

Samenvatting onderzoek ‘De concrete regionale samenwerking bij de uitvoering van (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen’, ECORYS Nederland BV in opdracht van de Taskforce (her)ontwikkeling bedrijventerreinen, augustus 2008

1.1 Vraagstelling

In dit onderzoek is de volgende vraagstelling gehanteerd:

‘Waar vindt nu concrete regionale samenwerking plaats bij de uitvoering van herontwikkeling, welke succes- en faalfactoren zijn te onderscheiden en welke modellen zijn interessant voor meerdere (alle) regio’s in Nederland.’

De vraag is als volgt nader gespecificeerd:

- Welke (concrete) voorbeelden zijn er nu al in Nederland op het gebied van regionale uitvoering/coördinatie van (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen.
- Geef van elk voorbeeld een korte beschrijving van doelstellingen, aard van de activiteiten, de opzet van de organisatie en de nu al bereikte resultaten.
- Hoe worden kosten en baten van de projecten in de regio in beeld gebracht? Vindt daartussen ook verevening plaats en zo ja hoe?
- Welke voorbeelden uit binnen- en buitenland zouden een goed voorbeeld van regionale uitvoering/coördinatie van herontwikkeling zijn om elders navolging te laten hebben.
- Wat zijn daarbij de randvoorwaarden en wat zijn cruciale factoren die het succes zullen bepalen?
- Welke interventiestrategieën zouden op regionaal niveau gehanteerd kunnen worden?
- Is private betrokkenheid bij herontwikkeling op regionaal niveau mogelijk en/of wenselijk?
- Moet herontwikkeling niet worden opgepakt binnen het ruimere kader van een integrale gebiedsontwikkeling en zo ja hoe verhoudt zich dit tot regionale uitvoering en coördinatie?
- Welke instrumenten (beleidsmatig, financieel, juridisch) zijn noodzakelijk om een regionale uitvoering van herontwikkeling mogelijk te maken?

1.2 Verantwoording

De uitvoering van het onderzoek heeft plaatsgevonden langs de volgende lijnen:

- Opstellen groslijst van voorbeelden van concrete regionale samenwerking bij de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen;
- Selectie hieruit in overleg met de opdrachtgever;
- Beschrijving van de voorbeelden;
- Interviews met de betrokken partijen;
- Expertmeeting;
- Resultaten symposium Provada;
- Terugkoppeling door de geanalyseerde samenwerkingsverbanden
- Verwerking commentaren opdrachtgever.

1.3 Voorbeelden (concrete) samenwerking

In dit rapport worden de volgende voorbeelden van concrete regionale samenwerking bij de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen beschreven:

- **RON NV**
Publiek-private samenwerking voor de ontwikkeling en herstructurering van bedrijventerreinen en leverancier van parkmanagement.
- **SADC**
Publieke samenwerkingsvorm met adviseurschap voor Schiphol voor de ontwikkeling van bedrijventerreinen en leverancier van parkmanagement.
- **NV BOM**
Publieke samenwerking voor de herstructurering van bedrijventerreinen.
- **ROM-D**
Publiek-private samenwerking voor de ontwikkeling en herstructurering van bedrijventerreinen en een aantal bredere economische doelen.
- **ONW**
Publiek-private samenwerking voor de herstructurering van glastuinbouwlocaties in het kader van de reconstructie van het Westland.
- **ROM-S**
Publiek-private samenwerking voor de ontwikkeling en herontwikkeling van bedrijventerreinen en de aanleg van vrachtwagenparkeerplaatsen.
- **Bedrijventerreinenmanagement Parkstad Limburg**
Publieke samenwerking voor de versterking van planvorming voor de revitalisering van bedrijventerreinen en parkmanagement.

Van deze organisaties worden doelen, aard van de activiteiten, organisatie en resultaten/lessen uitgebreid beschreven.

1.4 Bevindingen

Op basis van het uitgevoerde onderzoek komen wij tot de volgende samenvattende bevindingen. Vast staat dat een aantal bevindingen wellicht niet uitsluitend afkomstig zijn uit het onderhavige onderzoek. Onze veelvuldige betrokkenheid bij eerdere projecten heeft ongetwijfeld een rol gespeeld bij de formulering van de uiteindelijke bevindingen en aanbevelingen.

1.4.1 Regionaal en in samenhang tussen oud en nieuw

1. Een regionale benadering van de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen wordt algemeen als voorwaarde aangemerkt voor een ruimtelijke en financiële efficiënte ontwikkelingsstrategie. Dit is een groeiende praktijk.
2. Ook voor de herontwikkeling van bestaande terreinen geldt, hoewel dit in de praktijk nog maar beperkt plaatsvindt, dat een regionale benadering en de inzet van parkmanagement leidt tot de meest efficiënte aanpak.

