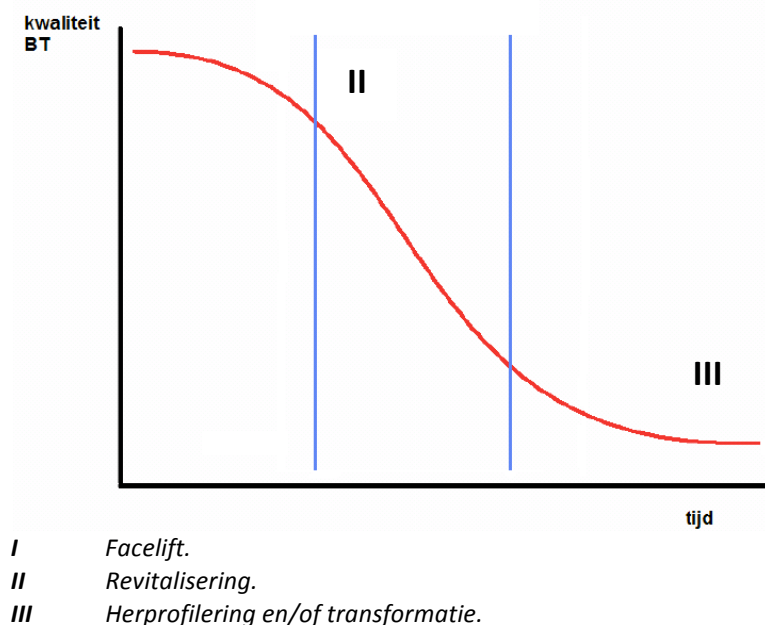
Bedrijventerreinen hebben, net als alle andere producten, een levenscyclus. Een nieuw bedrijventerrein behoort wat betreft ligging, opzet, ontsluiting, uitstraling en faciliteiten helemaal up to date te zijn. Echter, in de loop der jaren begint een nieuw bedrijventerrein haar uitstraling te verliezen. Als deze trend in ingezet, gaat de kwaliteit van een bedrijventerrein achteruit.

Het afglijden van de kwaliteit van een bedrijventerrein resulteert in steeds zwaardere ingrepen die nodig zullen zijn om het bedrijventerrein weer up to date te krijgen. In het geval beheer en onderhoud van de openbare ruimte al geruime tijd niet frequent genoeg heeft plaats gevonden, is er sprake van technische veroudering. Een facelift ingreep, ofwel groot onderhoud, kan in dat geval soulaas bieden. Heeft de facelift ingreep niet plaats gevonden en is inmiddels ook sprake van ruimtelijke veroudering, dan kan een revitalisering uitkomst bieden. Bij revitalisering is naast een matige beeldkwaliteit en uitstraling ook sprake van veroudering van onder- en bovengrondse infrastructuur en zijn er bijvoorbeeld parkeerproblemen.

In het geval een revitalisering ingreep niet uitgevoerd wordt, zal een bedrijventerrein snel verder verouderen. Bestaande bedrijven verhuizen naar elders en er komen laagwaardigere bedrijven voor terug, welke minder waarde hechten aan ruimtelijke kwaliteit. Hierdoor verouderd het bedrijventerrein nog sneller. Naast technische en ruimtelijke veroudering, is ook steeds meer sprake van economische en maatschappelijke veroudering. De leefbaarheid wordt steeds minder en de vastgoedwaarde daalt enorm. Een herprofilering of transformatie is noodzakelijk.

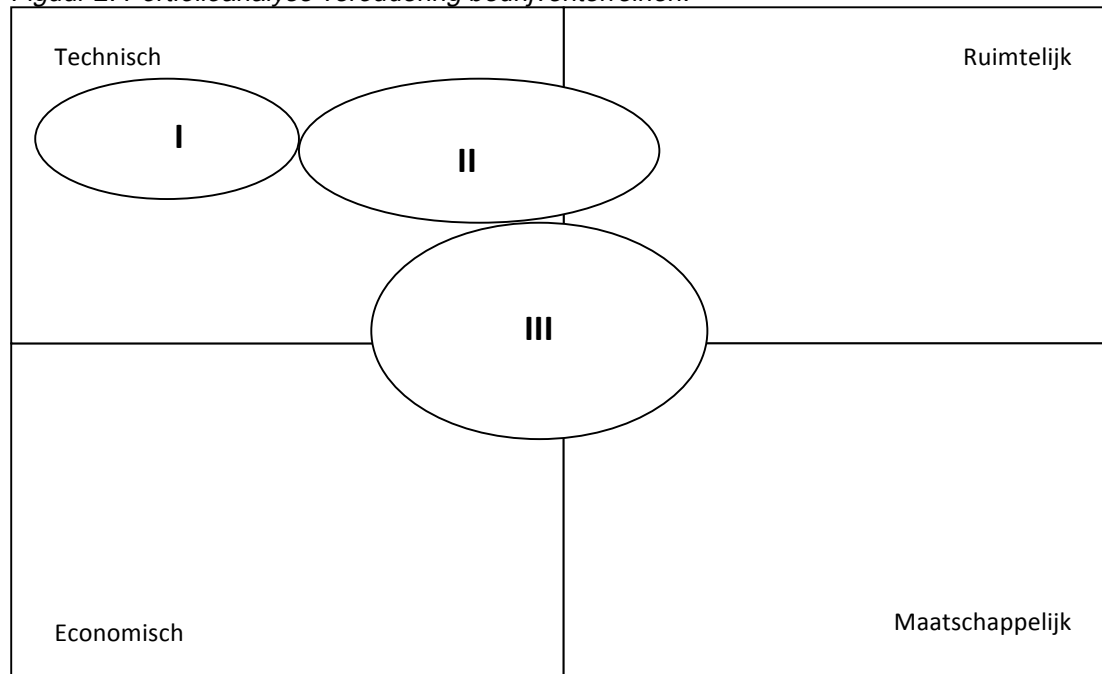
Figuur 1 geeft de levenscyclus van een bedrijventerrein weer. De cijfers I, II en III illustreren de ingreep die op het desbetreffende moment in de tijd nodig is om een bedrijventerrein weer up to date te krijgen. In figuur 1 is goed zichtbaar dat bij beginnende veroudering volstaan kan worden met een minder kostbare ingreep dan wanneer de veroudering verder doorzet. Als men niet in een vroegtijdig stadium besluit in te grijpen, neemt de kwaliteit van een bedrijventerrein snel af en is een kostbare ingreep of functiewijziging onvermijdelijk

*Figuur 1: Globale levenscyclus bedrijventerreinen (Stec-groep).*



Figuur 2 illustreert de verschillende soorten veroudering die op een bedrijventerrein kunnen plaatsvinden. De cijfers I, II en III geven aan welke ingreep bij welk soort veroudering plaats dient te vinden. Hoofdstuk B2.3 bevat een omschrijving van de verschillende soorten veroudering. Hoofdstuk B2.4 geeft vervolgens een omschrijving van de verschillende ingrepen.

*Figuur 2: Portfolioanalyse veroudering bedrijventerreinen.*



- I**      *Facelift.*
- II**     *Revitalisering.*
- III**    *Herprofilering en/of transformatie.*

## **C6.2 Herstructureringspreventie**

In hoofdstuk C6.1 is de levenscyclus van een bedrijventerrein behandeld, inclusief de ingrepen die nodig zijn om een verouderd bedrijventerrein weer up to date te krijgen. Doel is echter om herstructurering in de toekomst te voorkomen. Een ROB zou daarvoor een instrument kunnen zijn. Door de betrokkenheid van een ROB kan invloed uitgeoefend worden op de kwaliteit van het bedrijventerrein. De verschillende modellen van betrokkenheid, welke zijn behandeld in de hoofdstukken C2, C3, C4 en C5, hebben echter niet allemaal een preventieve werking op verschillende soort veroudering. Ook de mate waarin veroudering voorkomen wordt is moeilijk vast te stellen. Wat wel duidelijk is, is dat de verschillende vormen van veroudering met elkaar samen hangen waardoor ze elkaar versterken.

Model I, waarbij een ROB een VvE faciliteert, is de minst intensieve vorm. Er is, afhankelijk van de rol en invulling, slechts zeer beperkte grip, waardoor de effecten beperkt zijn. Het effect beperkt zich primair tot het voorkomen van technische veroudering in de openbare ruimte. Het effect op preventie van ruimtelijke, economische en maatschappelijke veroudering is te verwaarlozen.

Model II beperkt zich primair tot het voorkomen van technische veroudering in de openbare ruimte, maar heeft ook invloed op het voorkomen van ruimtelijke veroudering in de openbare ruimte. Door het beheer en onderhoud in de openbare ruimte te organiseren, is er direct invloed op de kwaliteit van het groenonderhoud en de onder- en bovengrondse infrastructuur.

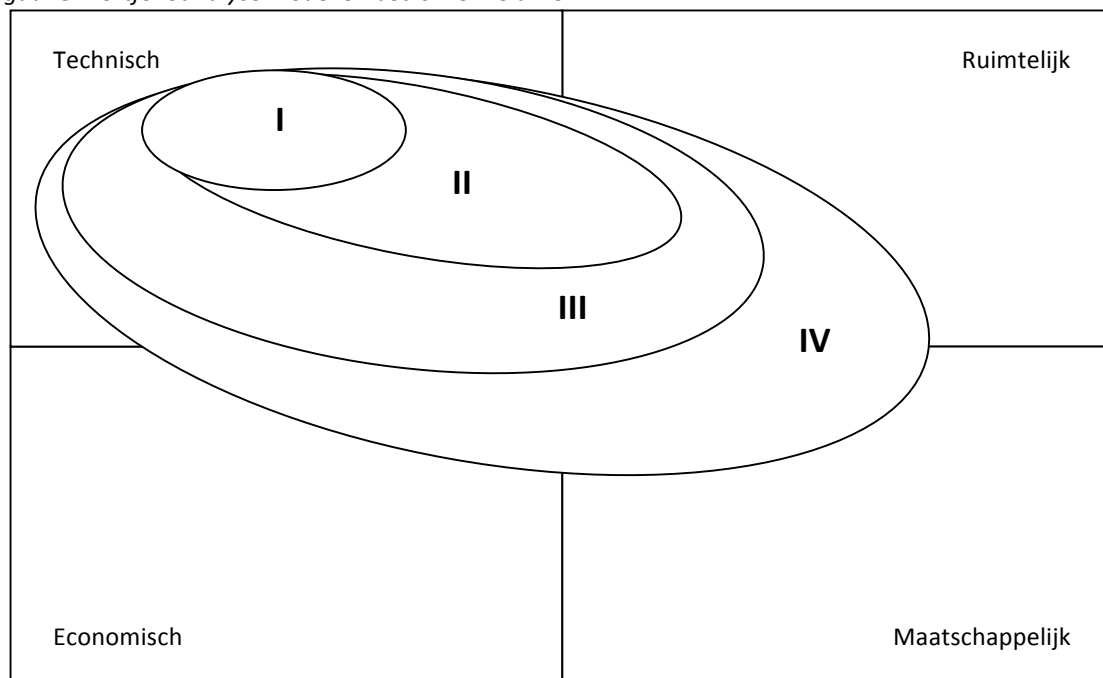


Model III gaat nog een stap verder. Naast invloed op de openbare ruimte, middels privaat georganiseerd beheer en onderhoud, is er door de uitgifte in erfpacht in beperkte mate ook invloed op de private kavels. Door de combinatie van betrokkenheid bij de openbare ruimte en op de private kavel heeft een dergelijk model een preventieve werking van met name technische en ruimtelijke veroudering. Door optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die erfpachtvoorwaarden bieden, zal dit model naar alle waarschijnlijkheid een substantiële bijdrage leveren aan de preventie van economische en maatschappelijke veroudering.

