

Een succesvolle bedrijfsverplaatsing?!



Een onderzoek naar gedwongen bedrijfsverplaatsingen bij de transformatie van bedrijventerreinen naar een woonwerkmilieu binnen stedelijke locaties

Martijn Otte

Een succesvolle bedrijfsverplaatsing?!

Een onderzoek naar gedwongen bedrijfsverplaatsingen bij de transformatie van bedrijventerreinen naar een woonwerkmilieu binnen stedelijke locaties

Rijksuniversiteit Groningen
Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen
Masteropleiding Vastgoedkunde

Begeleider RuG

Dr. R.J. Dorenbos

Tweede beoordelaar RuG

Prof. dr. P.H. Pellenbarg

Begeleider Credo

Ir. G. Zwartscholten

Auteur

M.S. Otte

December 2007



rijksuniversiteit
groningen



Voorwoord

Bedrijventerreinen staan volop in het nieuws, met name de veroudering van veel bedrijventerreinen in Nederland wordt een steeds groter probleem. De afgelopen jaren is het aandeel verouderde bedrijventerreinen verdubbeld, naar 26.000 hectare. Dit is ongeveer 30 procent van het totale aandeel bedrijventerreinen in Nederland. In deze thesis zal bij een nog relatief onbelicht aspect ten aanzien van bedrijventerreinen stil worden gestaan, te weten de transformatie van bedrijventerreinen. Het transformeren van bedrijventerreinen wordt een steeds belangrijker onderwerp bij voornamelijk de politiek en de marktpartijen. Dit onderzoek richt zich op de bedrijfsverplaatsingen bij de transformatie van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu. Met dit onderzoek hoop ik een waardevolle bijdrage te leveren aan de inzichten en gedachten over deze specifieke vorm van bedrijfsverplaatsingen.

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeeropdracht. Met deze afstudeeropdracht rond ik mijn masterstudie Vastgoedkunde af. Tijdens mijn onderzoek heb ik de kans gekregen van Credo Integrale Planontwikkeling om vanuit de praktijk kennis te maken met de diversiteit aan projecten waarmee zij te maken hebben. Ik heb een goed beeld kunnen vormen van de projecten, die steeds meer binnenstedelijk van aard zijn. Hierdoor verandert de rol van de projectontwikkelaar en de bijdrage die zij leveren.

Ik wil graag alle mensen bedanken die mij hebben geholpen bij het realiseren van mijn masterthesis. Mijn dank gaat uit naar alle mensen die bereid waren een interview af te leggen. Deze mensen hebben de tijd genomen om openhartig met mij te spreken over het bedrijfsverplaatsingsproces. Hiernaast gaat mijn dank ook uit naar Credo Integrale Planontwikkeling, in het bijzonder de begeleiding van de heer Zwartscholten. Mijn speciale dank gaat uit naar de heer Dorenbos, voor zijn inhoudelijke kritieken en prettige begeleiding vanuit de faculteit Ruimtelijke Wetenschappen.

Ik wens u veel leesplezier!

Groningen, december 2007

Martijn Otte



Samenvatting

De afgelopen jaren is het aandeel verouderde bedrijventerreinen verdubbeld, naar 26.000 hectare. Dit is ongeveer 30 procent van het totale aandeel bedrijventerreinen. Het gaat om een steeds groter wordende opgave om bedrijventerreinen te herstructureren. Transformatie van bedrijventerreinen is de meest ingrijpende vorm van herstructurering. Door de complexiteit van de opgave bestaat er een grote behoefte aan kennis en inzicht in herstructurering van stedelijke gebieden. Deze complexiteit is ook aanwezig bij het transformeren van bedrijventerreinen. De complexiteit van ontwikkelingen groeit in het bijzonder door de hoge kosten en de grote omvang van de bedrijventerreinen. Het onderzoek richt zich specifiek op het proces van bedrijfsverplaatsing dat bij transformatie van bedrijventerreinen een grote rol speelt. De centrale vraag van dit onderzoek is:

Wat is de beste manier waarop bedrijfsverplaatsing plaats vindt bij het transformeren van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu binnen stedelijke locaties?

Deze onderzoeksvraag heeft geleid tot een trechtersvormig literatuuronderzoek waarbij van algemene naar specifieke informatie is gewerkt. De bedrijfsverplaatsingen vormen een onderdeel van het begrip gebiedsontwikkeling. Gebiedsontwikkeling is een omvangrijk begrip waarbij het voornamelijk gaat om de samenhang tussen verschillende terreinen zoals woningbouw, natuur, stedelijke structuren en sociaaleconomische activiteiten. Onderdeel van gebiedsontwikkeling is de aanpak van de verouderde bedrijventerreinen. Transformatie is de meest ingrijpende vorm van aanpak van een verouderd bedrijventerrein. Het is een vorm waarbij de functie van bedrijventerrein wijzigt naar een woonwerkmilieu met onder meer kantoren en woningen. Het aantal bedrijfsverplaatsingen dat een rol speelt bij transformatie is een groot knelpunt door de versnipperde eigendomsituatie op een bedrijventerrein. Een aantal knelpunten van bedrijfsverplaatsingen zijn naar voren gekomen in dit onderzoek:

- Het tijdpad, de bedrijfsverplaatsing is één van de meest strategische beslissingen voor een bedrijf.
- De rol van de gemeente, het doorlopen van procedures en het meewerken bij de locatiekeuze.
- De onwelwillendheid van bedrijven, het dwarsbomen van de transformatie door teveel geld te vragen voor een bedrijfspand waardoor nieuwe ontwikkelingen stagneren.
- Het tijdstip van de transformatie, er kunnen goed functionerende bedrijven aanwezig zijn op de locatie.



- De hogere kosten bij bedrijfsverplaatsing, een nieuwe locatie voor een bedrijf zal in veel gevallen duurder zijn dan de oude locatie.

Deze knelpunten hebben de basis gevormd voor het onderzoeken van een aantal cases waarbij sprake is van bedrijfsverplaatsingen omdat een bedrijventerrein wordt getransformeerd naar een woonwerkmilieu. Op basis van een aantal selectiecriteria is gekozen voor de projecten Kanaalzone in Apeldoorn, Piushaven in Tilburg en Paleiskwartier in Den Bosch. Om te onderzoeken welke knelpunten in de praktijk naar voren komen zijn interviews afgenomen bij de betrokken gemeenten, en zijn per case vier bedrijven geïnterviewd.

Wat betreft het tijdpad lopen de bedrijfsverplaatsingen van de onderzochte cases uiteen. Dit komt door de diversiteit van de bedrijvigheid, de omvang van de bedrijven en het type bedrijf. Dit is van groot belang voor het tijdpad omdat deze eigenschappen het lastig maken om een geschikte nieuwe locatie te vinden. In samenhang hiermee speelt ook de financiële situatie van de bedrijven een rol in het tijdpad van bedrijfsverplaatsing. Een bedrijfsverplaatsing brengt hoge kosten met zich mee doordat een nieuwe locatie duurder is dan de oude locatie. Ook hierdoor wordt het vinden van een geschikte nieuwe locatie lastiger. In het Piushavengebied in Tilburg blijken alle geïnterviewde bedrijven op de nieuwe locatie eigenaar te zijn, terwijl de geïnterviewde bedrijven in het Paleiskwartier in Den Bosch zijn gaan huren op de nieuwe locatie.

In de theorie komt de onwelwillendheid van de bedrijven als knelpunt naar voren. Dit betekent dat bedrijven het transformatieproces dwarsbomen door teveel geld te vragen voor een bedrijfspand waardoor nieuwe ontwikkelingen stagneren. Uit het praktijkonderzoek blijkt echter het tegengestelde. De meeste bedrijven zijn zelf actief als het gaat om het verplaatsen van het bedrijf. Hiertegenover staat dat de rol van de gemeente in alle cases beter ingevuld kan worden. De gemeente Den Bosch is erg actief geweest in de bedrijfsverplaatsingen van vooral eigenaren van bedrijfspanden in het Paleiskwartier. Een belangrijk voordeel in de ontwikkeling van het Paleiskwartier blijkt de samenwerking van de gemeente en marktpartijen door middel van een publiekprivate samenwerking (PPS). Doordat de gemeente één van de partijen in de PPS constructie is, zijn zij actief geweest in de aankoop van bedrijven en het zoeken naar alternatieve locaties. Alleen door actief te zijn konden de ontwikkelingen in eigen beheer gehouden worden. Aankoop van bedrijfspanden door andere partijen buiten de PPS zou een stagnatie in de totale ontwikkeling van het gebied hebben betekend. De PPS constructie waarbij de gemeente samenwerkt met een aantal marktpartijen blijkt te leiden tot een actievere rol van de gemeente naar de bedrijven toe.



In beide andere cases, de Kanaalzone in Apeldoorn en het Piushavengebied in Tilburg, is de rol van de gemeente minder actief. Zij laten de uitvoering van de plannen voor een groot deel over aan marktpartijen, die door middel van het kopen van bedrijfspanden grondposities innemen omdat zij in aanmerking willen komen voor de nieuwbouwplannen. Doordat de gemeente de aankoop van bedrijfspanden aan marktpartijen over laat, vinden zij dat de bedrijven samen met de marktpartijen zorg moeten dragen voor de bedrijfsverplaatsingen. Op deze manier verdwijnt opeens het belang van de bedrijfsverplaatsingen voor de gemeenten naar de achtergrond. Doordat deze gemeenten veel minder actief zijn in de bedrijfsverplaatsingen kan onzekerheid bij bedrijven ontstaan. Zij zijn afhankelijk van marktpartijen die het bedrijfspand willen kopen. De locatie van de verouderde bedrijfspanden gaat hierbij een grotere rol spelen. Binnen een te ontwikkelen gebied, ook als dit tegen het stadscentrum aan ligt, zijn moeilijk te ontwikkelen locaties aanwezig. Doordat ook deze locaties binnen het gebied vallen en ontwikkeld moeten worden is de vraag of dit door de gemeente overgelaten kan worden aan marktpartijen. Deze locaties zijn voor marktpartijen namelijk niet interessant om aan te kopen. Als een gemeente niet actief handelt kan dit leiden tot vertraging van het project omdat de bedrijfsverplaatsingen, en daarmee ook de nieuwe ontwikkelingen, op deze manier stagneren.