3. Herontwikkeling van bestaande terreinen kan vanuit risicomangement alleen dan efficiënt tot stand komen als dit in samenhang met de ontwikkeling van nieuwe terreinen en op regionaal economisch niveau gecoördineerd gebeurt.

1.4.2 Besturingsmodel uitvoeringsorganisatie.

4. Een strikte scheiding tussen beleid en uitvoering is de beste garantie voor een efficiënte en effectieve uitvoeringsorganisatie.
5. Streef naar voldoende 'balans' in de 'aandelenverhouding' van de diverse risiconemers en hun beleidsmatige belangen.
6. Een uitvoeringsorganisatie die op afstand staat van het beleid met een onafhankelijk toezichthoudend orgaan (Raad van Commissarissen) werkt het beste.
7. Voldoende mandaat en (investerings)middelen voor de uitvoeringsorganisatie is een belangrijke randvoorwaarde; besliskracht, economy of scale en lange termijn investeringspower bepalen het succes.
8. Het betrekken van de private sector op gebiedsniveau c.q. projectniveau is zowel voor nieuwe terreinen als voor herontwikkeling nuttig met het oog op het bedrijfsmatig functioneren van de uitvoeringsorganisatie.
9. Het betrekken van de private sector op regionaal niveau is vooralsnog (en afgezien van staatssteunrechterlijke aspecten) een brug te ver; de betrokken overheden dienen daarvoor eerst hun eigen samenwerking en organisatie goed geregeld te hebben.
10. Geef de uitvoeringsorganisatie heldere targets mee en reken haar daar op af; de targets zijn geformuleerd in termen van output.

1.4.3 Financiële randvoorwaarden/modellen voor de uitvoeringsorganisatie.

11. Een zuiver bedrijfseconomisch model, met een normale rendementseis, voor de (her)ontwikkeling van bedrijven terreinen kan in een aantal gevallen worden bereikt bij voldoende omvang en in gebieden met schaarste op de markt voor terreinen.
12. Aanvullend op het onder punt 11 bedoelde model kan worden gewerkt met een Asset management benadering, waarbij vastgoed wordt aangekocht tegen 'gebruikswaarde/beleggingswaarde' en het tijdelijk wordt aangehouden als belegging (zowel te herstructureren als geherstructureerde objecten/projecten). Bezit van vastgoed kan aldus om strategische redenen en voor de langere termijn als middel worden ingezet.
13. Het begrip waardecreatie is een belangrijke voorwaarde voor succes; waardecreatie als sturingsmiddel is efficiënter dan subsidie. Met waardecreatie wordt bedoeld de ontwikkeling van zodanige functies en binnen een zodanig stedenbouwkundige opzet dat de waarde van de nieuwe functie(s) hoger is dan de waarde van de oude functies. Door de meerwaarde is er voor risiconemers sprake van een positieve businesscase.

14. Het managen van verwachtingen dient expliciet aandacht te krijgen; zolang de verwachtingswaarde van de bestaande eigenaar hoger is dan de herontwikkelingswaarde van zijn bezit gebeurt er bedrijfseconomisch niets.
 15. Als de randvoorwaarden, zoals beschreven in 11 tot en met 14, niet toereikend zijn kunnen de volgende financiële instrumenten worden ingezet:
 - Verevening tussen 'zoet en zuur' c.q. tussen nieuw en oud
 - Aanvullende investeringsmiddelen met lager dan normale rendementseis
 - Aanvullende investeringsmiddelen met een revolverend en subsidietechnisch karakter
 16. De onder punt 15 genoemde financiële instrumenten kunnen gestructureerd worden via een uitvoeringsorganisatie met een 'revolverend herstructureringsfonds' waarbinnen tijdelijk lagere rendementen kunnen worden gecombineerd met tijdelijk Asset management (zie ook punt 12). Op deze wijze kunnen overheidsmiddelen worden terug verdiend.
 17. Naast investeringsmiddelen blijkt procesgeld van belang:
 - Richting aanbieders/gemeente om processen op gang te brengen,
 - Richting bestaande gebruikers om draagvlak te creëren,
 - Richting potentiële vragers om ze te verleiden tot ingebruikname van bestaand vastgoed in plaats van nieuw.
- Te overwegen valt om hiervoor een afzonderlijk subsidie-instrument te ontwikkelen.