Model IV is de meest intensieve vorm van betrokkenheid. Daarmee heeft dit model ook de meeste preventieve werking op alle soorten veroudering. Mede door de samenhang tussen de verschillende soorten veroudering is de preventieve werking van model IV vele malen groter dan bij model I. Op het moment dat een bedrijventerrein één eigenaar heeft die haar bedrijfsvastgoed verhuurt, maar ook het beheer en onderhoud van de openbare ruimte organiseert, zal deze partij er altijd baat bij hebben om continue te blijven investeren. Doet deze partij dat niet, dan komt het bedrijventerrein in een negatieve spiraal. Gevolg: een enorme daling van de vastgoedwaarde. Hierbij is deze partij niet gebaat.

In onderstaand figuur is een portfolioanalyse weergegeven waarin de bijdrage aan preventie van verouderingsvormen van modellen I, II, III en IV is weergegeven. Wat direct opvalt is dat de totale preventie van model IV ruim tien keer zo groot is al de preventie van model I. Daarbij komt dat de preventie van veroudering van model I zich primair op technische veroudering richt. Model IV daarentegen heeft ook invloed op de preventie van maatschappelijke en economische veroudering.

*Figuur 3: Portfolioanalyse modellen betrokkenheid ROB.*



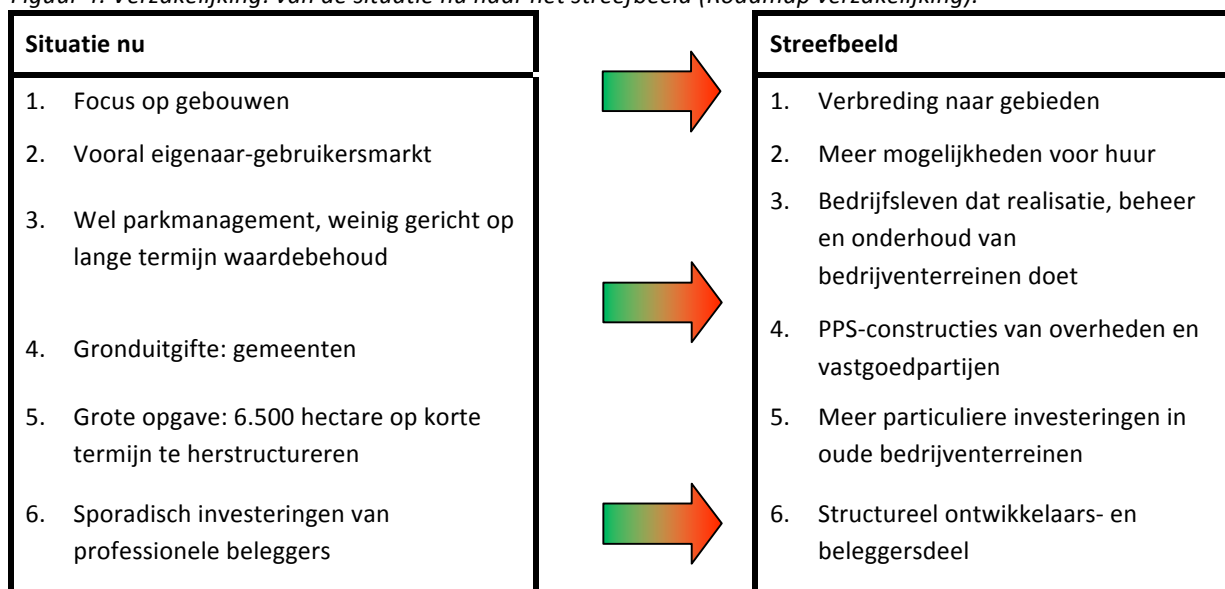
- I**     *ROB faciliteert een VvE.*
- II**    *ROB als eigenaar van de openbare ruimte.*
- III**   *ROB als uitgever in erfpacht.*
- IV**    *ROB als eigenaar terrein en verhuurder.*

## C7 Conclusies en aanbevelingen

De huidige problematiek op de bedrijventerreinenmarkt is aanleiding om na te denken over innovatieve systemen en modellen. Belangrijk daarbij is een integrale benadering. Deze integrale benadering heeft geleid tot de conclusie dat een Regionaal Ontwikkelingsbedrijf (ROB) als instrument gebruikt kan worden om een groot deel van de problematiek aan te pakken. Een ROB is een privaat georganiseerd regionaal uitvoeringsapparaat dat functioneert op afstand van politiek en bestuur. Daarmee heeft een ROB de kenmerken van een reguliere marktpartij. Vanuit haar publieke doelstelling heeft een ROB de legitimatie om zich met bedrijventerreinen bezig te houden. De noodzaak voor de aanpak van de huidige problematiek, in combinatie met de wens om herstructurering in de toekomst te voorkomen, heeft geleid tot de uitwerking van een viertal modellen, waarin een ROB betrokken is bij bedrijventerreinen. De vier modellen verschillen ten opzichte van elkaar in intensiteit, kosten en effecten.

Wat vast staat is dat niet eenduidig vast te stellen is welke vorm van betrokkenheid bij een bedrijventerrein de voorkeur heeft. Wat wel vast staat is dat de bedrijventerreinenmarkt zal gaan veranderen van een aanbodmarkt naar een vraagmarkt. Dit proces is momenteel al gaande. Overheden zullen zich niet langer als aanbieder op deze markt moeten begeven. De bedrijventerreinenmarkt is een regionale markt en daarbij hoort een regionale aanpak. Door een regionale aanpak kunnen de voorwaarden worden gecreëerd om op termijn een gezonde markt te kunnen hebben waarbij niet overheden, maar marktpartijen de markt domineren. In figuur 4 is weergegeven wat de situatie nu is en wat het streefbeeld is.

*Figuur 4: Verzakelijking: van de situatie nu naar het streefbeeld (Roadmap verzakelijking).*



ROB's zouden een trekkersrol kunnen hebben in het proces om op termijn te komen tot een geheel verzakelijkte markt. Deze trekkersrol kan onder andere ingevuld worden door (in samenwerking met marktpartijen) risicodragend betrokken te zijn bij zowel de ontwikkeling en herontwikkeling van bedrijventerreinen, alsmede het actief beheren en onderhoud van bedrijventerreinen. Overheden zullen zich niet langer bezig moeten houden met het beheer en onderhoud van bedrijventerreinen, maar zullen dit op termijn aan de markt moeten overlaten. Het model waarbij een ROB de beheer- en onderhoudstaak van de gemeente over neemt, is een goede opstap naar totale privatisering op termijn.

De totale privatisering die op termijn plaats zal vinden, zal tot gevolg hebben dat steeds vaker één partij eigenaar is van een compleet bedrijventerrein. Deze partij is in staat om all in servicecontracten aan te bieden, waarvan de verhuur van bedrijfsruimte onderdeel is. Door het all in servicecontract, dat geheel is afgestemd op de wensen van de ondernemer, kan de ondernemer zich richten op de core-business. Voor de aanbieder is het leveren van all in services de core-business. De aanbieder heeft kennis, kunde en expertise in huis om haar assets zo effectief en efficiënt mogelijk te managen. Door middel van vastgoedstrategie in combinatie met assetmanagement zal gestuurd worden op beleggingswaarde en waardegroei.

Partijen die dergelijke concepten tot hun core-business kunnen maken zijn beleggers. Mede vanwege de enorm grote kapitaalbehoefte is een dergelijk concept voor een ROB niet haalbaar. Op het moment dat een pand gerealiseerd is, kan het in verhuurde staat verkocht worden aan een belegger. Afhankelijk van de situatie kan een ROB in dat geval wel betrokken blijven bij het beheer en onderhoud van de openbare ruimte. Privatisering van ook deze rol dient op termijn uitgangspunt te zijn.



## D. Praktijkcasus WFO-Oost te Zwaagdijk-Oost

### D1 Inleiding en afbakening

Met deze praktijkcasus wordt aangetoond dat de betrokkenheid van een ROB ervoor kan zorgen dat een bedrijventerrein geherstructureerd wordt en na herstructurering op kwaliteit blijft. In het geval van de praktijkcasus zal een ROB niet zelf risicodragend investeren, maar doet een marktpartij dat. Een ROB wordt ingezet voor het optuigen van een beheerorganisatie, welke verantwoordelijk wordt voor het beheer en onderhoud van de openbare ruimte. Aanvullend kan via de beheerorganisatie parkmanagement georganiseerd worden. Hoofdstuk D4 bevat een concreet projectplan, welke als model kan dienen voor bedrijventerreinen elders in Nederland.

Met de praktijkcasus wordt eveneens aangetoond dat de borging van jaarlijkse budgetten voor beheer en onderhoud, in combinatie met jaarlijks extra kwaliteitsimpulsen door de ondernemers zelf, per saldo goedkoper is dan over vijftien jaar een revitalisering uitvoeren.

### D2 Aanleiding

Eind februari 2010 heeft er een gesprek plaatsgevonden tussen Bergermeer BV en Ontwikkelingsbedrijf NHN inzake bedrijventerrein WFO-Oost, waarvan Bergermeer BV grotendeels eigenaar is. Daaruit kwam naar voren dat Bergermeer BV het terrein wil herontwikkelen, waardoor het een betere uitstraling krijgt, de ruimte intensiever gebruikt kan worden en er meer mensen kunnen werken. Probleem is echter de openbare ruimte op het gehele bedrijventerrein, groot ca. 6,15ha. De openbare ruimte is in het bezit van Bergermeer BV en daarmee ook de plicht het te onderhouden. Op dit moment is sprake van achterstallig onderhoud. Bergermeer BV heeft aangegeven de openbare ruimte te willen overdragen aan gemeente Wervershoof of een private beheerorganisatie. NHN Beheer BV heeft op haar beurt aangegeven een private beheerorganisatie te zijn en de openbare ruimte onder nader te bepalen voorwaarden te willen overnemen van Bergermeer BV. In box 12 is beschreven wat de rol van NHN Beheer BV is.

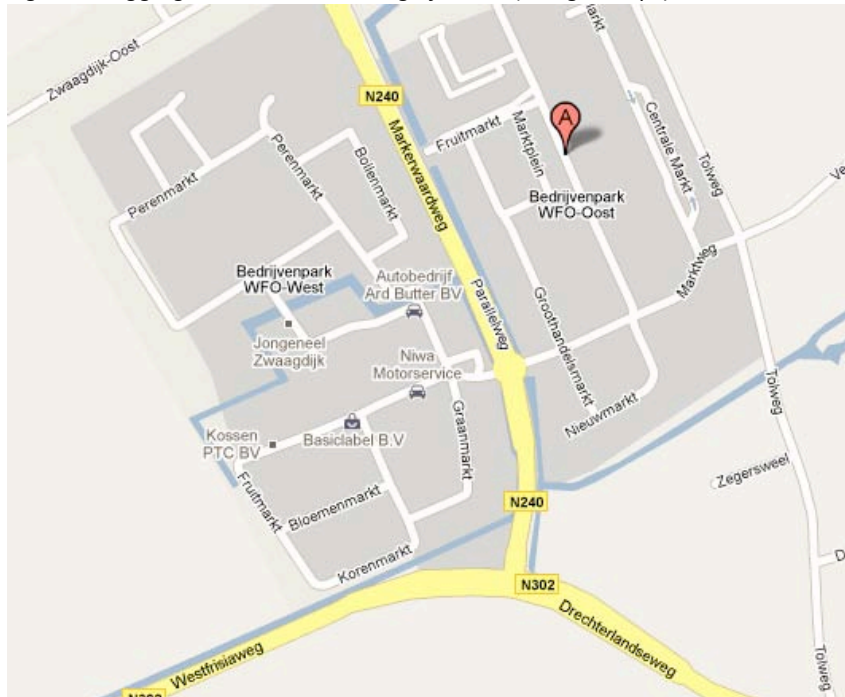
#### **Box 12: NHN Beheer BV**

NHN Beheer BV is een dochteronderneming van het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord (NHN) en heeft tot doel het professioneel beheren en onderhouden van openbare ruimte op bedrijventerreinen. NHN Beheer BV garandeert professioneel beheer en onderhoud op basis van contractuele afspraken. Door het beheer en onderhoud van bedrijventerreinen privaat te organiseren, is het niet langer afhankelijk van ontwikkelingen in politiek en bestuur. Verankerde budgetten en reserveringen zorgen ervoor dat er altijd voldoende middelen zijn om groot onderhoud uit te voeren. De technische en ruimtelijke kwaliteit van de openbare ruimte blijft hierdoor op peil.