De centrale vraag waarop antwoord gegeven moet worden laat zich niet eenduidig beantwoorden. De conclusie is dat als gemeenten actief zijn naar de bedrijven toe, dit het moeilijke proces van bedrijfsverplaatsing voor bedrijven kan versnellen. Zij kunnen de bedrijven alternatieve locaties aanbieden. Als er geen alternatieven beschikbaar zijn kunnen zij de bedrijven begeleiden bij het proces. De gemeente is uiteindelijk de initiatiefnemer van het transformatieproject, niet de bedrijven of marktpartijen.



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Lijst van figuren en tabellen	9
1 Onderzoekopzet	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Probleemstelling en doelstelling	12
1.3 Onderzoeksvragen	13
1.4 Type onderzoek en methodiek	14
1.5 Relevantie	15
1.6 Credo-ip	16
1.7 Definitie bedrijventerrein	16
1.8 Leeswijzer	17
2 Literatuuronderzoek	19
2.1 Gebiedsontwikkeling	19
2.2 Herstructurering stedelijk gebied	21
2.3 Transformatie bedrijventerreinen	23
2.4 Kansen en knelpunten transformatie	25
2.4.1 Kansen	25
2.4.2 Knelpunten	27
2.5 Bedrijfsverplaatsing	28
2.5.1 Locatietendensen	29
2.5.2 Gedwongen bedrijfsverplaatsing	30
2.5.3 Knelpunten bedrijfsverplaatsing	30
2.6 Deelconclusie	34
3 Analyse cases	36
3.1 Omvang gedwongen bedrijfsverplaatsingen	36
3.2 Selectie cases	38



4	Kanaalzone Apeldoorn	41
4.1	Aanleiding en doel project	41
4.2	Bedrijfsverplaatsingsproces vanuit de gemeente	42
4.3	Bedrijfsverplaatsingsproces vanuit de bedrijven	44
4.4	Deelconclusie	48
5	Piushaven Tilburg	52
5.1	Aanleiding en doel project	52
5.2	Bedrijfsverplaatsingsproces vanuit de gemeente	53
5.3	Bedrijfsverplaatsingsproces vanuit de bedrijven	55
5.4	Deelconclusie	60
6	Paleiskwartier Den Bosch	64
6.1	Aanleiding en doel project	64
6.2	Bedrijfsverplaatsingsproces vanuit de gemeente	65
6.3	Bedrijfsverplaatsingsproces vanuit de bedrijven	67
6.4	Deelconclusie	72
7	Resultaten	76
7.1	Beantwoording deelvragen	76
7.2	Eindconclusie onderzoek	81
7.3	Aanbevelingen	82
	Literatuurlijst	85
	Bijlage I Overzicht interviews	89
	Bijlage II Interviewschema gemeenten	90
	Bijlage III Interviewschema bedrijven	93



Lijst van figuren en tabellen

Figuren

- Figuur 1.1 Conceptueel model
- Figuur 2.1 Geplande aanpak herstructurering verouderde bedrijventerreinen 2006
- Figuur 4.1 Projectgegevens Kanaalzone Apeldoorn
- Figuur 4.2 Type bedrijvigheid
- Figuur 5.1 Projectgegevens Piushaven Tilburg
- Figuur 6.1 Projectgegevens Paleiskwartier Den Bosch
- Figuur 6.2 Oude eigendomssituatie Wolfsdonken

Tabellen

- Tabel 2.1 Visies gebiedsontwikkeling
- Tabel 2.2 Typen herstructurering
- Tabel 2.3 Kansen en knelpunten transformatie bedrijventerreinen
- Tabel 2.4 Veranderende locatietendensen
- Tabel 2.5 Knelpunten gedwongen bedrijfsverplaatsingen
- Tabel 3.1 Overzicht aantal hectaren bedrijventerreinen
- Tabel 3.2 Voordelen en nadelen van interviews
- Tabel 3.3 Overzicht interviews
- Tabel 4.1 Kerngegevens bedrijfsverplaatsing bedrijven Kanaalzone
- Tabel 4.2 Confrontatie gemeente en bedrijven Kanaalzone
- Tabel 5.1 Kerngegevens bedrijfsverplaatsing bedrijven Piushaven
- Tabel 5.2 Confrontatie gemeente en bedrijven Piushaven
- Tabel 6.1 Kerngegevens bedrijfsverplaatsing bedrijven Paleiskwartier
- Tabel 6.2 Confrontatie gemeente en bedrijven Paleiskwartier
- Tabel 7.1 Kernpunten praktijkonderzoek



Een succesvolle bedrijfsverplaatsing ?!

H1 Onderzoeksopzet



1 Onderzoeksopzet

In dit eerste hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet weergegeven. Allereerst zal de aanleiding van het onderzoek wordt behandeld. In het vervolg van het hoofdstuk zal het onderzoek duidelijk worden afgebakend. Dit wordt in paragraaf twee en drie gedaan door het formuleren en uitwerken van de probleemstelling, de doelstelling en de onderzoeksvragen. Hierna zal in paragraaf vier en vijf het type onderzoek, de methodiek en de relevantie van het onderzoek toegelicht worden. In paragraaf zes wordt Credo-ij kort geïntroduceerd. Als laatste wordt er in dit hoofdstuk stilgestaan bij het begrip bedrijventerrein en wordt middels een leeswijzer de voortgang van het verslag besproken.

1.1 Aanleiding

Er heeft de afgelopen jaren een opkomst plaatsgevonden van gebiedsontwikkeling. Actieve betrokkenheid van partijen speelt een steeds grotere rol, waarbij toelatingsplanologie niet meer voldoende is. Het geheel en de samenhang zijn belangrijk geworden en daarmee ook de ruimtelijke en sociale aspecten. Gebiedsontwikkeling is de rode draad in het ruimtelijke beleid. De kwaliteit van de beperkte beschikbare ruimte in Nederland staat centraal. Alle verschillende belangen en visies moeten tot één gezamenlijk resultaat leiden (VROM, 2007).

Onderdeel van gebiedsontwikkeling is stedelijke herstructurering. Herstructurering speelt vanaf de jaren tachtig en negentig bij de overheid. Het werd gezien als een middel om de eenzijdige bevolkingsopbouw in een goede richting om te buigen. Sloop van woningen en vervangende nieuwbouw zorgen voor een meer heterogeen beeld op buurtniveau (Ekkers, 2002). Herstructurering speelt ook een steeds grotere rol bij bedrijventerreinen. De veroudering van veel bedrijventerreinen in Nederland is hiervan de oorzaak. De afgelopen jaren is het aandeel verouderde bedrijventerreinen verdubbeld, naar 26.000 hectare. Dit is ongeveer 30 procent van het totale aandeel bedrijventerreinen (ETIN, 2003). Het gaat om een steeds groter wordende opgave om bedrijventerreinen te herstructureren. Transformatie van bedrijventerreinen is de meest ingrijpende vorm van herstructurering. Dit betekent dat er een herbestemming plaats vindt naar een niet werkgerelateerde functie van het gebied. In de Nota Ruimte van het ministerie van VROM wordt ook aandacht geschonken aan herstructurering van bedrijventerreinen. Het Rijk wil zich extra inzetten voor grote bedrijventerreinen om de herstructureringsopgave die steeds groter wordt, kracht bij te zetten.



Door de complexiteit van de opgave bestaat er een grote behoefte aan kennis en inzicht in herstructurering van stedelijke gebieden. De complexiteit van ontwikkeling groeit doordat er op een steeds grotere schaal gewerkt wordt. Deze complexiteit is ook aanwezig bij het transformeren van bedrijventerreinen. Het onderzoek richt zich specifiek op het proces van bedrijfsverplaatsing dat bij transformatie van bedrijventerreinen een grote rol speelt. Op welke manier kan bedrijfsverplaatsing plaats vinden? Wat zijn de ervaringen van bedrijven die met een bedrijfsverplaatsing te maken hebben (gehad)? Het zijn vragen die van belang zijn bij het transformatieproces van een bedrijventerrein. Omdat Credo zich dagelijks bezig houdt met gebiedsontwikkeling en stedelijke herstructurering is Credo daarom erg geïnteresseerd in het inzicht verkrijgen in vragen met betrekking tot de opgaven die momenteel bij hen spelen.

1.2 Probleemstelling en doelstelling

Aan de hand van de hiervoor uitgewerkte aanleiding kan er een probleemstelling en een doelstelling worden geformuleerd. Het gaat in dit onderzoek om het transformeren van bedrijventerreinen, in het bijzonder om bedrijfsverplaatsing. De probleemstelling van het onderzoek luidt als volgt:

Wat is de beste manier waarop bedrijfsverplaatsing plaats vindt bij het transformeren van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu binnen stedelijke locaties?

De doelstelling die hieruit voort komt is tweezijdig, aan de ene kant de doelstelling in het onderzoek en aan de andere kant de doelstelling van het onderzoek (Nederhoed, 1996).

De doelstelling *in* het onderzoek is:

Inzicht krijgen in de manier van bedrijfsverplaatsing bij het transformeren van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu binnen stedelijke locaties.

De doelstelling *van* het onderzoek is:

Aanbevelingen doen ten aanzien van de wijze van bedrijfsverplaatsing bij het transformeren van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu binnen stedelijke locaties aan de hand van theoretisch en praktijkgericht onderzoek.



1.3 Onderzoeksvragen

Uit de in de vorige paragraaf geformuleerde vraagstelling kunnen een aantal onderzoeksvragen worden afgeleid. Door middel van deze vragen kan het onderzoek gesplitst worden in verschillende delen. Hierdoor wordt het onderzoek overzichtelijk gemaakt (Nederhoed, 1996).

Literatuuronderzoek:

Gebiedsontwikkeling

- *Wat is gebiedsontwikkeling?*
- *Waaruit bestaat gebiedsontwikkeling?*

Herstructurering stedelijk gebied

- *Wat is herstructurering van een bedrijventerrein?*
- *Waaruit bestaat herstructurering van een bedrijventerrein?*

Bedrijfsverplaatsing

- *Wat zijn de belangrijkste vormen van bedrijfsverplaatsing?*
- *Wat zijn de belangrijkste knelpunten van bedrijfsverplaatsing?*

Praktijkonderzoek:

Op welke manier kan bedrijfsverplaatsing plaats vinden bij het transformeren van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu binnen stedelijke locaties?

Wat zijn de verschillen tussen deze invulling van bedrijfsverplaatsing?

Wat is het beleid dat gehanteerd wordt ten aanzien van bedrijfsverplaatsing?

Welke ervaringen hebben de bedrijven opgedaan die verplaatst zijn?

- *Zijn de bedrijven in een vroeg stadium op de hoogte gesteld?*
- *Wat is de rol van de bedrijven in het proces van bedrijfsverplaatsing?*
- *In welk tijdspad heeft de bedrijfsverplaatsing plaats gevonden?*
- *Wat is de relatie met de betrokken partijen?*
- *Wat is de mening van de bedrijven ten aanzien van het transformeren van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu?*



Na het beantwoorden van alle deelvragen worden conclusies getrokken. Hiernaast kunnen aanbevelingen worden gedaan ten aanzien van het bedrijfsverplaatsingsproces bij het transformeren van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu.

1.4 Type onderzoek en methodiek

Het onderzoek zal bestaan uit twee verschillende onderdelen. Als eerste de benadering vanuit de literatuur. Daarnaast zal er middels een casestudy zowel door middel van documentatie als interviews informatie worden verzameld. Aan de hand van de verkregen informatie zullen conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan.

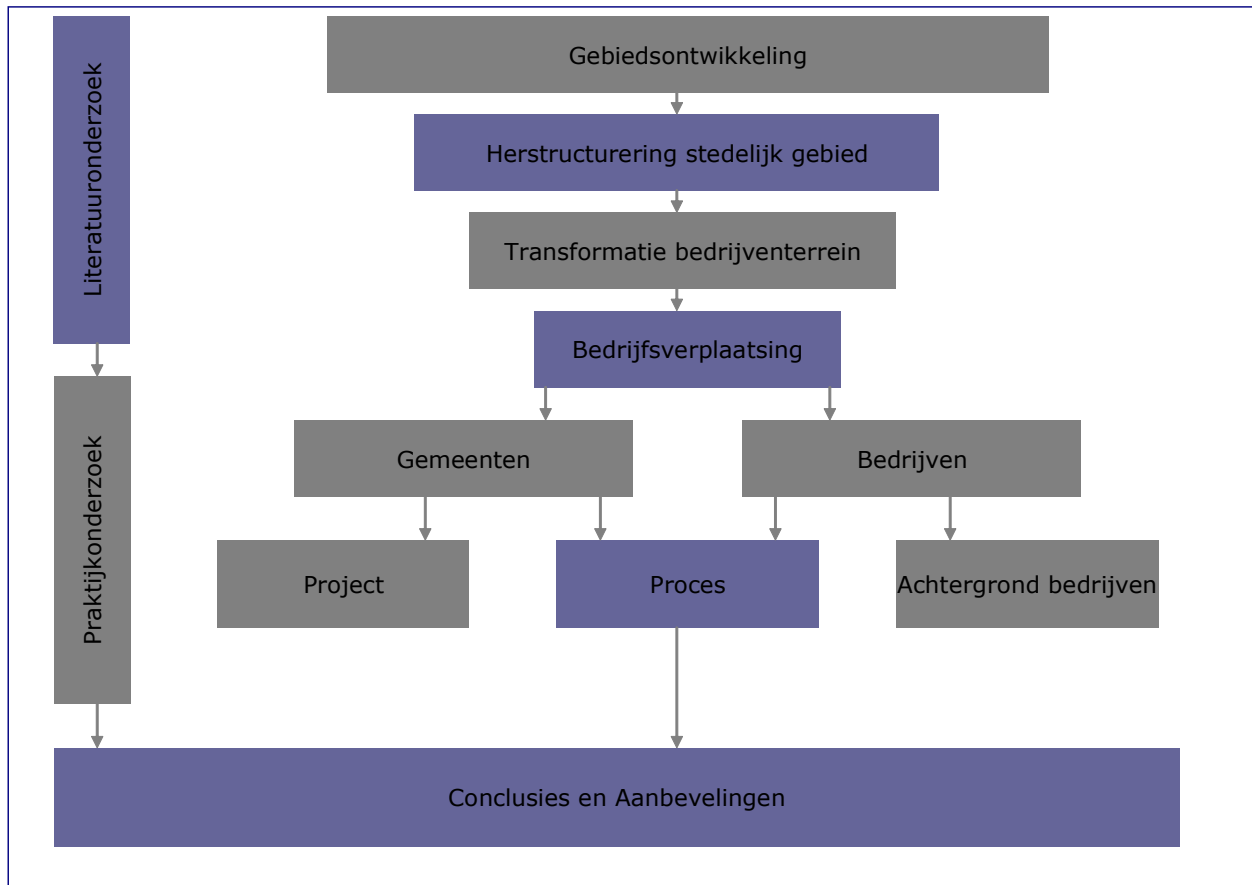
Voor dit onderzoek is het zinvol om eerst uitgebreid onderzoek te doen naar de literatuur die reeds voorhanden is. Deze relevante informatie helpt bij het verdere onderzoek dat gedaan wordt. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van secundaire informatie, dit is informatie die voortkomt uit eerder onderzoek (Baarda et al, 2001). Aan de hand van deze literatuurstudie wordt globaal inzicht verkregen in de onderwerpen gebiedsontwikkeling en herstructurering van het stedelijke gebied. Er zal een beeld worden geschetst van de beide begrippen en er wordt kort inhoudelijk weergegeven hoe men ermee omgaat. Hierna zal er dieper in worden gegaan op de literatuur op het gebied van transformatie van bedrijventerreinen. De aspecten die vanuit de literatuur als waardevol en belangrijk naar voren komen worden weergegeven. De specifieke achtergrond informatie over het bedrijfsverplaatsingsproces vormt het laatste deel van het literatuuronderzoek.

Het tweede onderdeel van het onderzoek zal vanuit de praktijk duidelijkheid moeten geven ten aanzien van het bedrijfsverplaatsingsproces bij het transformeren van bedrijventerreinen binnen stedelijke locaties. Dit kwalitatieve onderzoek zal gedaan worden door middel van een meervoudige casestudy (Baarda et al, 2001). Het kenmerk van een casestudy is dat het gaat om diepte-onderzoek en dat er op verschillende manieren data wordt verzameld. Naast het houden van interviews wordt ook bestaand materiaal gebruikt. In het tweede onderdeel gaat het daarom om zowel secundaire als primaire informatie. Er is gekozen om drie verschillende ontwikkelingslocaties in de vorm van een casestudy uit te werken. Het gaat hierbij om een eenvoudige case, omdat bekend is waarover het gaat en waar de informatie gezocht moet worden. Er is een goede afbakening te maken waardoor er snel met de dataverzameling begonnen kan worden.



Na het afronden van het tweede onderdeel zal er een terugkoppeling plaatsvinden naar de literatuurstudie. Uit deze terugkoppeling zullen de conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan ten aanzien van de wijze van bedrijfsverplaatsing bij het transformeren van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu binnen stedelijke locaties. Ter verduidelijking van de onderzoeksmethodiek is een conceptueel model gemaakt. Hieronder in figuur 1.1 is dit schematisch weergegeven.

Figuur 1.1 Conceptueel model



1.5 Relevantie

Waarom is het zinvol om dit onderzoek uit te voeren? In deze paragraaf wordt het belang van het onderzoek aangegeven. Ook de relevantie is onder te verdelen in twee onderdelen. Enerzijds de maatschappelijke relevantie en anderzijds de theoretische relevantie (Verschuren,1999).

De maatschappelijke relevantie hangt samen met het doel *van* het onderzoek. Hiermee kunnen duidelijke knelpunten worden gesignaleerd en inzichten worden verkregen ten aanzien van de wijze van bedrijfsverplaatsing bij het transformeren van een



bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu binnen stedelijke locaties. De toenemende herstructureringsopgave die besproken is in de aanleiding vergroot het belang naar de toekomst toe. Er is een grote behoefte aan kennis en inzicht in de opgaven die steeds omvangrijker en complexer worden. Deze herstructureringsopgaven spelen onder andere een rol bij verouderde bedrijventerreinen. Informatie over processen als bedrijfsverplaatsing is bij stedelijke ingrepen zoals het transformeren van bedrijventerreinen steeds meer van belang.

Het verkrijgen van inzicht en het signaleren van knelpunten is ook van belang voor de theoretische relevantie. Er is al onderzoek gedaan naar de praktijk van gebiedsontwikkeling (Adviescommissie gebiedsontwikkeling, 2005), naar de herstructurering van stedelijke locaties (RIGO, 2006) en naar duurzame herstructurering van bedrijventerreinen (DuBo Centrum, 2004). Deze onderzoeken richten zich op andere aspecten van herstructurering. Er is nog geen goed beeld van de knelpunten en de inzichten ten aanzien van de wijze van bedrijfsverplaatsing bij het transformeren van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu binnen stedelijke locaties.