### D3 Ligging, omvang en kenmerken

Bedrijvenpark WFO te Zwaagdijk is gelegen aan de Westfriisaweg (N302), welke van Hoorn naar Lelystad loopt. Het bedrijvenpark heet officieel WFO/ABC, waarbij ABC staat voor Agri Business Centrum. Het totale bedrijventerrein bestaat uit een nieuw deel, WFO-West geheten en een ouder deel, WFO-Oost geheten.

Figuur 5: Ligging WFO-Oost te Zwaagdijk-Oost (Google maps).



Tabel 9: Oppervlakte bedrijventerrein WFO-Oost (Bergermeer BV).

	Absoluut in m2	Procentueel
Totaal bruto terrein	417.616	100,00%
Oppervlakte openbaar terrein	61.500	14,73%
<b>Totaal netto uitgeefbaar terrein</b>	<b>356.116</b>	<b>87,27%</b>

Het bebouwingspercentage wordt geschat op circa 60% van het totaal netto uitgeefbaar terrein. Dit komt neer op 213.670m<sup>2</sup> ofwel 21,4ha. Bergermeer BV wil het bebouwingspercentage graag verhogen, door aanpassing van het huidige bestemmingsplan.

Het huidige bestemmingsplan van het bedrijventerrein is verouderd en specifiek voor veilingfunctie en/of agrarisch georiënteerd ingericht. Vestigingsvoorwaarde is als volgt:

- 50% Agrarisch georiënteerd
- 50% regulier

Het bebouwingspercentage is in principe maximaal 60%, uitzondering tot 80% is mogelijk.

Kantoren zijn toegestaan mits er een relatie met de bedrijven op het terrein is. Na bestemmingswijziging zou het bedrijventerrein 100% regulier moeten zijn. In beperkte mate zou ook solitaire kantoornruimte toegestaan moeten zijn. Op WFO-West is dit namelijk ook het geval.

In tabel 10 zijn enkele feiten en cijfers over het bedrijventerrein weergegeven. De feiten en cijfers zijn afkomstig uit een inventarisatie van de herstructureringsopgave in West-Friesland, welke is uitgevoerd door Stec-groep.

Tabel 10: Feiten en cijfers WFO-Oost te Zwaagdijk-Oost (Stec-groep, mei 2009).

Categorie	Onderdeel	Omschrijving
Feiten & Cijfers	Ligging terrein	Aan de rand van het dorp Zwaagdijk
	Omvang	42ha bruto, 35,6ha netto
	Uitgifteperiode	1960-1970
	Soort bedrijventerrein	Gemengd
	Kenmerkend	Oud veiling terrein
	Leegstand	Groot deel van veilinghuis staat leeg
	Milieucategorie	4. Noordzijde 1-2 i.v.m. woningen
	Bebouwingspercentage	Ca. 60%
Ruimtelijke Kenmerken	Aanzicht panden	Redelijk
	Aanzicht private kavel	Matig
	Aanzicht openbare ruimte	Matig
	Bereikbaarheid terrein	Goed
	Interne ontsluiting	Goed
	Parkeerproblemen	Geen
Gemeenschappelijke Kenmerken	OV-bereikbaarheid	Bus
	Glasvezelkabel	Ja, is aanwezig
	Parkmanagement	Collectieve beveiliging
	Gemeenschappelijke faciliteiten	Nee
	Fysieke beperkingen	Nee
	Uitbreidingsmogelijkheden	Ja, maar er is geen behoefte bij de gevestigde bedrijven
Plannen gemeente	Huidige plannen	De gemeente Wervershoof wil het terrein herstructureren
	Eerdere plannen	Gezamenlijke plannen met Ontwikkelingsbedrijf NHN
	Knelpunten daarbij	Een groot deel van het bedrijventerrein (incl. openbare ruimte) is in handen van Bergermeer BV
Situatie veroudering	Niveau	Functioneel en economisch
	Ingreep	Facelift en herprofilering





## **D4 Projectplan beheer, onderhoud en parkmanagement WFO-Oost**

Ten behoeve van een overdracht van de openbare ruimte van Bergermeer BV aan een private beheerorganisatie is onderstaand projectplan door NHN Beheer BV opgesteld.

### **D4.1 Onderscheid beheer en parkmanagement**

NHN Beheer BV maakt onderscheid tussen beheer en onderhoud waarvoor specialistische technische kennis en kunde vereist is enerzijds en regulier onderhoud anderzijds.

Het beheer en onderhoud waarvoor specialistische technische kennis en kunde vereist is, is gebundeld in het BASISPAKKET BEHEER EN ONDERHOUD. De verdere omschrijving van dit pakket staat beschreven in hoofdstuk D4.4.

Het reguliere beheer en onderhoud, waarbij het met name gaat om het groenonderhoud, is gebundeld in het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD. De verdere omschrijving van dit pakket staat beschreven in hoofdstuk D4.5.

Het totale beheer en onderhoud pakket, bestaande uit het BASISPAKKET BEHEER EN ONDERHOUD en het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD, is uit te breiden met diverse services, welke tezamen ook wel parkmanagement genoemd worden. Parkmanagement is in tegenstelling tot beheer en onderhoud niet essentieel, maar optioneel. De verdere omschrijving van parkmanagementservices staat beschreven in hoofdstuk D4.6.

### **D4.2 Hoe organiseren?**

#### **D4.2.1 Oprichten Beheerorganisatie**

Om het beheer goed te kunnen organiseren is het van belang dat er een Beheerorganisatie wordt opgericht ("WFO Beheer BV"). NHN Beheer BV faciliteert de Beheersorganisatie en is daarvan aandeelhouder, al dan niet met een partner. Die partner kan een private partij zijn, maar kan ook een publieke partij zijn (bijv. de gemeente Wervershoof).

#### **D4.2.2 Taken Beheerorganisatie**

WFO Beheer BV wordt eigenaar van de gronden in de openbare ruimte en de zich daarin bevindende kabels en leidingen, welke worden overgenomen van Bergermeer BV. De overname vindt plaats onder nader vast te stellen voorwaarden.

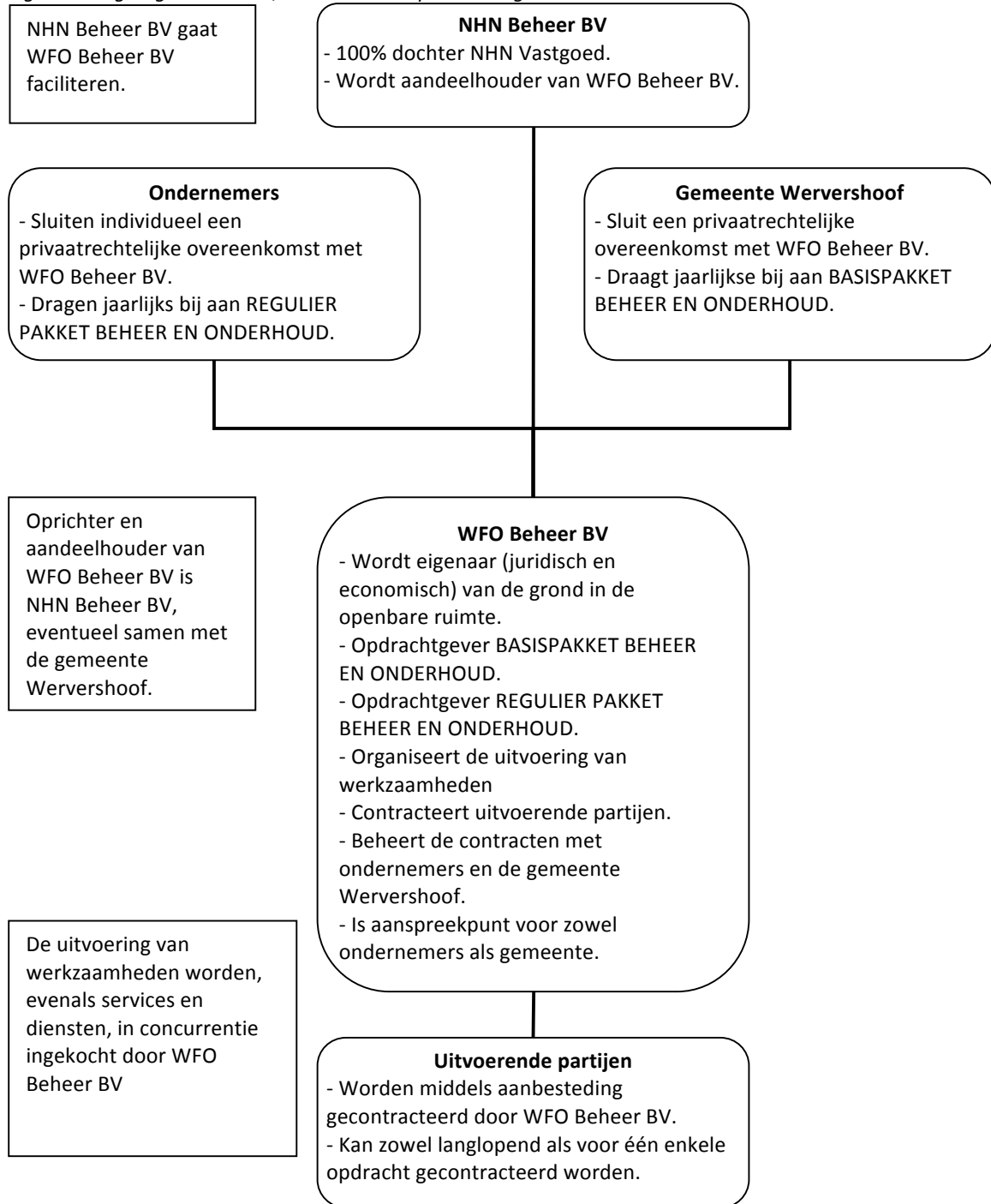
WFO Beheer BV is opdrachtgever van het BASISPAKKET BEHEER EN ONDERHOUD en het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD. Voor de uitvoering van het BASISPAKKET BEHEER EN ONDERHOUD (instandhouding en vervanging), wordt een langjarige begroting gemaakt door WFO Beheer BV. Deze begroting geeft inzicht in wanneer welke kosten gemaakt zullen worden voor de uitvoering van werkzaamheden. Als er werkzaamheden uitgevoerd dienen te worden, dan zorgt WFO Beheer BV voor de organisatie en aanbesteding. De gekozen uitvoeringspartij wordt gecontracteerd en zal de werkzaamheden uitvoeren. Er kan ook sprake zijn van een optie waarbij een partij wordt gecontacteerd voor alle werkzaamheden gedurende een vaste periode (bijv. 25 jaar). WFO Beheer BV beheert het contract dat wordt afgesloten met de uitvoerende partij(en).