1.6 Credo-ip

Credo integrale planontwikkeling is een jonge organisatie die gericht is op gebieds- en bouwplanontwikkeling. Het bedrijf is gelieerd aan Volker Wessels en initieert, ontwikkelt en realiseert een breed scala aan vastgoedproducten op eigen risico of in opdracht van derden. De integrale ontwikkeling houdt in dat het hele proces van ontwikkeling en bouwen door één partij wordt gecontroleerd, geïnitieerd en gecoördineerd. Er is veel kennis aanwezig binnen het bedrijf op gebieden als stedenbouwkunde, bestemmingsplan en beheer, waardoor er met een brede kijk aan ontwikkeling gedaan wordt.

1.7 Definitie bedrijventerrein

Het begrip bedrijventerrein speelt een grote rol in het onderzoek. Hieronder wordt het begrip uitgelegd om aan te geven waarover het gaat als het woord bedrijventerrein aan bod komt. Onder een bedrijventerrein wordt verstaan een terrein dat vanwege zijn bestemming bestemd en geschikt is voor gebruik door handel, nijverheid, commerciële en niet-commerciële dienstverlening en industrie. Onder de omschrijving vallen daarmee tevens (delen van) bedrijventerreinen die gedeeltelijk bestemd zijn en geschikt zijn voor kantoren (ARCADIS et al, 2005). De omvang van het terrein moet minimaal één hectare bruto uitgegeven grond zijn. Terreinen die bestemd zijn voor ziekenhuizen,



politiebureaus, instellingen voor onderwijs en gemeentehuizen behoren niet onder de noemer bedrijventerrein.

De grens tussen een bedrijventerrein en een ander type werklocatie wordt onoverzichtelijker. Er zijn steeds meer mengvormen van functies aanwezig op een bedrijventerrein, bijvoorbeeld van kantoor en bedrijfsruimte en retail en bedrijfsruimte. De hierboven gegeven definitie is daarom ruim en omvat ook de activiteiten waarbij sprake is van deze mengvormen.

1.8 Leeswijzer

In figuur 1.1, het conceptueel model, is te zien dat het onderzoek in grote lijnen uit drie onderdelen bestaat. In het tweede hoofdstuk wordt uitgebreid ingegaan op de literaire achtergrond van het onderzoek. In hoofdstuk drie wordt de koppeling gemaakt tussen de literatuur en de praktijk. In de hoofdstukken vier, vijf en zes zijn de drie geselecteerde praktijkcases afzonderlijk uitgewerkt. Hierbij wordt met name ingegaan op de knelpunten die vanuit de literatuur naar voren zijn gekomen. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk zeven, worden de hoofdstukken gecombineerd en wordt middels een aantal conclusies en aanbevelingen een antwoord gegeven op de centrale vraag.



Een succesvolle bedrijfsverplaatsing ?!

H2 literatuuronderzoek



2 Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader uiteengezet waarbinnen het onderwerp zich afspeelt. Er wordt gewerkt van algemene naar specifieke informatie, om een zo duidelijk en compleet mogelijk beeld te geven. Om een goed kader weer te geven waarbinnen dit onderzoek zich afspeelt wordt in paragraaf 2.1 eerst kort ingegaan op gebiedsontwikkeling. Hierbij wordt ingegaan op de achtergronden en de inhoud van gebiedsontwikkeling. Hierna spitst het onderzoek zich in paragraaf 2.2 toe op herstructurering van het stedelijke gebied. Na het beschrijven van herstructurering van het stedelijke gebied zal in paragraaf 2.3 ingegaan worden op het herstructureren van bedrijventerreinen en transformeren in het bijzonder. In de volgende paragraaf worden de kansen en knelpunten van transformatie van een bedrijventerrein uiteengezet. Als laatste wordt in paragraaf 2.5 ingegaan op het proces van bedrijfsverplaatsing bij het transformeren van bedrijventerreinen. Op deze manier wordt van gebiedsontwikkeling naar het bedrijfsverplaatsingsproces gewerkt.

2.1 Gebiedsontwikkeling

VROM (2006) definieert gebiedsontwikkeling als volgt: "Gebiedsontwikkeling is ruimtelijke ordening voor regionale projecten, waarbij door alle betrokken partijen gezamenlijk een integraal plan wordt gemaakt, dat op uitvoering is gericht.". Dit nodigt uit tot een nadere uitleg. Naast de omschrijving die door het ministerie van VROM wordt gegeven zijn er nog veel andere visies over wat gebiedsontwikkeling is. In tabel 2.1 zijn een drietal visies weergegeven.

Tabel 2.1 Visies Gebiedsontwikkeling

Mirjam Huffstadt	"Gebiedsontwikkeling is binnen de stedelijke vernieuwing een methode om met name de fysiekruimtelijke transformatie van een wijk of gebied vorm te geven."
Friso de Zeeuw	"Eén van de meest kernachtige zaken van gebiedsontwikkeling is de samenwerking tussen privaat en publiek."
Adviescomm. Gebiedontwikkeling	"Een samenhangende ondernemende aanpak voor sociaal economische opgaven, woningbouw, bedrijfsterreinontwikkeling, infrastructuur, transformatie van de agrarische sector, natuur- en landschapsontwikkeling en de wateropgave in een duidelijk afgeperkt gebied."

Bron: Huffstadt, 2005, Luijten, 2006 en Adviescommissie Gebiedsontwikkeling, 2005



In de visie van Huffstadt staat de methode centraal, in de visie van De Zeeuw staat de samenwerking centraal en in de visie van de adviescommissie gebiedsontwikkeling wordt vooral de omvang benadrukt. Wat overeenkomt is dat gebiedsontwikkeling de samenhang tussen initiatieven op verschillende terreinen probeert te omvatten. Men kan hierbij denken aan woningbouw, natuur, stedelijke structuren en sociaaleconomische activiteiten. Een gevolg van de aanpak, waarin al deze aspecten naar voren komen, is dat gebiedsontwikkeling zich kenmerkt door een grote variëteit aan projecten. Een ander belangrijk kenmerk van gebiedsontwikkeling is de lange looptijd. Vanaf het nemen van een initiatief voor ontwikkeling van een bepaald gebied tot de werkelijke uitvoering zitten vaak vele jaren. De oorzaak hiervan ligt onder meer in het veranderende beleid van betrokken overheidsinstanties. Wat ook een belangrijke rol in de lange looptijd van een gebiedsontwikkelingsproject speelt zijn veranderende inzichten en maatschappelijke situaties. Bij gebiedsontwikkeling kan gedacht worden aan het ontwikkelen van uitbreidingsgebieden, de zogenaamde VINEX-locaties. Maar ook bij grote ingrepen in een bestaande situatie kan sprake zijn van gebiedsontwikkeling, ook wel inbreidingsgebieden genoemd.

De schaalniveaus waarop gebiedsontwikkeling zich afspeelt verschillen per project. Er zijn drie verschillende typen niveaus te onderscheiden (adviescommissie gebiedsontwikkeling, 2005).

- opgaven die gemeentelijke regie vereisen
- opgaven die provinciale regie vereisen
- opgaven die rijksregie vereisen

Opgaven die gemeentelijke regie vereisen zijn steeds minder aanwezig. Vanwege de hiervoor beschreven kenmerken van gebiedsontwikkeling is in veel gevallen sprake van gemeentegrens overschrijdende belangen. In de nota ruimte wordt de provincie door het rijk aangewezen als regisseur van gebiedsontwikkeling. Mede door het werken met samenhangende ontwikkelingen op verschillende terreinen worden steeds vaker regionale visies ontwikkeld die doelstellingen nastreven voor de gehele regio. Het gevolg hiervan is dat lokale overheden meewerken aan de uitvoering van de regionale visie.

Bij opgaven die rijksregie vereisen moet gedacht worden aan een project als de Zuiderzeelijn. Dit project doorkruist verschillende provincies waardoor rijksregie vereist is om de samenhang en totaliteit te waarborgen.

Het denken in, en uitvoeren van losse projecten wordt steeds minder gedaan. Niet alleen wat betreft de overheid waarbij regionale visies een steeds grotere rol spelen, maar ook bij marktpartijen wordt steeds meer gekeken naar het invullen van gebieden. De



stedelijke structuur is gebaat bij een integrale aanpak waarbij diverse belangen en kwaliteiten bij elkaar gebracht worden voor een optimale ontwikkeling van een volledig gebied. Er wordt veel gesproken over de samenwerking tussen de overheid en de marktpartijen als het gaat om gebiedsontwikkeling. Door het ministerie van VROM is een handleiding opgesteld om tot samenwerking te komen. Hierin wordt uitgelegd hoe de samenwerking tussen de overheid en een marktpartij tot stand kan komen als het gaat om gebiedsontwikkeling (Reiswijzer VROM, 2006). De samenwerking kan alleen tot stand worden gebracht als de overheden taken loslaten en marktpartijen de mogelijkheden geven om iets te realiseren. Bij gebiedsontwikkeling is een grote rol weggelegd voor marktpartijen. Dit bevordert de kwaliteit, snelheid en betrokkenheid (Van Rooy, 2006). In paragraaf 2.3 en 2.4 zal dieper in worden gegaan op de invulling van de samenwerking, toegespitst op het transformeren van bedrijventerreinen. De rol van de overheid en van de marktpartijen zullen in deze paragrafen besproken worden.

2.2 Herstructurering stedelijk gebied

Door de verstedelijking in Nederland vindt een toenemend aantal projecten plaats in stedelijke gebieden. De herstructurering van het stedelijke gebied¹ is nodig doordat het stedelijke gebied verouderd. Gebiedsontwikkeling is een manier om invulling te geven aan de herstructurering van het stedelijke gebied. In de vorige paragraaf is ingegaan op de verschillende schaalniveau's waarop gebiedsontwikkeling zich afspeelt. Bij het herstructureren van het stedelijke gebied gaat het ook steeds meer om het werken op grotere schaal, die regie eist op een hoger niveau. Doordat er meer op grotere schaal wordt gewerkt is bij herstructurering van het stedelijke gebied ook vaker sprake van gebiedsontwikkeling.

Het herstructureren van stedelijk gebied vindt niet alleen plaats op verschillende schaalniveau's maar ook in verschillende gebiedstypen, met een groot aantal actoren, betrokkenen en belanghebbenden. De doelstelling van herstructurering van het stedelijke gebied kan verschillen en is vaak breed van aard. Te denken valt aan maatschappelijke relevantie, fysiek ruimtelijke en/of sociaal-economisch aspecten. Het sociaal-economische aspect hangt sterk af van het gebiedstype waarin de herstructurering plaatsvindt. In sommige gebieden wordt alleen ingegrepen in de fysieke ruimte, in

¹ Voor de herstructurering van het stedelijke gebied worden verschillende termen gebruikt. Zo wordt ook de term stedelijke vernieuwing of stedelijke herstructurering gebruikt. Met deze verschillende benamingen wordt hetzelfde bedoeld. Voor de duidelijkheid wordt er in deze paragraaf gesproken over herstructurering van het stedelijke gebied.



andere gebieden wordt volstaan met sociale programma's. De meest lastige opgaven zijn de opgaven waarbij op alle aspecten wijzigingen en/of ingrepen plaatsvinden (Huffstadt, 2005). Het herstructureringsproces in het stedelijke gebied is een complexe opgave. Dit komt doordat de doelstellingen breed zijn en op verschillende schaalniveaus gewerkt wordt waarbij steeds andere actoren een rol spelen die hun eigen belangen hebben.

Bij het herstructureren van het stedelijke gebied kan men denken aan een aantal verschillende mogelijkheden wat betreft het type gebied. Volgens Huffstadt (2005) zijn er zes verschillende gebiedstypen te onderscheiden als het gaat om herstructurering van het stedelijk gebied. Hieronder volgt een opsomming van deze gebiedstypen.

- Vooroorlogse woonwijken
- Naoorlogse woonwijken
- Verouderde binnenstedelijke locaties; winkelcentra, scholen, kantoren, pakhuizen, etc.
- Verouderde bedrijventerreinen
- Knooppunten van openbaar vervoer
- Transformatie van agrarisch gebied

Wat betreft het onderzoek is het belangrijkste gebiedstype dat naar voren komt de verouderde bedrijventerreinen. Hierbij gaat het om fysiek ruimtelijke ingrepen en mogelijk om sociaal-economische ingrepen. Met sociaal-economische ingrepen wordt onder andere bedoeld de aanpak van de werkgelegenheid en de economische groei, om een gebied aantrekkelijker te maken. Dit bevordert de moeilijkheidsgraad van het herstructureren van een bedrijventerrein. De bedrijventerreinen waar het om gaat bij herstructurering van het stedelijke gebied zijn vaak grootschalige bedrijventerreinen of haven/industrieterreinen. Vaak zijn deze terreinen gelegen aan de stadsrand met daar omheen in een later stadium gebouwde uitbreidingswijken. Het doel voor deze bedrijventerreinen is om de huidige functie te moderniseren of om er een nieuwe bestemming aan te geven. Zo moeten deze gebieden ingepast worden in de gegroeide stad en de naastgelegen wijken (Huffstadt, 2005).

In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op verouderde bedrijventerreinen en in het bijzonder de transformatie van deze terreinen.



2.3 Transformatie bedrijventerreinen

Herstructurering is een veel omvattend begrip zoals uit de vorige paragraaf is gebleken. Eén van de gebiedstypen van herstructurering zijn de verouderde bedrijventerreinen. Op het gebied van herstructurering van verouderde bedrijventerreinen is onderscheid te maken tussen een aantal vormen, te weten:

- Groot onderhoud; onderhoud van de bedrijfspanden.
- Revitalisering; grote integrale verbetering van het terrein waarbij de huidige bedrijven gevestigd blijven.
- Herprofilering; wijziging van de werkfunctie door economische veroudering, met behoud van bedrijfsruimte.
- Transformatie; wijziging van de functie van bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu met kantoorruimten en woningen.

(Stec Groep et al, 2006)

In tabel 2.2 is het onderscheid tussen de verschillende vormen van herstructurering weergegeven.

Tabel 2.2 Typen herstructurering

1	Groot onderhoud Intern en extern onderhoud aan bedrijfspanden
2	Revitalisering Herinrichting van het openbare gebied Verbeteren bereikbaarheid
3	Herprofilering Herontwikkelen verouderde bedrijfspanden Ontwikkelen nieuw modern bedrijfsmilieu
4	Transformatie Onttrekken van functie verouderde bedrijventerrein Creëren van een nieuw woonwerkmilieu

Bron: Stec Groep et al., 2006

In de tabel is aangegeven wat per vorm van herstructurering de belangrijkste ingrepen zijn. Van kleine ingrepen tot grote ingrepen. Transformatie is de meest ingrijpende vorm van herstructurering van een bedrijventerrein.

Voordat verder ingegaan wordt op de transformatie van bedrijventerreinen is het nuttig om kort stil te staan bij het waarom van herstructurering van bedrijventerreinen. Voor het eerst is er in 2002 een landelijk onderzoek gedaan naar de stand van zaken met



betrekking tot veroudering en herstructurering van bedrijventerreinen (ETIN, 2003). Dit geeft aan dat het een onderwerp is dat vijf jaar geleden nog weinig aandacht had op landelijk niveau. De complexiteit van herstructurering zorgt ervoor dat deze aandacht nodig is, om herstructurering inzichtelijk en haalbaar te maken. Hiernaast verouderen bedrijventerreinen vaak snel waardoor het onroerend goed zijn waarde ook snel verliest. Hierdoor kiezen gezonde bedrijven vaak voor een verhuizing in plaats van vernieuwing op de huidige locatie. Dit komt mede door de relatief lage uitgifteprijs van bouwgrond voor bedrijventerreinen. (Needham, 2005) In samenhang hiermee spelen kwalitatieve aspecten van het onroerend goed een steeds belangrijkere rol bij het bedrijfsverplaatsingsproces (Pen, 2002).

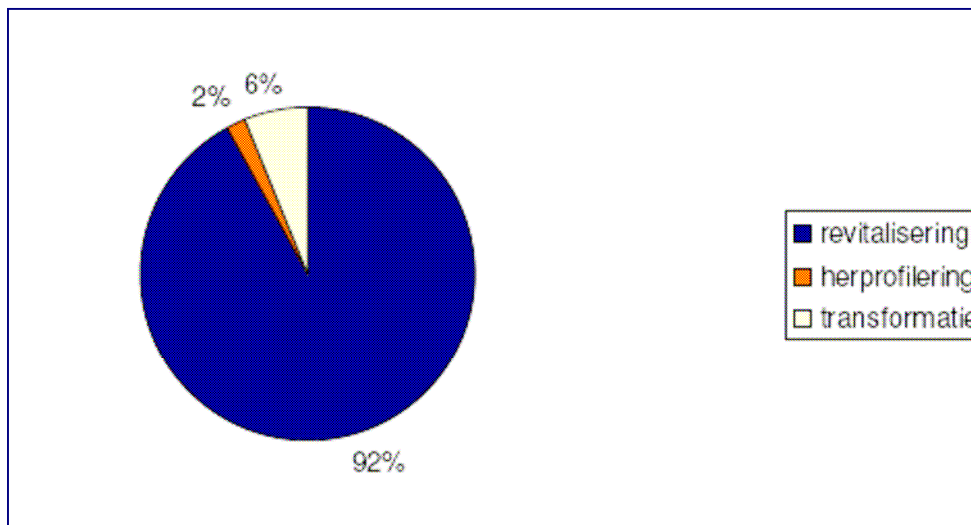
Vanuit de overheid zijn in de loop der jaren verscheidene nota's opgesteld die onderwerpen als gebundelde deconcentratie, stadsvernieuwing, Vinex en binnenstedelijke herontwikkeling aan de orde stelden. Gebleken is dat de uitvoering van de plannen vaak weerbarstig is. Een groot deel van de plannen wordt gevormd door wat private partijen en gemeenten willen. De grootste oorzaak hiervan is dat de fysieke leefomgeving voor een groot deel gevormd wordt door private investeringen. Een gevolg hiervan is dat de investeerders willen meedenken en beslissen over het gebied waarin zij investeren. Dit is ook één van de oorzaken dat er steeds nieuwe bedrijventerreinen worden ontwikkeld en dat men oude bedrijventerreinen links laat liggen. Het is makkelijker om ergens iets nieuws te beginnen dan aan complexe herontwikkeling te denken. (De Jonge, 2007)

Vanuit de overheid is de laatste jaren meer aandacht ontstaan voor het ingrijpen op verouderde bedrijventerreinen. Naast het feit dat er steeds minder gronduitgifte voor nieuwe terreinen plaats vindt, is er meer aandacht voor kwalitatieve en duurzame ontwikkeling. Feit blijft dat er een grote herstructureringsopgave ligt die aangepakt moet worden. (Ministerie van VROM, 2006)

In 2006 is een inventarisatie gemaakt van de invulling die gegeven wordt aan herstructureren van bedrijventerreinen door gemeenten. Hieruit blijkt dat in 92 procent van de gevallen wordt gekozen voor revitalisering. Dit houdt een grondige verbetering van het openbare gebied in. In slechts zes procent van de gevallen is sprake van transformatie van een bedrijventerrein. In figuur 2.1 is weergegeven wat de geplande aanpak is van gemeenten. Hieruit blijkt dat het verouderde vastgoed op bedrijventerreinen nog geen grote aandacht krijgt in de plannen van gemeenten. In hoofdstuk drie wordt hier verder op ingegaan.



Figuur 2.1 Geplande aanpak herstructurering verouderde bedrijventerreinen 2006



Bron: Stogo, 2007

2.4 Kansen en knelpunten transformatie

Transformatie van bedrijventerreinen is de meest ingrijpende vorm van herstructurering van bedrijventerreinen. Het is een vorm van het wijzigen van de functie bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu met kantoren en woningen. Bij de overige vormen van herstructurering van bedrijventerreinen blijft de functie van bedrijventerrein gehandhaafd. Doordat transformatie de meest ingrijpende vorm van herstructurering is, is het ook de meest complexe vorm. Aspecten als sanering, bedrijfsverplaatsing en de vele betrokken partijen maken dat het transformeren een complexe opgave is.