Daarnaast beheert WFO Beheer BV het contract ten behoeve van het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD met de individuele ondernemers. Die hebben zich middels een privaatrechtelijke overeenkomst verplicht om voor onbepaalde tijd een jaarlijkse bijdrage te leveren in de kosten van

het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD, naar gelang zij grondbezit hebben op bedrijventerrein WFO-Oost. In hoofdstuk D3.4 wordt deze systematiek verder toegelicht.

### D4.3 Organigram beheer, onderhoud en parkmanagement WFO-Oost

Figuur 6: organigram beheer, onderhoud en parkmanagement WFO-Oost.



## **D4.4 Basispakket beheer en onderhoud**

### **D4.4.1 Wat houdt het BASISPAKKET BEHEER EN ONDERHOUD in?**

Dit pakket omhelst de instandhouding- en vervangingskosten voor:

- Openbare verhardingen.
- Kunstwerken (bruggen, viaducten, etc.).
- Riolering tot aan de kavelgrens.
- Kabels en leidingen tot aan de kavelgrens.
- Openbare verlichting.

Daarnaast is de bedrijfsvoering van WFO Beheer BV (administratief, financieel, secretariael en communicatief) opgenomen in het BASISPAKKET BEHEER EN ONDERHOUD.

De bovengenoemde zaken die in dit pakket thuis horen zijn zaken waarvoor specialistische technische kennis en kunde vereist is. Het betreft werkzaamheden welke essentieel zijn voor het functioneren van het bedrijventerrein en tevens een grote invloed hebben op de uistraling.

Het BASISPAKKET BEHEER EN ONDERHOUD betreft alle werkzaamheden, exclusief het beheer en onderhoud van het groen in de openbare ruimte en de terreininrichting. Dergelijke zaken zijn ondergebracht in het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD, zie hoofdstuk D3.5.

### **D4.4.2 Hoe wordt het PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD bekostigd?**

Het BASISPAKKET BEHEER EN ONDERHOUD wordt bekostigd door de gemeente Wervershoof. In een privaatrechtelijke overeenkomst tussen de gemeente Wervershoof en WFO Beheer BV wordt overeengekomen dat de gemeente Wervershoof voor onbepaalde tijd een jaarlijkse bijdrage levert aan het BASISPAKKET BEHEER EN ONDERHOUD.

De werkzaamheden die in het BASISPAKKET BEHEER EN ONDERHOUD zitten komen normaliter terecht bij de eigenaar van de openbare ruimte, welke veelal de gemeente is. De gemeente heft op haar beurt OZB belasting bij de ondernemers om onder andere dergelijke kosten mee te dekken. In het geval van WFO-Oost is de openbare ruimte in privaat eigendom bij Bergermeer BV en zodoende heeft de gemeente geen kosten aan beheer en onderhoud. Echter, er wordt door de gemeente wel OZB geheven. De gemeente heeft dus wel directe opbrengsten uit bedrijventerrein WFO-Oost, maar geen directe kosten.

Het lijkt dus niet meer dan reëel dat de gemeente zich middels een privaatrechtelijke overeenkomst verplicht om financieel bij te dragen aan WFO Beheer BV, welke het beheer en onderhoud in de openbare ruimte gaat organiseren.

Bijkomstig voordeel voor de gemeente Wervershoof is dat door de herstructurering van bedrijventerrein WFO-Oost de totale WOZ-waarde, waarop de OZB gebaseerd is, flink zal toenemen. Dit zorgt voor extra OZB opbrengsten voor de gemeente Wervershoof.

## **D4.5 Regulier pakket beheer en onderhoud**

### **D4.5.1 Wat houdt het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD in?**

Dit pakket omhelst in beginsel de volgende werkzaamheden:

- Beheer, onderhoud en schoon houden openbaar groen.
- Beheer, onderhoud en schoon houden terreininrichting.

Voor de uitvoering van werkzaamheden welke vallen binnen het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD zal WFO Beheer BV de opdrachtverstrekker zijn. Het werk zal worden aanbesteed bij tenminste twee marktpartijen. Aanbesteding zal plaatsvinden voor de werkzaamheden gedurende één of meerdere jaren.

Het BASISPAKKET BEHEER EN ONDERHOUD en het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD tezamen vormen een compleet beheer en onderhoud pakket voor het gehele bedrijventerrein.

### **D4.5.2 Hoe wordt het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD bekostigd?**

Het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD wordt betaald door de ondernemers die gevestigd zijn op bedrijventerrein WFO-Oost. Met de individuele grondeigenaren op het bedrijventerrein WFO-Oost wordt middels een privaatrechtelijke overeenkomst met WFO Beheer BV overeengekomen dat er gedurende onbepaalde tijd een jaarlijkse bijdrage wordt geleverd naar gelang er grondbezit is. De bijdrage van de ondernemers aan het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD wordt in de maand januari van ieder jaar gefactureerd door WFO Beheer BV.

### **D4.5.3 Uitbreiding van het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD**

Op verzoek van de ondernemers die gevestigd zijn op WFO-Oost kan het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD uitgebreid worden met services. Meer informatie over dergelijke services, zoals collectieve beveiliging, leest u in hoofdstuk C4.6. Verrekening van de totale kosten kan op dezelfde manier geschieden als bij het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD.



#### D4.5.4 Rekenvoorbeeld jaarlijkse bijdrage grondeigenaar naar bezit

In de begroting beheer en onderhoud van d.d. 30 maart 2010, welke als bijlage II aan deze rapportage is toegevoegd, is te zien dat de kosten voor het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD € 50.620,- per jaar bedragen (prijspeil 1 januari 2010).

Tabel 11: Oppervlakten WFO-Oost (Bergermeer BV).

Omvang bedrijventerrein WFO-Oost	
Totaal bruto opp.	417.616m <sup>2</sup>
Opp. Openbare ruimte	61.500m <sup>2</sup>
Totaal netto uitgegeven opp.	<b>356.116m<sup>2</sup></b>

De bijdrage aan het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD per m<sup>2</sup> grondeigendom is:  
€ 50.620 / 356.116m<sup>2</sup> = € 0,142 per m<sup>2</sup>.

De opbouw van het grondeigendom en bijbehorende jaarlijkse bijdrage weergegeven in tabel 12.

Tabel 12: Eigendomsverhoudingen WFO-Oost (Bergermeer BV).

Eigenaar	Absoluut m <sup>2</sup>	Te betalen €	Procentueel
Bergspoor BV	146.741	€ 20.837	41,21%
JAK Vastgoed (koelhuis noord-oost hoek)	52.380	€ 7.438	14,71%
Hessing	39.819	€ 5.654	11,18%
P. Jong	23.695	€ 3.365	6,65%
BF Beleggingen	18.020	€ 2.559	5,06%
Agrifirm BV	15.762	€ 2.238	4,43%
WKM	13.185	€ 1.872	3,70%
Sjaro BV	12.007	€ 1.705	3,37%
Out Beheer BV	8.580	€ 1.218	2,41%
Ai van Vooren BV	6.700	€ 670	1,88%
Dick Vijn Beheer BV	5.460	€ 951	1,53%
Martolien Vastgoed BV	5.035	€ 715	1,41%
PM Rood Beheer BV	3.050	€ 433	0,86%
Van der Wer Holding BV	2.847	€ 404	0,80%
JP Leegwater Beheer BV	2.835	€ 403	0,80%
<b>Totaal netto uitgeefbaar terrein</b>	<b>356.116</b>	<b>€ 50.620</b>	<b>100,00%</b>

Zoals weergegeven is in het voorbeeld betalen de bedrijven/grondeigenaren met de grootste kavels ook de grootste bijdrage aan het REGULIER PAKKET BEHEER EN ONDERHOUD.



## **D4.6 Parkmanagement**

### **D4.6.1 Wat houdt parkmanagement in?**

Parkmanagement omhelst service verlening aan bedrijven. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen de volgende contracten/voorzieningen:

- Collectieve vaste contracten (kostenbesparing door collectieve inkoop).
- Collectieve algemene voorzieningen (mits voldoende belangstelling).
- Individuele contracten (per ondernemer).

### **D4.6.2 Collectieve vaste contracten**

Dit zijn contracten die collectief kunnen worden afgesloten met als doel om kosten te besparen. Denk hierbij aan het volgende:

- Stroomlevering.
- Datalevering.
- Wataansluiting.
- Gasaansluiting.
- Riolering.
- Vuilophaaldienst.
- Beveiliging openbare ruimte, inclusief uitlezen en opvolging.

### **D4.6.3 Collectieve algemene voorzieningen**

Dit zijn voorzieningen die door een parkmanagementorganisatie gefaciliteerd kunnen worden. Er dient dan wel genoeg belangstelling te zijn.

- Internet provider.
- Milieuplan.
- Parkeerfaciliteiten.
- Postverwerking.
- Vergaderfaciliteiten.
- Catering.
- Koffieautomaten.
- Kinderopvang.
- Boodschappendienst.
- Toegangscontrole op eigen terrein.

### **D4.6.4 Individuele contracten**

De ondernemer kan er ook voor kiezen om gebruik te maken van extra services. Denk aan:

- Onderhoud op eigen kavel.
- Onderhoud aan eigen gebouw.
- Schoonmaak van eigen gebouw.
- Kantoorbenodigdheden.
- Kopieerapparaten/printers.
- Secretariaatondersteuning.
- Telefoondienst.
- Boodschappendienst.
- Personeelsvoorziening.
- Verzekering.
- Uitzendkrachten
- Beveiliging gebouw voor inbraak & brand.
- Sleutelcontrole met sluiting inspectie eigen gebouw.

Parkmanagement is optioneel. De ondernemers op WFO-Oost zijn vrij om hiervoor te kiezen.



## D5 Toetsing maatschappelijke haalbaarheid

Het in hoofdstuk D4.6 beschreven projectplan zal er toe moeten leiden dat er sprake is van waardegroei op het bedrijventerrein. Mede daarom is het van belang dat er adequaat beheer en onderhoud uitgevoerd wordt. Uit het projectplan met bijbehorende begroting (bijlage 2) blijkt dat zowel van de gemeente als van de ondernemers een bijdrage aan de beheerorganisatie wordt gevraagd. De bijdrage die van de gemeente wordt gevraagd komt voort uit het feit dat de beheerorganisatie de activiteiten van de gemeente gaan overnemen. Met de bijdrage van €180.725,- per jaar van de gemeente kan het beheer en onderhoud van onder- en bovengrondse infrastructuur betaald worden. Voor het toevoegen van extra kwaliteit door frequenter beheer en onderhoud wordt van de ondernemers wordt ook een bijdrage gevraagd. Zij zullen gaan betalen voor schoon en netjes houden van het groen en de terreininrichting. Deze bijdrage is € 0,14 per m<sup>2</sup> uitgegeven bedrijventerrein per jaar.

De vraag is of een extra jaarlijkse bijdrage van € 0,14 per m<sup>2</sup> per jaar niet veel duurder is dan het beheer en onderhoud bij de gemeente onderbrengen en na 15 jaar een revitalisering uit te voeren. Onderstaande berekening geeft een antwoord op deze vraag.

Tabel 13: Uitgangspunten maatschappelijke haalbaarheid.

Omschrijving		Toelichting
Kosten revitalisering	€ 9.382.500	€ 225.000 x 41,7ha bruto
Bijdrage ondernemers	€ 50.620	356.116 m <sup>2</sup> uitgegeven x € 0,14 per jaar
Indexering	2,50%	per jaar
Prijspeil	1 januari 2010	

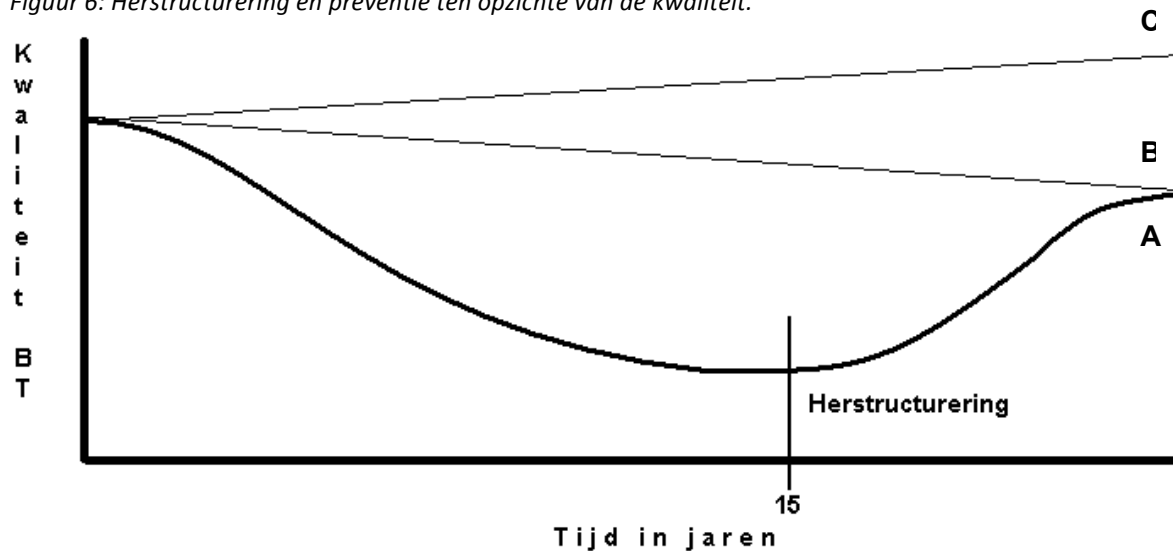
Tabel 14: Berekening maatschappelijke haalbaarheid herstructurering t.o.v. preventie.

Jaar	Kosten ondernemers	Kosten herstructurering
2011	€ 51.886	
2012	€ 53.183	
2013	€ 54.512	
2014	€ 55.875	
2015	€ 57.272	
2016	€ 58.704	
2017	€ 60.171	
2018	€ 61.676	
2019	€ 63.217	
2020	€ 64.798	
2021	€ 66.418	
2022	€ 68.078	
2023	€ 69.780	
2024	€ 71.525	
2025	€ 73.313	€ 13.588.658
<b>Saldo</b>	<b>€ 929.408</b>	<b>€ 13.588.658</b>

Een dergelijke berekening geeft aan dat de absolute kosten van herstructurering bijna vijftien maal hoger zijn dan de kosten van preventie door middel van adequaat beheer en onderhoud. Daar komt bij dat in het geval de gemeente eigenaar is van de openbare ruimte, de kosten voor herstructurering worden betaald uit gemeenschapsgeld.

Bij preventie is sprake van een bijdrage van de ondernemers zelf. Zij zijn namelijk de partij die baat heeft bij adequaat beheer en onderhoud. Beheer en onderhoud in de openbare ruimte heeft namelijk direct invloed op de kwaliteit van het bedrijventerrein en daarmee ook op de vastgoedwaarde. Daarnaast is uiteraard de kwaliteit en uitstraling van de bedrijfspanden waardebepalend.

Figuur 6: Herstructurering en preventie ten opzichte van de kwaliteit.



Figuur 6 laat duidelijk zien dat de kwaliteit sterk zal dalen op het moment dat beheer en onderhoud niet adequaat wordt uitgevoerd. Na een jaar of vijftien is de kwaliteit van het bedrijventerrein dermate laag dat de gemeente zich geroepen voelt om een revitalisering uit te gaan voeren. Kosten: € 225.000 per bruto ha. Daardoor zal de kwaliteit van het bedrijventerrein flink omhoog gaan, maar nooit zo hoog worden als dat het was bij de uitgifte van het bedrijventerrein (lijn A). Een zelfde aanname wordt gedaan wanneer er wel adequaat beheer en onderhoud wordt uitgevoerd (lijn B).

Doel is om er voor te zorgen dat de kwaliteit en dus ook de vastgoedwaarde, groei vertonen (lijn C). Op dat moment is er sprake van waardegroei en dus ook huurgroei. Dit kan alleen bereikt worden door continue te blijven investeren in zowel de openbare ruimte, als de private kavels en de zich daarop bevindende bedrijfsgebouwen. Met een model waarbij een ROB eigenaar is van de openbare ruimte kan alleen gestuurd worden op de kwaliteit van die openbare ruimte. Bijkomend effect zou kunnen zijn dat de eigenaren van de bedrijfspanden ook bereid zijn om te gaan investeren. In hoeverre dit effect werkelijk in de praktijk aanwezig is, is niet aantoonbaar.



## E. Conclusies en aanbevelingen

Trends en ontwikkelingen op verschillende schaalniveaus vragen om een andere manier van denken. De afgelopen decennia is de economie en het productieproces in Nederland enorm veranderd. Waar eerst de nadruk lag op landbouw, visserij, industrie en productie, is dit met de opkomst van ICT gaan verschuiven naar een economie gericht op diensten. Op dit moment vind zelfs een verdere verschuiving plaats richting een belevingseconomie. Bedrijventerreinen zijn echter nauwelijks met deze ontwikkeling meegegroeid. Dit heeft geleid tot de huidige problematiek op onder andere de bedrijventerreinenmarkt. Voor het leveren van diensten is hostmanship, gasthouderschap, essentieel. Niet langer het product, maar de klant/opdrachtgever staat centraal. De ICT-sector heeft deze ontwikkeling al gedeeltelijk doorgemaakt. Deze trend zal zich doorzetten naar andere sectoren, waaronder de vastgoedsector. Dit vraagt om een andere inrichting van processen, waarbij de opdrachtgever de centrale rol krijgt. De opdrachtgever zal niet langer alleen kijken naar de initiële investering in de vorm van bijvoorbeeld een bedrijfspand, maar naar de totale kosten tijdens de levenscyclus (total cost of ownership). Het feit dat de kosten tijdens de exploitatieperiode drie tot vijf maal zo hoog zijn als de stichtingskosten, maakt dat niet langer de stichtingskosten, maar de exploitatiekosten centraal komen te staan.

De klimatologische veranderingen in de wereld en de politieke instabiliteit van landen die Nederland en de rest van de wereld voorzien van energie, vragen om alternatieve, duurzame, oplossingen. Bedrijventerreinen zijn bij uitstek geschikt voor de productie van duurzame energie in de vorm van elektriciteit en warmte. Het enorme dakoppervlak van bedrijfshallen is uitermate geschikt voor de productie van zonne-energie. Ook de inpassing van windmolens op een bedrijventerrein is in vele gevallen mogelijk, net als het implementeren van cradle to cradle: afval van het ene bedrijf kan dienen als grondstof voor het andere bedrijf, maar kan ook omgezet worden in een concreet product, bijvoorbeeld in de vorm van elektriciteit. Bedrijventerreinen worden hierdoor meer dan alleen ruimte voor bedrijven. Het worden gebieden waarin de functies werken, recreëren en educatie samen gaan. Binnenstedelijk kan de functie wonen daaraan toegevoegd worden.

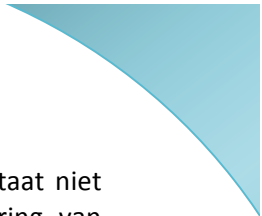
Dergelijke functieveranderingen vragen om een andere organisatie dan de huidige. Momenteel is er vaak nauwelijks een vorm van organisatie op bedrijventerreinen. De (lokale) ondernemersvereniging wordt getrokken door een gepensioneerde ondernemer, in plaats van door een professioneel ingerichte organisatie met kennis, kunde en expertise. Hierdoor komen goede initiatieven in de vorm van bijvoorbeeld parkmanagement vaak niet van de grond. Ook gemeenten, welke middels het eigendom, beheer en onderhoud van de openbare ruimte direct betrokken zijn bij bedrijventerreinen geven, door politieke en bestuurlijke druk voor andere zaken, vaak te weinig aandacht aan bedrijventerreinen. Deze constatering, in combinatie met bovengenoemde trends en ontwikkelingen, bewijst dat er behoefte is aan de aanwezigheid van een professionele organisatie op bedrijventerreinen. Deze organisatie, de beheerorganisatie, wordt verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud op het bedrijventerrein. Eigendom van de openbare ruimte in combinatie met contractuele afspraken tussen gemeente én ondernemers, moet er voor zorgen dat beheer en onderhoud voor nu en de toekomst gegarandeerd goed uitgevoerd wordt. Door het installeren van een professionele organisatie kan op het bedrijventerrein, in overleg met de gevestigde ondernemers, parkmanagement georganiseerd worden. Parkmanagement betreft het organiseren van zowel collectieve als individuele services aan de ondernemers. Ondernemers staan centraal bij parkmanagement en zijn direct of indirect (via de VvE), opdrachtgever.

Maar er is meer. Met de aanwezigheid van een professionele organisatie op bedrijventerreinen wordt een eerste stap gezet naar een functieverandering van bedrijventerreinen. Naast beheer, onderhoud en parkmanagement kan de beheerorganisatie ingezet worden als entiteit voor het organiseren van een private energievoorziening, een ondernemersloket of een collectief kenniscentrum waar bedrijfsleven en onderwijs elkaar ontmoeten. Hiermee krijgen bedrijventerreinen een bredere maatschappelijke rol en meer identiteit.

Een eerste stap naar een andere inrichting van nieuwe functies en processen is mooi, maar een vervolgstap zal nodig zijn om professionele vastgoedontwikkelaars en beleggers tot de bedrijventerreinenmarkt toe te laten treden. De totale markt zal, zoals eerder opgemerkt, moeten veranderen van een aanbodmarkt naar een vraagmarkt. Gemeenten zullen zich, afgezien van planologische en bestuurlijke medewerking, niet langer moeten begeven op de bedrijventerreinenmarkt. Planning, programmering, typering en segmentering zullen, vanwege het regionale karakter van de bedrijventerreinenmarkt, op regionaal niveau georganiseerd moeten worden. Daarnaast zullen nieuwe bedrijventerreinen financieel gekoppeld moeten worden aan herstructureringslocaties elders in de regio. Dit principe wordt ook wel regionale verevening genoemd. De partij die bij uitstek in staat is om deze uitvoeringstaak op zich te nemen is een Regionaal Ontwikkelingsbedrijf (ROB). De regionale oriëntatie, de publieke aandeelhouders, de private organisatie, de publieke doelstelling (geen winstoogmerk) en het functioneren op afstand van politiek en bestuur maken een ROB een uitermate geschikt instrument.

Om regionale verevening te kunnen bewerkstelligen is een dominante positie van een ROB bij de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen essentieel. De opbrengsten, die een ROB realiseert uit een risicodragende participatie bij nieuwe bedrijventerreinen, kunnen op deze manier inzet worden voor de uitvoering van herprofileringprojecten. Herprofileringprojecten, waarbij herontwikkeling van bestaand bedrijfsvastgoed naar dezelfde functie aan de orde is, hebben veelal een te laag rendement of zijn zelfs onrendabel. De markt pakt deze projecten daarom niet op. Een ROB is wel in staat om dergelijke projecten op te pakken. Dit komt mede doordat een ROB geen winstoogmerk heeft. Daarnaast heeft een ROB, mede vanwege haar publieke aandeelhouders, een voordeel als het gaat om financiering. Zo hanteert bijvoorbeeld de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) veelal gunstigere voorwaarden dan de commerciële banken. Projecten die in eerste instantie onrendabel lijken, blijken hierdoor kostendekkend gerealiseerd te kunnen worden. Desalniettemin zullen er herprofileringprojecten zijn die onrendabel zijn. Door inzet van winsten uit nieuwe ontwikkelingen kan een ROB ook deze projecten realiseren. Nadat een ROB selectief de slechte delen van een bedrijventerrein herontwikkelt heeft, bevindt het bedrijventerrein zich in een positieve spiraal en zal de markt zorgen voor een verdere kwaliteitsverbetering van het gehele bedrijventerrein.