2.4.1 Kansen

De transformatie van bedrijventerreinen biedt mogelijkheden voor publieke en private partijen om iets te doen aan het verouderde vastgoed. Sinds een aantal jaren is er vanuit de overheid meer aandacht voor het verouderen van veel bedrijventerreinen. Er vindt minder gronduitgifte van nieuwe bedrijventerreinen plaats en er is steeds meer aandacht voor de samenhang tussen gronduitgifte en de kwaliteit van bestaande terreinen. Ook gemeenten zien steeds meer in dat er iets gedaan moet worden aan de slechte situaties op bedrijventerreinen in hun regio. (Senter Novem, 2005)

De aandacht verschuiven naar nieuwe functies en oude functies laten verdwijnen, kan ook een manier zijn om transformatie mogelijk te maken. Uit figuur 2.2 van paragraaf 2.3 is gebleken dat bij gemeenten de aandacht nu vooral gericht is op revitalisering van de bedrijventerreinen. Hiermee wordt het bedrijfsmilieu dat aanwezig is op een bedrijventerrein gehandhaafd. Voor interessante locaties die in aanmerking komen voor transformatie is het een reële optie om een terrein bewust te laten verpauperen. Op deze



manier wordt het onroerend goed steeds minder waard en komt het besef bij de eigenaren dat zij van hun oude panden af moeten komen. Volgens marktpartijen is verpaupering soms noodzakelijk voordat het rendabel wordt om transformatie op oude bedrijventerreinen mogelijk te maken. Op dat moment moet er een goede visie opgesteld worden in samenwerking met de gemeente. (Stec Groep et al, 2006)

De hoge kosten van herstructurering zijn een drempel voor partijen om een bedrijventerrein te herstructureren. Gemeenten komen tot het besef dat transformatie een mogelijkheid biedt om de financiering van herstructurering haalbaar te maken. Het minder uitgeven van grond voor nieuwe bedrijventerreinen biedt ook mogelijkheden voor transformatie. Op deze manier wordt er minder nieuw aanbod gecreëerd. De hoge kosten van herstructurering moeten ook hoge inkomsten met zich meebrengen om herstructurering haalbaar te maken. Met transformatie worden hoge inkomsten gegenereerd vanwege de functiewijziging naar woon- en andere werkfuncties. Transformatie van een bedrijventerrein kan ook in samenhang met de uitgifte van een nieuw terrein worden gedaan. De verevening van het nieuwe en het oude terrein kan bijvoorbeeld plaatsvinden door de grondprijs van de nieuw uit te geven terreinen te verhogen. (Stec Groep et al, 2006) Door op deze manier verschillende ontwikkelingen aan elkaar te koppelen kunnen onrendabele delen worden gecombineerd met de rendabele delen. Voor marktpartijen kan het op die manier interessanter zijn om in een herstructureringsproject te stappen. Ook door de NVB wordt een vorm van verevening gezien als een mogelijkheid om de hoge kosten van herstructurering te dekken. Zij geven aan dat er een zogenaamd vitaliteitfonds moet komen. Hierbij moet de prijs van nieuw uit te geven grond omhoog gaan met 25 %, dit genereert extra geld dat in het vitaliteitfonds gestopt moet worden om de herstructurering van oude terreinen te kunnen bekostigen. (KEI, 2007)

Naast deze specifieke mogelijkheden voor transformatie van bedrijventerreinen zijn er vanuit de overheid ook een aantal vormen van subsidie die zich richtten op herstructurering. Zo wordt vanuit de overheid voor herstructurering steun verleend door middel van het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing. Voor het transformeren van bedrijventerreinen kan aanspraak gemaakt worden op het Besluit Locatiegebonden Subsidies. Dit is een vorm van subsidie voor uitbreidingsnieuwbouw van woningen binnen bestaand bebouwd gebied. Ten aanzien van de kostenverdeling bij functieverandering geldt dat de gemeente een bijdrage van 15% in het tekort van de investeringskosten levert. Een eventueel resttekort neemt het rijk voor haar rekening. (RIGO, 2006)



2.4.2 Knelpunten

Wat duidelijk naar voren komt is de moeilijkheidsgraad van transformatie. Een belangrijk punt hierbij zijn de hoge kosten bij zware ingrepen op een bedrijventerrein. Bij lichte ingrepen en aanpassingen van een bedrijventerrein zijn de kosten per hectare ongeveer 2 tot 4 euroton. Bij een zware herstructurering lopen de kosten per hectare op tot 3,5 miljoen euro per hectare, met uitschieters naar 10 miljoen euro per hectare. Door dit grote verschil moet er sprake zijn van transformatie naar een kantoor- of woonfunctie om de hoge kosten te kunnen dekken. (Stec Groep et al, 2006)

Bij grote herstructureringsopgaven is vaak sprake van een samenwerking tussen publieke en private partijen. De private partijen, zoals beleggers en ontwikkelaars, zullen investeren in de herstructurering van een bedrijventerrein als er opbrengstpotenties zijn. Zij zullen dus in het geval van bedrijventerreinen inzetten op transformatie vanwege de stijging van de commerciële waarde van het vastgoed. De publieke partijen, zoals gemeenten, hebben vaak moeite met het transformeren van een bedrijventerrein. Dit komt doordat zij veel waarde hechten aan het economische belang van een bedrijventerrein voor de werkgelegenheid. In haar advies over werklandschappen doet de VROM-raad de aanbeveling aan gemeenten om samen te werken met private partijen bij de herontwikkeling van bedrijventerreinen. De VROM-raad vindt dat private partijen meer en eerder betrokken moeten worden. Private partijen hebben meer kennis van de marktvraag en hebben meer oog voor risico- en rendementsaspecten. Door private partijen te betrekken zal het aanbod kwalitatief en kwantitatief beter aansluiten op de vraag. (VROM-raad, 2006) Zeker in regio's waar voldoende aanbod van nieuwe bedrijventerreinen aanwezig is, kan het interessant zijn voor gemeenten om over te gaan tot transformatie. Vooral als het gaat om verouderde terreinen die een centrale locatie hebben en omgeven zijn door woonwijken. Dit is bijvoorbeeld het geval bij oude havengebieden.

Om terug te komen op de samenwerking van private en publieke partijen brengen de verschillende inzichten en uitgangspunten van overheden ook problemen met zich mee. Als er sprake is van een PPS-constructie wordt hiermee beoogd om de ambities van private en publieke partijen bij elkaar te brengen. In veel gevallen zijn transformatieprojecten afhankelijk van rijksbijdragen en mogelijke andere subsidies. De verschillen tussen de Rijksoverheid, de provincie en de gemeente kunnen er voor zorgen dat men tegenover elkaar komt te staan wat betreft verdeling van de gelden. Er wordt al jaren veel gesproken over decentralisatie, maar niet wat betreft de financiële instrumenten die decentraal ingezet kunnen worden. Een ander knelpunt bij PPS-constructies is de rol van de Europese regelgeving. PPS-constructies moeten voldoen aan



de beginselen van concurrentie en transparantie. Dit houdt in dat de aanbestedingsrichtlijnen in acht genomen moeten worden en dat er een selectieproces op gang moet worden gezet. Door dit selectieproces kunnen private partijen minder creatief zijn vanwege de concurrentie. De financiën zijn namelijk van groot belang, voor private partijen kan dit een grote drempel zijn. (Oussoren, 2006)

Naast de samenwerking tussen partijen spelen ook de gevestigde bedrijven een grote rol bij het transformeren van een bedrijventerrein. Deze bedrijven zullen verplaatst moeten worden naar een andere locatie. Op een bedrijventerrein is vaak sprake van een versnipperde eigendomssituatie, ieder pand heeft een andere eigenaar. Dit houdt in dat al deze eigenaren mee moeten werken aan een bedrijfsverplaatsing om transformatie mogelijk te maken. In de paragraaf 2.4 wordt verder ingegaan op het bedrijfsverplaatsingsproces.

In tabel 2.3 is een overzicht gemaakt van de kansen en knelpunten die in deze paragraaf zijn uitgewerkt.

Tabel 2.3 Kansen en knelpunten transformatie bedrijventerreinen

Kansen	Knelpunten
Samenhang en verevening van gronduitgifte en kwaliteit bestaande bedrijventerreinen	Hoge kosten
Bewust verpauperen bedrijventerrein	Samenwerking tussen publieke en private partijen
Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing	Bedrijfsverplaatsingen

2.5 Bedrijfsverplaatsing

De kavelsgewijze uitgifte van bedrijventerreinen heeft geleid tot een versnipperde eigendomssituatie op deze terreinen. Gebleken is dat dit heeft geleid tot weinig onderhoud van de terreinen waardoor de veroudering sneller in heeft gezet. Gemeenten hebben in het verleden te weinig geld beschikbaar gesteld voor het continue onderhouden van haar bedrijventerreinen. Een oorzaak hiervan zijn de lage grondprijzen die gehanteerd zijn bij de uitgifte, zodat geen rekening is gehouden met dit onderhoud. Het probleem dat nu is ontstaan op de verouderde bedrijventerreinen is dat de versnipperde eigendomssituatie een knelpunt is geworden voor de herstructurering van de bedrijventerreinen. Zeker bij transformatie van een bedrijventerrein is dit belangrijk



omdat hierbij alle aanwezige bedrijven mee moeten werken om transformatie succesvol en haalbaar te maken. In paragraaf 2.4 is al kort stilgestaan bij bedrijfsverplaatsing als knelpunt bij het transformeren van een bedrijventerrein.

2.5.1 Locatietendensen

Sinds de jaren zeventig is het onderzoek naar bedrijfsverplaatsingsprocessen in Nederland op gang gekomen. In Nederland doet onder meer prof. Dr. P.H. Pellenburg sinds de jaren zeventig onderzoek naar deze processen.² Bedrijfsverplaatsingen zijn voor economisch-geografen altijd interessant geweest omdat zij op basis van locatiekeuzes van bedrijven theorieën hebben kunnen ontwikkelen.