De totale herstructureringsopgave bestaat naast de zware herprofileringopgaven ook uit relatief lichte opgaven, waarbij met name de openbare ruimte opgeknapt moet worden. Dergelijke opgaven, facelift en revitalisering geheten, dienen door de eigenaar/gebiedsbeheerder opgepakt te worden. In de huidige situatie zijn dit veelal gemeenten. Een aantal provincies, zoals de provincie Noord-Holland, stimuleren middels het verstrekken van subsidies de uitvoering van deze lichte ingrepen. Voorwaarde voor het verkrijgen van subsidie dient te zijn dat budgetten voor beheer en onderhoud in de toekomst verankerd zijn, waardoor herstructurering in de toekomst voorkomen wordt. Dit laatste is in voorgaande subsidietenders niet het geval geweest. Advies is om dit bij toekomstige subsidietenders wel te doen. Op deze manier wordt enerzijds gewerkt aan herstructurering, terwijl anderzijds toekomstige veroudering voorkomen wordt.



De rol die een ROB zou moeten innemen bij verschillende vormen van herstructurering staat niet vast. Net als de ontwikkeling van een nieuw bedrijventerrein, is ook de herstructurering van bestaande bedrijventerreinen maatwerk. De vier verschillende modellen van betrokkenheid van een ROB bij bedrijventerreinen zijn handvatten voor een "op maat" uit te werken aanpak.

Gezien de huidige trends en ontwikkelingen zal steeds meer toegegroeid worden naar een model, waarbij private partijen langjarige all in servicecontracten afsluiten met de ondernemers. De aanbieder is daarbij verantwoordelijk voor ontwikkeling, ontwerp, financiering, bouw, exploitatie en serviceverlening van een totaal gebied, inclusief opstellen. De ondernemer betaalt voor het product met bijbehorende diensten een maandelijkse fee, in ruil waarvoor zij compleet wordt ontzorgt. Hierdoor kan de ondernemer zich richten op haar core-business. Vastgoedstrategie en assetmanagement zullen de nieuwe centrale thema's worden, waarbij de opdrachtgever centraal komt te staan. Doel is het realiseren van waardegroei, waardoor de totale vastgoedwaarde toe zal nemen. Door deze ontwikkeling zal de bedrijventerreinenmarkt steeds verder verzakelijken, waardoor de bedrijventerreinenmarkt weer een gezonde markt wordt.

## Literatuurlijst

IPO, VNG, VROM, EZ, (6 december 2007), Samenwerkingsagenda Mooi Nederland.

Noordanus, P.G.A., e.a. (9 september 2008) Kansen voor kwaliteit, een ontwikkelingsstrategie voor bedrijventerreinen, Advies van de Taskforce (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen.

IPO, VNG, VROM, EZ, (24 oktober 2008), Bestuurlijk afsprakenkader bedrijventerreinen 2010-2020.

IPO, VNG, VROM, EZ, (10 juli 2009), Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020.

Jorritsma, J.A. e.a. (25 november 2009) Regionale kansen voor kwaliteit, Bestuurlijke Werkgroep Uitvoeringsstrategie (her)ontwikkeling bedrijventerreinen.

Werkgroep bedrijventerreinen West-Friesland, (februari 2010), Regionaal Programma Herstructurering West-Friesland 2009-2013.

Provincie Noord-Holland, (maart 2010), Provinciaal Uitvoeringsprogramma Herstructurering Bedrijventerreinen 2010-2020.

Stec groep, (oktober 2009), Naar een uitwerking van de taskforce herstructurering voor Noord-Holland Noord.

Bloem, N.C. (oktober 2009), Meerwaarde op bestaande bedrijventerreinen, "een marktvisie op veroudering".

Franken, Maarten, (september 2009) Bedrijventerreinen, de regio aan zet. Masterthesis sociale geografie Universiteit van Utrecht.

Ecorys (11 maart 2010), Advies organisatie herstructurering bedrijventerreinen in de provincie Noord-Holland.

Senter Novem, (december 2005), Samenhangend bedrijventerreinenbeleid.

Dinteren, J. van. (24 juni 2008), Bedrijventerreinen als speelveld. Royal Haskoning Adviesgroep Strategie en Proces. Oratie Rijksuniversiteit Groningen.

Louw, E, Needham, B, Olden, H en Pen, C.J. (2009), Planning van bedrijventerreinen. herziene versie. Den Haag: SDU.

Comparing fortunes. Bedrijventerrein, Elba Media, februari 2010, pagina 50.

De markt is aan zet. Bedrijventerrein, Elba Media, februari 2010, pagina 46-47.

Gemeente, ga beheren! Bedrijventerrein, Elba Media, april 2010, pagina 32-33.

Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam, (2005) Erfpacht in Amsterdam, 6<sup>e</sup> druk.

IPO, VNG, VROM, EZ, (22 april 2010), Roadmap naar verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt (startdocument).

Stichting PSI Bouw, (2008) Mega Trends Bouw, van vergrijzing tot kredietcrisis.



### **Workshop met beleggers – 16 april 2010 te Schiphol**

Drs. Guus Berkhout MBA	Triodos Bank
Peter de Haas	Protego Real Estate Investors
Frederik Huitema	Deloitte Real Estate Advisory
Mr. drs. Mark Platier	Deloitte Real Estate Advisory
Jan Paul Legtenberg MSc MBA	Port of Rotterdam
Paul Jansen	Schiphol Area Development Company
Drs. Ian van Hoof	Schiphol Area Development Company
Ernst Sweens	Segro
Drs. Jan Brink	Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland

### **Bijeenkomsten**

VROM, IPO en VNG: “Samen aan de slag met bedrijventerreinen”, 28 januari 2010 te Den Haag.

VROM: “Dag van de Verzakelijking”, 11 februari 2010 te Utrecht.

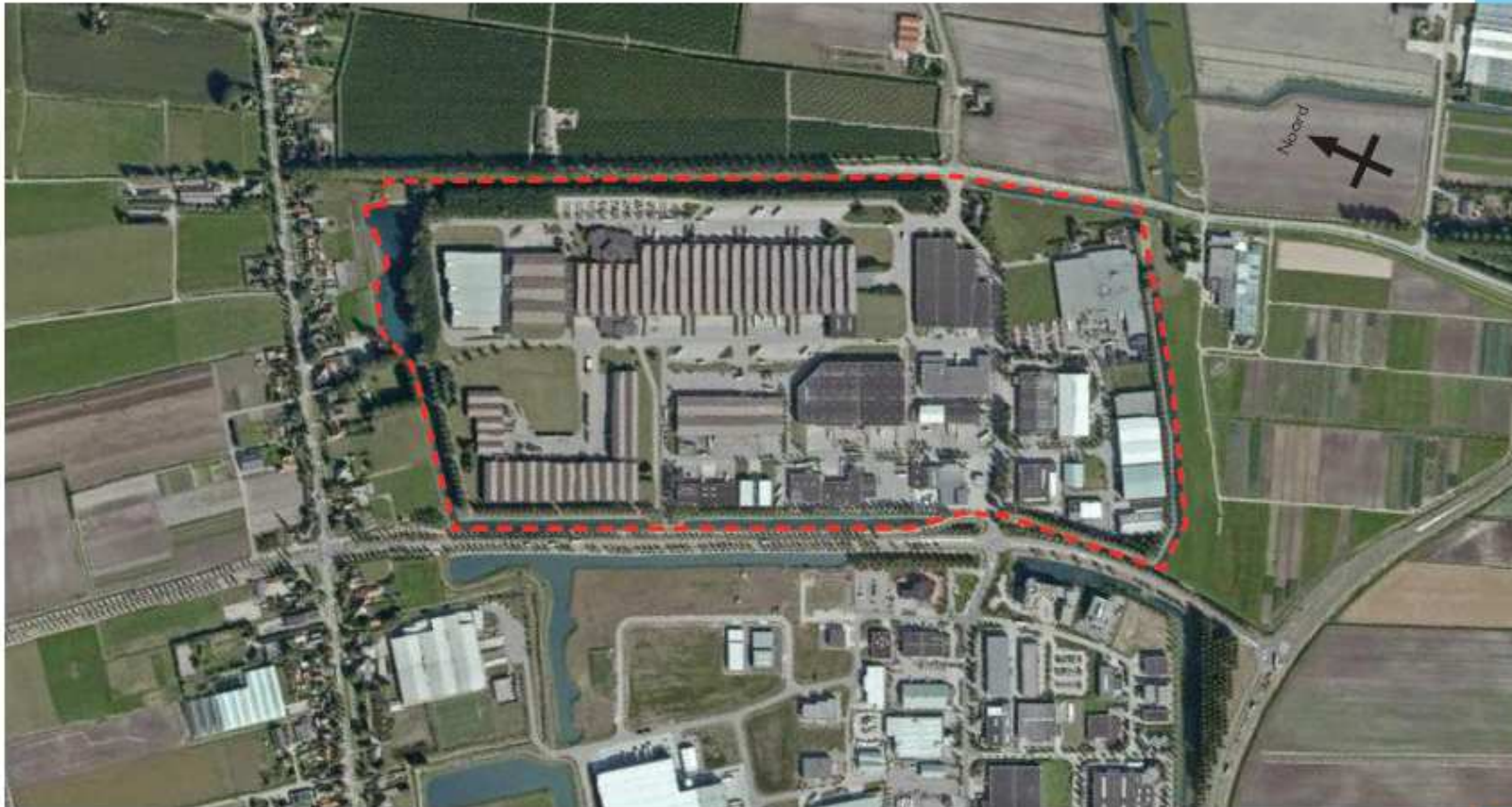
NHN & Milieufederatie Noord-Holland: “Mooi Nederland start in West-Friesland”, 17 februari 2010 te Zwaagdijk-Oost.

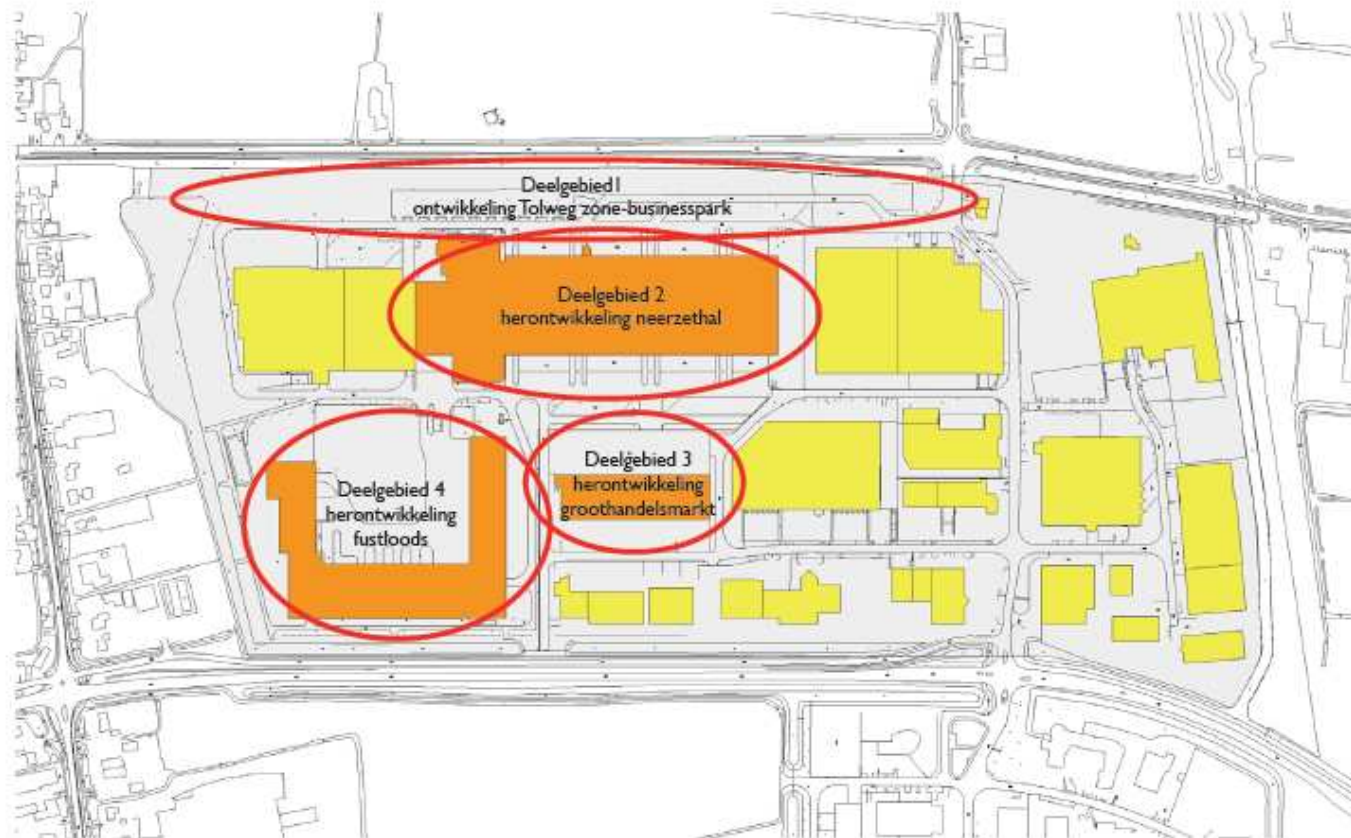
Elba Media: “Jubileumbijeenkomst 5 jaar Bedrijventerrein”, 18 maart te Amstelveen.

## **Bijlagen**

- I Herstructureringsplan WFO-Oost**
  
- II Begroting beheer en onderhoud WFO-Oost**

# Herontwikkeling bedrijvenpark WFO-oost









illustratie  
mogelijke uitwerking  
1:3000

## Het plangebied

Het totale bedrijventerrein WFO-O ten oosten van de Markerwaardweg ook aangeduid met de Greenery, heeft een oppervlakte van circa 43 hectare. Het veilinggebouw en de bijbehorende gronden omvatten circa 19 hectare. Het veilingterrein vormt één geheel met het overige gedeelte van het bedrijventerrein.

## Ruimtelijke hoofdstructuur

### Ligging bedrijventerrein

Het totale bedrijventerrein ligt ingesloten tussen de Markerwaardweg in het westen, de Tolweg in het oosten, in het noorden door de lint bebouwing aan de Zwaagdijk en het bluswater reservoir, in het zuiden door de watergang en weilanden tussen het bedrijventerrein en de Drechterlandweg. De terreingrenzen worden gekenmerkt en afgebakend door bomenrijen en watergangen.

### Ontsluitingsstructuur

In de huidige situatie sluit de Marktweg het terrein aan de westkant via de Markerwaardweg en aan de oostkant via de Tolweg aan op het landelijke netwerk.

De ontsluiting aan de oostzijde is voor de bedrijven een ondergeschikte route.

In de nieuwe situatie is de parallelweg van de Markerwaardweg aangesloten op de fruitmarkt en de nieuwe weg tussen de watergang en positie van de huidige fusthal. Deze ontsluiting en de nieuwe weg zijn niet bestemd voor vrachtverkeer. De bestrating van de nieuwe weg zal afwijken van de geasfalteerde wegenstructuur in de rest van het bedrijventerrein om een duidelijk onderscheid te maken. De nieuwe weg ontsluit de bedrijven op de zichtlocatie in het noorden van het plangebied.

In het noordelijk deel van het plangebied is een vrij liggende voet-fietsverbinding gemaakt tussen de Markerwaardweg en de Tolweg. Dit voet-fietspad sluit ook aan op de wegenstructuur van het bedrijventerrein.

### Water en groen structuur

Het bedrijventerrein is omsloten door watergangen welke gehandhaafd zijn of worden verbreed. De groene gordel rondom het terrein bestaande uit solitaire bomen (laan beplanting) en bosschages (Tolweg) worden zoveel mogelijk gehandhaafd, waar nodig vervangen en versterkt. Ter plaatse van de zichtlocatie zijn paarsgewijze aanplantingen van solitaire geprojecteerd welke corresponderen met het blokgroen op de erfscheidingen. Dit wijkt af van de regelmatige bomenrijen ten zuiden van de ontsluiting via de Fruitmarkt. De situatie daar terplekke is ook anders, daar zijn de achterzijden van bedrijfspanden gericht naar de Markerwaardweg. De bomenrij zal gerooid worden om vervangen te worden door een minder overlastgevende soort.

De bosschage/houtwal aan de Tolweg zijde van het plangebied krijgt doorbraken in de vorm van kleinschalige bedrijfs/kantoorgebouwen met een hoogwaardige(voorgevel kwaliteit) uitstraling aan deze zijde. De bosschages zelf worden onderhanden genomen zodat er een goede verhouding ontstaat tussen het aantal bomen (om goed ontwikkelde boomkronen mogelijk te maken), boomsoorten en de onderbegroeiing.



De straten in het plangebied hebben aan weerszijden een groenstrook van 4,00m breed. Aan een zijde van de straat zijn in de groenstrook zuilvormige opgaande bomen aangeplant (voorkomen belemmering voor vrachtverkeer).

## **Bebouwingsstructuur**

### **Algemeen**

De parkeerbehoefte van de diverse bedrijven dient op eigen terrein gefaciliteerd te worden. Wel moet voorkomen worden dat er op de voorterreinen in de zichtlocaties parkeerterreinen ontstaan.

De bebouwingsrooilijn ligt op 9,00 meter van de straat (4,00m groenzone+5,00m eigen terrein).

Bebouwingspercentages bedraagt 60% alleen via vrijstelling is om gemotiveerde redenen bebouwing tot max. 80% mogelijk.

Het plangebied is onder te verdelen in drie gebieden met elk hun eigen ruimtelijke randvoorwaarden:

- 1 zichtlocatie Markerwaardweg
- 2 zichtlocatie Tolweg
- 3 binnengebied

### **Zichtlocatie Markerwaardweg**

De zichtlocatie bij de Markerwaardweg beslaat een haakvormig gebied. De bebouwing dient naar de grenzen van het plangebied toe de entreegevel dan wel een representatieve gevel te tonen. Aan de binnenzijde kunnen de percelen een tweede inrit krijgen om daar de bevoorrading/expeditie te laten plaatsvinden. De representatieve kant van het gebouw dient van een hoogwaardige architectonisch niveau te zijn. De minimale bebouwingshoogte aan de representatieve zijde is 6,00m. De maximale bebouwingshoogte is 12,00m.

### **Zichtlocatie Tolweg**

De zichtlocatie Tolweg heeft twee bebouwingstypologieën; de hoogwaardige kantoor+bedrijfsgebouwen (tussen de bosschages) en de achter de bosschages liggende bedrijfsgebouwen.

### **Hoogwaardige bebouwing Tolweg**

De hoogwaardige bebouwing tussen de bosschages zijn alle identiek in hun vorm/vormtaal maar hebben elk een eigen materiaal- en kleur keuze. Hierdoor ontstaat over de hele lengte van de ontwikkeling aan Tolweg een sequentie van bosschages en gebouwen met een duidelijke samenhang en ritmiek. De gebouwen tonen hun gezicht aan de Tolweg maar de entree's zijn gesitueerd aan de Centrale markt. De maximale bebouwingshoogte is 12,00m.



### Bedrijfsgebouwen Tolweg

De bedrijfsgebouwen, welke paarsgewijs tussen de hoogwaardige kantoor/bedrijfsgebouwen liggen, bestaan uit een uniforme vormgeving/detailering/materialisering met een flexibele invulling van de voorgevel c.q. het kantoordeel onder het doorlopend dak van de bedrijfsruimte. De maximale bebouwingshoogte is 12,00m.

### Binnengebied

Onder het binnengebied vallen de locatie van de neerzethal, delen van de fusthal en de groothandelsmarkt. De percelen in het binnengebied zijn geschikt voor grootschalige volumes welke hoofdzakelijk georiënteerd zijn op de hoofdwegen (Marktweg, Centrale markt, Groothandelsmarkt). Aan de dwarsstraten is er de mogelijkheid om kleinere bedrijfsruimten/units te realiseren. Om zo in de herontwikkeling ruimte te bieden aan zowel grotere als kleinere bedrijven.

Gezien het logistieke karakter van de huidige bedrijvigheid ligt het in de lijn der verwachting dat deze ook in de toekomst hier ondergebracht worden. Deze bedrijvigheid kenmerkt zich in de bebouwing mede door grote bouwvolumes met loadingdocks. Om een rustig evenwichtig straat beeld te realiseren, zonder grote gaten in de straatwand geniet het de voorkeur om de loadingdocks (deels) te overbouwen.

De maximale bebouwingshoogte is 15,00m.

### Duurzame kwaliteit

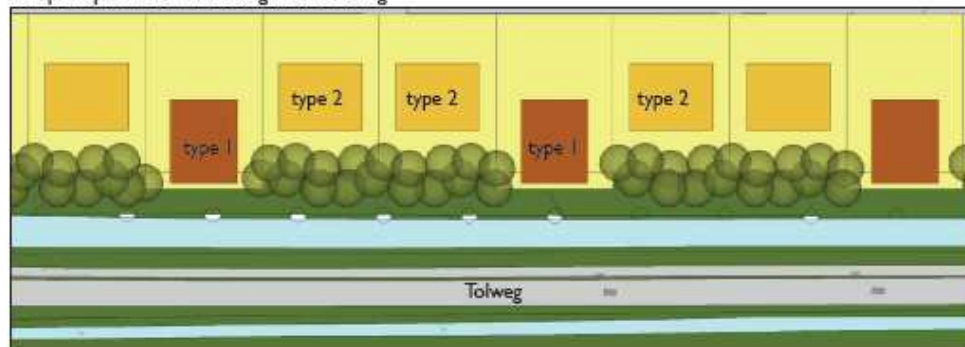
In het plangebied zijn groenstroken opgenomen tussen de wegenstructuur en de kavels deze worden uitgevoerd als brede grasbermen. Voor de bestrating wordt waar mogelijk open bestrating toegepast, met uitzondering van de wegenstructuur.

Ontkoppeling hemelwaterafvoeren van de daken van de riolering; infiltreren in bodem en/of aansluiten op watergangen.