Tabel 2.4 Veranderende locatietendensen

Fase	Industriële Revolutie	Periode na 1950	Periode na 2000
Factoren	Transportkosten Arbeidskosten	Nabijheid van afzetmarkten, leveranciers en dienstverleners Andere agglomeratievoordelen	Overheidsinvloeden op de locatiekeuze Kenniscentra en ICT- infrastructuur Representativiteit locatie
Theorie	Neoklassieke locatietheorie	Groepooltheorie Cumulatieve causatietheorie	Behaviourale theorieën Institutionele theorieën

Bron: Eigen bewerking op Pellenburg (2006)

In bovenstaande tabel 2.4 is een bewerking gemaakt op de tabel van Pellenburg (2006). In deze tabel is weergegeven welke veranderingen in de loop der jaren hebben plaats gevonden op het gebied van locatiekeuzes van bedrijven. Hiernaast is te zien dat bij elke periode andere theorieën van toepassing zijn. De Neoklassieke locatietheorie ging uit van de vaste transport- en arbeidskosten die voor bedrijven centraal stond bij de vestigingskeuze ruim honderd jaar geleden. In de naoorlogse periode is de infrastructuur in Nederland verbeterd en zijn agglomeratievoordelen voor bedrijven van groot belang geworden. De groepooltheorie van Perroux gaat er vanuit dat economische groei in een gebied begint bij een 'sleutelbedrijf' waar andere bedrijven zich bij in de buurt willen vestigen. Door de groei van bedrijven ontstaan agglomeratievoordelen waardoor de economische groei stijgt. In de jaren na 2000 verschuiven de locatiefactoren die van belang worden voor bedrijven vanwege de ontstane netwerksamenleving.

² In 1977 verscheen van Pellenburg 'Bedrijfsmigratie in Nederland: een onderzoek naar migratiemotieven en hun betekenis voor regionale ontwikkeling', en in 1985 volgde zijn proefschrift 'Bedrijfsrelokatie en ruimtelijke



Representativiteit, overheidsinvloeden en economische- en sociale netwerken gaan een belangrijkere rol spelen in de locatiekeuze van bedrijven. De institutionele- en behaviourale theorieën sluiten hier goed bij aan. Volgens deze theorieën is de keuze voor een vestigingsplaats niet een berekening maar een besluitvormingsproces geworden. Een aspect als institutionele druk vanuit de overheid speelt een rol bij grote bedrijven vanwege het imago. Andere aspecten als mental map, regionale imago's, plaatsnut en push-, pull en keepfactoren spelen een grote rol in deze tijd. In deze periode ontstaan de gedwongen vestigingskeuze voor bedrijven die in dit onderzoek centraal staat (Pellenbarg, 2005).

2.5.2 Gedwongen bedrijfsverplaatsing

De complexiteit van het bedrijfsverplaatsingsproces is uitgebreid besproken door Pen. (Pen, 2002) Er zijn veel oorzaken aan te wijzen die tot een bedrijfsverplaatsing kunnen leiden. Veel voorkomende redenen voor bedrijfsverplaatsing zijn locatiefactoren, gemeentelijke toekomstplannen, reorganisatie/overnames of persoonlijke overwegingen. Dit zijn zogenaamde pushfactoren die vanuit de theorie een grote rol spelen. Bij de eerste en de laatste genoemde reden is sprake van een vrijwillige bedrijfsverplaatsing. Bij de andere twee redenen is er sprake van een gedwongen wijze van bedrijfsverplaatsing. De duur van een bedrijfsverplaatsingsproces is gemiddeld 3,8 jaar. Het bedrijfsverplaatsingsproces is één van de meest strategische beslissingen voor een bedrijf om te nemen. Het heeft een grote impact op het bedrijf en het personeel. In het geval van transformatie van een bedrijventerrein is het een gedwongen manier van verplaatsing. Hierdoor kan het zijn dat het proces langer duurt dan gemiddeld. Het bedrijf heeft zich niet kunnen voorbereiden tot het moment dat bekend wordt dat het bedrijf verplaatst moet worden vanwege de transformatie. Bij andere redenen die leiden tot een bedrijfsverplaatsing, als bijvoorbeeld locatiefactoren een rol spelen, heeft het bedrijf intern al een proces op gang kunnen zetten. Dit onderscheid tussen gedwongen en vrijwillige bedrijfsverplaatsing wordt in onderzoeken en publicaties niet gemaakt. In paragraaf 2.5.3 worden de belangrijkste knelpunten uiteen gezet die van groot belang zijn bij gedwongen bedrijfsverplaatsingen.

2.5.3 Knelpunten bedrijfsverplaatsing

De rol van de gemeente is belangrijk bij het transformeren van een bedrijventerrein. Bij een transformatieproces waarbij de gemeente vaak een initiërende rol heeft, kan zij zorgen voor informatieverstrekking over de toekomstige plannen en alternatieve locaties.

kognitie: onderzoekingen naar bedrijfsverplaatsingsprocessen en de subjektieve waardering van vestigingsplaatsen door ondernemers in Nederland'.



De betrokkenheid van de gemeente heeft zo een gunstige rol in het proces omdat zij in een vroeg stadium de mogelijkheid voor alternatieve locaties kan geven aan de te verplaatsen bedrijven.

Er zijn wat betreft het bedrijfsverplaatsingsproces zelf ook een aantal knelpunten te noemen. De lange tijdsduur van het proces is al besproken. Dit heeft tot gevolg dat de bedrijven in een vroeg stadium betrokken moeten worden wil een transformatieproject geen vertraging oplopen. De gemeente speelt een rol als vertrager van het verplaatsingsproces, vooral als het gaat om het doorlopen van procedures en het meewerken bij de locatiekeuze. Daarnaast is het voor het bedrijf zelf een vertragende factor dat zij naast hun normale werkzaamheden bezig moeten zijn met het verplaatsingsproces. Hiertegenover staat dat bedrijven aangeven dat de betrokkenheid van een projectontwikkelaar leidt tot een versnelling van het verplaatsingsproces omdat zij de juiste ingangen kennen bij gemeenten. (Pen, 2002)

Door de versnippering van de eigendommen op een bedrijventerrein is de kans groot op de onwelwillendheid van één van de bedrijven die verplaatst moeten worden. Dit kan komen doordat de huidige locatie prima voldoet of omdat zij teveel geld vragen voor het pand. Vaak nemen gemeenten een initiatief tot transformatie op basis van een ruimtelijke visie of een masterplan. De eigenaren van de bedrijven zien de gemeente of een ontwikkeling dan graag komen en wachten af. Zo zitten zij de transformatie bewust dwars omdat zij weten dat de locatie van het bedrijf nodig is om totale herstructurering mogelijk te maken. (PricewaterhouseCoopers, 2003)

Bij een integrale ontwikkeling, waar sprake is van totale transformatie van een bedrijventerrein, kunnen de verschillen in leeftijd van de aanwezige panden een rol spelen. Het kan zijn dat een bedrijf net een renovatie aan het pand heeft afgerond, of dat goed functionerende bedrijven aanwezig zijn. Deze bedrijven kunnen een lastige schakel zijn in de ontwikkelingen. Als het mogelijk is, zou dit eventueel opgevangen kunnen worden door een gefaseerde ontwikkeling. Hierbij wordt gekeken naar de staat van de huidige bedrijven en komen de gerenoveerde en/of goed functionerende bedrijven pas in een later stadium aan bod voor transformatie. Als dit niet mogelijk is leidt dit tot hogere kosten voor de sanering van deze bedrijven en kunnen de nieuwe ontwikkelingen van transformatie stagneren. (Stogo, 2006)

Met deze constatering wordt verder ingegaan op de financiële kant van bedrijfsverplaatsing. In grote mate wordt de financiële haalbaarheid van transformatie bepaald door de mate van leegstand en de dichtheid van de aanwezige bedrijvigheid. Een



hogere dichtheid van bedrijven en weinig leegstand leiden tot hogere kosten. Een hogere dichtheid in de nieuwe bebouwing na de transformatie, gestapelde woningbouw, zouden deze kosten op moeten vangen. (Stogo, 2006)

Wat verder aan de kostenkant van bedrijfsverplaatsing speelt zijn de verhuiskosten. De gevestigde bedrijven zijn meestal productiebedrijven waarbij complexe installaties verhuisd moeten worden. Naast de verhuiskosten zullen ook de huisvestingskosten stijgen voor de nieuwe locatie. Ook de waarde van het onroerend goed zal veel hoger uitvallen. Voor bedrijven is deze hogere balanswaarde van het nieuwe pand van negatieve invloed. In het geval van transformatie, geïnitieerd door gemeenten, worden de bedrijven schadeloosgesteld voor deze kosten. Dit komt door de onvrijwillige aard van de bedrijfsverplaatsing. Het blijkt echter dat het moeilijk is om een methodiek te vinden waarbij de gemeente en de bedrijven beiden op één lijn zitten wat betreft de schadeloosstelling. Niet alle kosten worden namelijk vergoed, terwijl de ondernemer deze kosten vaak wel wil verhalen. Hierbij valt te denken aan bouwkundige en installatietechnische voorzieningen. (Stogo, 2006)