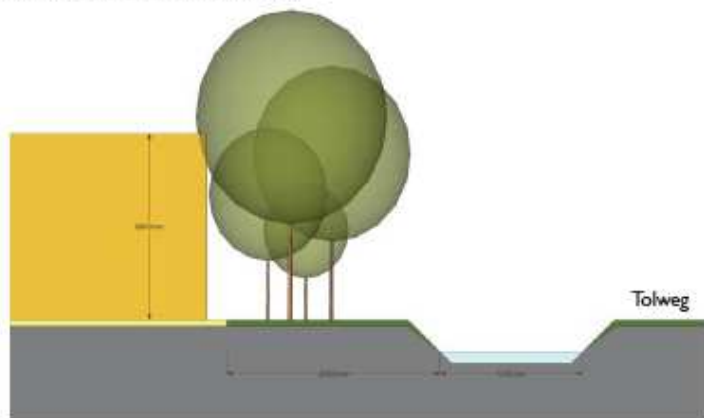
Mogelijkheid onderzoeken naar aansluiting (bushalte) op openbaarvervoernetwerk.



Het principe van de verkaveling aan de Tolweg



principe doorsnede van de Tolweg



Repeterende volumes (met ieder zijn eigen uitstraling) tussen royale blokken groen

De gebouwen aan de Tolweg tonen zich één-voor-één aan de passanten



## Deelgebied I Tolweg zone

De zone tussen de Tolweg en het logistiekcentrum is nu grotendeels ingericht als parkeerterrein. Deze inrichting stamt nog uit de tijd dat het complex in gebruik was als veiling. Het toekomstige gebruik vereist veel minder parkeerplaatsen. Deelgebied I wordt ontwikkeld als businesspark. Een regelmatige reeks van kleinschalige kantoor- en bedrijfsgebouwen langs de Tolweg vormt een filter in de schaa sprong tussen het landschap aan de ene zijde van de Tolweg en de grootschalige bebouwing op het bedrijfsterrein.

### Onderbreking houtwal

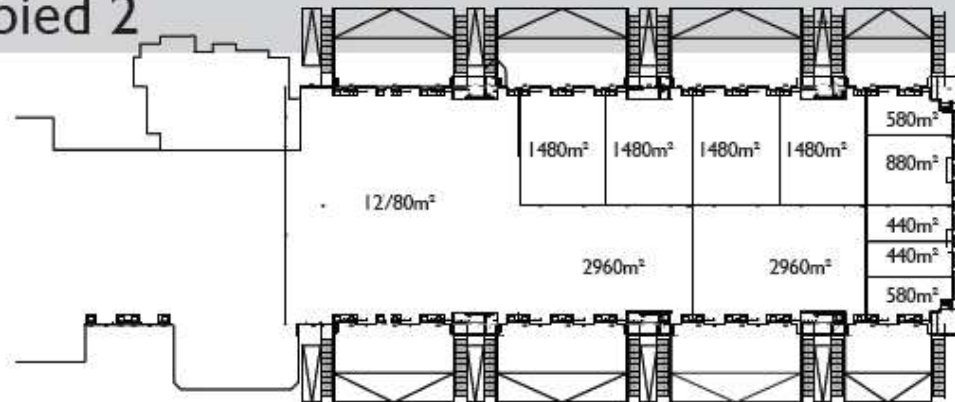
In de verkaveling is naar een dialoog gezocht met de aanwezige houtwal. Door de houtwal op enkele plaatsen met een vast ritme te doorbreken doormiddel van een naar voren geschoven gebouw versterken ze elkaars uitstraling; royaal groen rond karakteristieke gebouwen. Deze naar voren geschoven gebouwen zijn identiek in hun vorm, het materiaal is per gebouw anders. Zo ontstaat een rustig, karakteristiek beeld aan de Tolweg.





# Nieuwe situatie deelgebied 2

# 04.3



## Deelgebied 2 herontwikkeling neerzethal

Een ideale locatie voor logistieke dienstverlening en een locatie welke uitermate geschikt is voor middel grote tot zeer grote bedrijvigheid. De kopgevel (zuidzijde) heeft de mogelijkheid om ook kleinschalige bedrijvigheid te huisvesten.



Bergermeer BV

A12 ARCHITECTEN BNA



positie leidingen tracé (nuts)







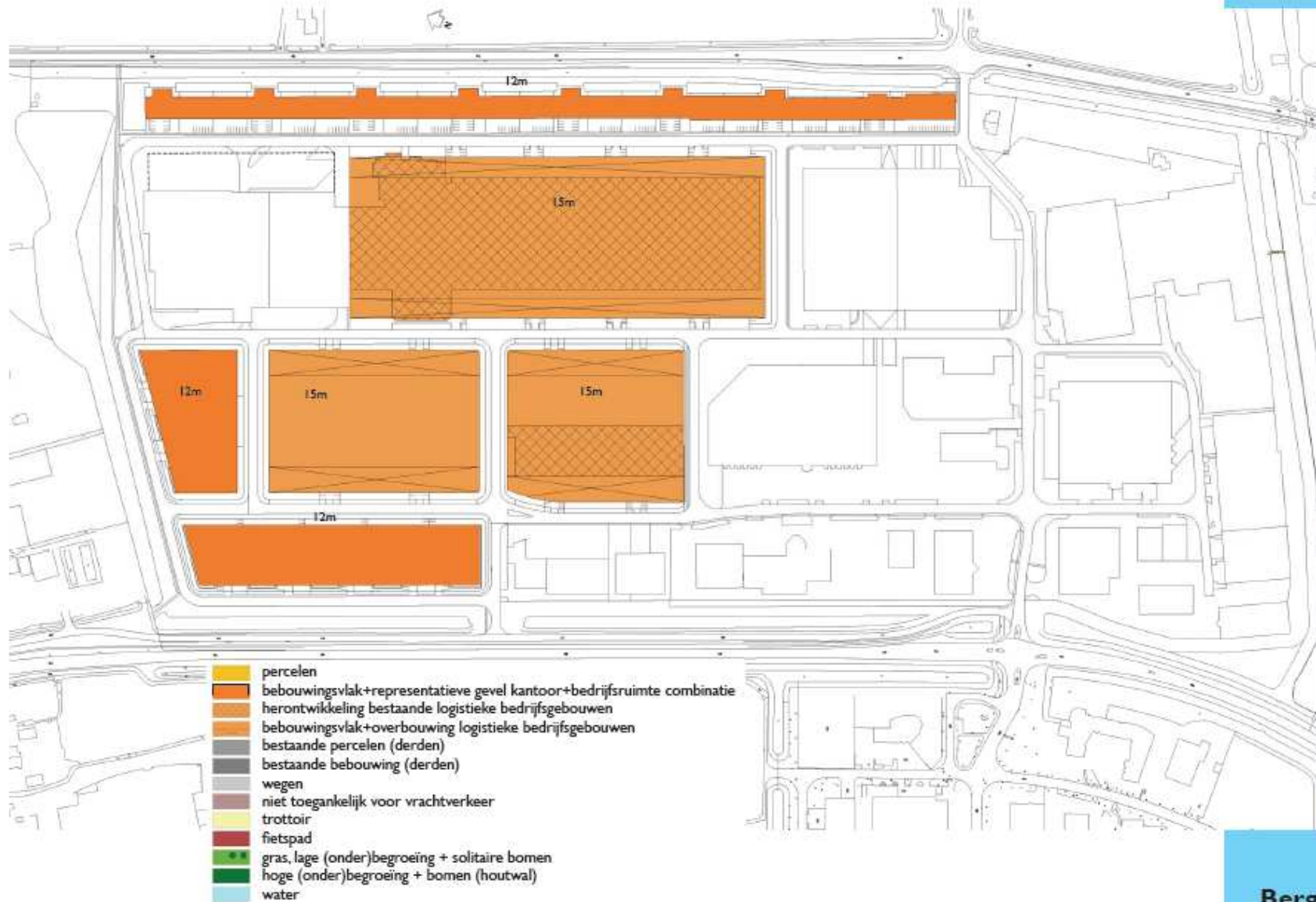
illustratie  
 mogelijke bebouwing  
 1:3000

Bergermeer BV

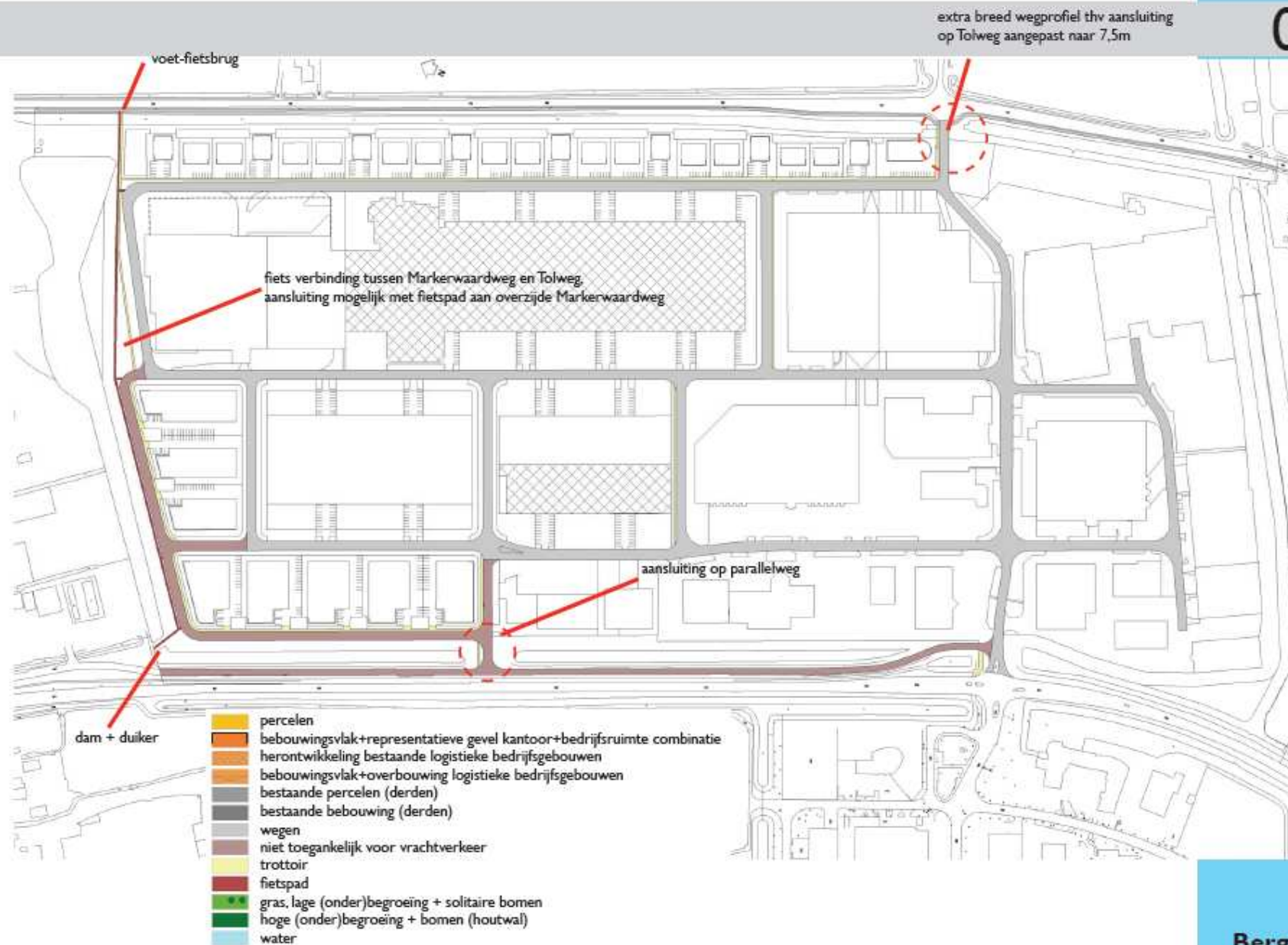


# 05.2

plankaart  
bebouwingsvlakken  
1:3000



Bergermeer BV



# 05.4

plankaart  
ondergrondse infra  
1:3000