Een andere grote kostenpost bij transformatie van een bedrijventerrein zijn de saneringskosten. Als sprake is van bodemvervuiling, en er vindt transformatie plaats naar een woonwerkmilieu, dan dient dit gesaneerd te worden. De bodemsanering blijkt vaak duurder dan nodig omdat er geen inzicht is in de mate van vervuiling van de locatie. In principe is het zo dat de vervuiler betaalt voor de kosten van sanering. Van directe subsidieverlening vanuit de overheid is sprake middels het Besluit financiële bepalingen bodemsanering. Dit besluit is echter alleen van toepassing op in gebruik zijnde en blijvende bedrijventerreinen. Voor subsidieverlening wat betreft de transformatie naar een woonwerkmilieu wordt subsidie verleend voor bodemsanering vanuit de kaderregeling 'Handreiking staatssteun en stedelijke vernieuwing'. Hierin is een paragraaf verwerkt voor de sanering van vervuilde bedrijventerreinen. Deze steun wordt alleen verleend als er sprake is van onbekende verontreiniging. Hierbij moet de vervuiler onbekend zijn, of deze kan niet aansprakelijk worden gesteld. In dat geval verleent de overheid beperkte staatssteun. (VROM, 2004)

Als laatste knelpunt aan de kostenkant van bedrijfsverplaatsing speelt de belastingheffing. De heffing van overdrachtsbelasting speelt in meerdere gevallen een rol. De vertrekkende eigenaren moeten een vervangend pand verwerven. Over de aanschaf van dit pand zijn zij 6% overdrachtsbelasting schuldig. Dit is niet het geval wanneer het bedrijf een nieuw pand aankoopt waarvan zij de eerste eigenaar is. Dan kopen zij dit vrij op naam. De aankoop van het oude pand op het bedrijventerrein is in



principe ook belast met 6% overdrachtsbelasting voor de verkrijger. Hiervoor geldt dat dit niet het geval is wanneer het vertrekkende bedrijf zorg draagt voor de sloop en sanering van het pand. Ook als de gemeente in plaats van de ontwikkelaar het pand aankoopt is geen overdrachtsbelasting schuldig.

Gemeenten zijn vrijgesteld van de heffing van overdrachtsbelasting. Een projectontwikkelaar is dus afhankelijk van de bedrijven en van de gemeente. Als zij een rol willen spelen in respectievelijk de sloop en sanering of de aankoop, dan is geen sprake van overdrachtsbelasting. Ook de inkomstenbelasting en vennootschapsbelasting zijn van belang bij bedrijfsverplaatsingen. Als de verkoopwaarde van het verouderde bedrijfsgebouw hoger is dan de fiscale boekwaarde dient de eigenaar over het verschil een heffing te betalen in de vorm van inkomstenbelasting of vennootschapsbelasting.

Tabel 2.5 Knelpunten gedwongen bedrijfsverplaatsingen

1	Tijdpad
2	Rol van de gemeente
3	Onwelwillendheid van bedrijven
4	Tijdstip van de transformatie
5	Hogere kosten

In bovenstaande tabel is een overzicht gemaakt van de in deze paragraaf behandelde knelpunten.



2.6 Deelconclusie

In de theoretische onderbouwing van dit onderzoek is van algemene naar specifieke informatie gewerkt, van gebiedsontwikkeling naar gedwongen bedrijfsverplaatsingen. Gebiedsontwikkeling is een omvangrijk begrip waardoor de visies over gebiedsontwikkeling uiteen lopen. Overeenkomstig is de samenhang tussen de verschillende terreinen zoals woningbouw, natuur, stedelijke structuren en sociaaleconomische activiteiten. In gebiedsontwikkeling is steeds meer sprake van gemeentegrens overschrijdende belangen. Hiernaast speelt de samenwerking tussen overheid en marktpartijen een grote rol. Voor deze marktpartijen is een grote rol weggelegd in gebiedsontwikkeling.

“Eén van de meest kernachtige zaken van gebiedsontwikkeling is de samenwerking tussen privaat en publiek.”
Friso de Zeeuw

Herstructurering van het stedelijke gebied is een vorm van gebiedsontwikkeling en vindt plaats in diverse gebiedstypen. Eén van deze gebiedstypen zijn de verouderde bedrijventerreinen. Deze vaak grootschalige bedrijventerreinen aan de rand van de stad moeten aantrekkelijker worden gemaakt door fysieke en economische ingrepen. Eén van de mogelijke ingrepen in de verouderde bedrijventerreinen is transformatie. Ondanks het groeiende probleem en de groeiende aandacht voor het probleem vindt in de praktijk weinig transformatie van verouderde bedrijventerreinen plaats. Transformatie is de meest ingrijpende vorm van herstructureren van een bedrijventerrein, het biedt een aantal kansen maar heeft ook grote knelpunten. De samenwerking die bij gebiedsontwikkeling van groot belang is blijkt een groot knelpunt te zijn bij transformatie van bedrijventerreinen. Ook het aantal bedrijfsverplaatsingen, door de versnipperde eigendommen, is een groot knelpunt bij transformatie. Vanuit de theorie hebben in de loop der tijd veranderingen plaats gevonden op het gebied van locatiekeuzes van bedrijven. De gedwongen bedrijfsverplaatsingen vormen een weinig behandeld onderdeel in deze theorieën terwijl hier steeds meer sprake van is, en het belang van onderzoek op dit gebied groeit. De belangrijkste knelpunten van gedwongen bedrijfsverplaatsingen die genoemd zijn vormen de basis voor het praktijkonderzoek;

- Tijdpad
- Rol van de gemeente
- Onwelwillendheid van bedrijven
- Tijdstip van de transformatie
- Hogere kosten



Een succesvolle bedrijfsverplaatsing ?!

H3 Analyse cases



3 Analyse cases

In het tweede hoofdstuk is aandacht besteed aan de aspecten die vanuit de theorie van belang zijn voor de bedrijfsverplaatsing bij het transformeren van een bedrijventerrein. In dit hoofdstuk zal de koppeling gemaakt worden tussen de theorie en het praktijkonderzoek. In de eerste paragraaf zal dit gedaan worden door weer te geven op welke manier de theorie getoetst wordt in de praktijk. Hierna zal gekeken worden naar de beste wijze waarop het praktijkonderzoek plaats kan vinden. In paragraaf 3.2 zal dit gedaan worden door de manier van werken uiteen te zetten. Hiernaast zal uitgelegd worden op basis van welke kenmerken en eigenschappen de cases voor het praktijkonderzoek geselecteerd zijn.

3.1 Omvang gedwongen bedrijfsverplaatsingen

Om inzicht te krijgen in de omvang van bedrijfsverplaatsingen bij de transformatie van bedrijventerreinen wordt de informatie die is weergegeven in paragraaf 2.3 verder uitgewerkt. In paragraaf 2.3 is beschreven dat als het gaat over de invulling van de herstructurering van bedrijventerreinen in 6% van de gevallen sprake is van transformatie van een bedrijventerrein. Uit de cijfers van het nationale informatiesysteem bedrijventerreinen IBIS blijkt dat 45% van de uitgegeven oppervlakte op bedrijventerreinen geheel of gedeeltelijk zijn verouderd. Volgens IBIS is 75% hiervan daadwerkelijk verouderd. In absolute aantallen komt dit neer op 27.500 hectare bruto bedrijventerrein dat geherstructureerd moet worden (Stogo, 2007). Ongeveer een derde, 34% van het te herstructureren areaal, staat gepland om geherstructureerd te worden. Dit is 9.350 hectare bruto bedrijventerrein. Gekeken naar het aandeel transformatie hierin, namelijk 6%, komt dit neer op 561 hectare bruto bedrijventerrein. Dit is de geplande aanpak van de verouderde bedrijventerreinen in 2006.

Tabel 3.1 Overzicht aantal hectaren bedrijventerreinen

Omschrijving	Hectare bruto bedrijventerrein
Verouderde Bedrijventerreinen	27.500
Geplande herstructurering	9.350
Geplande transformatie	561

Bron: Stogo, 2007



In tabel 3.1 is een kort overzicht gemaakt van het aantal hectare bruto bedrijventerrein uitgesplitst in de onderdelen verouderd bedrijventerrein, geplande herstructurering en geplande transformatie.

Zoals in paragraaf 2.4 uitvoerig is besproken vormen bedrijfsverplaatsingen een knelpunt bij het slagen van een transformatieproject. Er zijn veel factoren waar een bedrijfsverplaatsing van afhankelijk is. Ondanks het feit dat er maar 561 hectare bruto bedrijventerrein door gemeenten worden getransformeerd tot een woonwerkmilieu is het aantal bedrijfsverplaatsing dat hierbij een rol speelt groot. Op een bedrijventerrein zijn namelijk veel verschillende bedrijven actief die verplaatst moeten worden ten behoeve van de transformatie. Er gaat een ingewikkeld proces achter de bedrijfsverplaatsing schuil (Pen, 2002). Om een goed beeld te krijgen van de belangrijkste knelpunten die de bedrijfsverplaatsingen met zich mee brengen is hieronder een opsomming gemaakt van de in tabel 2.5 weergegeven knelpunten van gedwongen bedrijfsverplaatsing.

- Het tijdpad, de bedrijfsverplaatsing is één van de meest strategische beslissingen voor een bedrijf.
- De rol van de gemeente, het doorlopen van procedures en het meewerken bij de locatiekeuze.
- De onwelwillendheid van bedrijven, het dwarsbomen van de transformatie door teveel geld te vragen voor een bedrijfspand waardoor nieuwe ontwikkelingen stagneren.
- Het tijdstip van de transformatie, er kunnen goed functionerende bedrijven aanwezig zijn op de locatie.
- De hogere kosten bij bedrijfsverplaatsing, een nieuwe locatie voor een bedrijf zal in veel gevallen duurder zijn dan de oude locatie.

Deze knelpunten vormen de basis voor het praktijkonderzoek. In het praktijkonderzoek wordt getracht de ervaringen van bedrijven en gemeenten te achterhalen die te maken hebben met bedrijfsverplaatsing vanwege de transformatie van een bedrijventerrein. Hiervoor zullen een drietal cases worden geselecteerd. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de selectie van deze cases.



3.2 Selectie cases

De keuze voor de te selecteren cases zal worden uitgelegd en gemotiveerd. De volgende criteria hebben een rol gespeeld bij de selectie:

- Het moet gaan om een opgave waarbij transformatie van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu centraal staat.
- De opgave moet een stedelijke locatie betreffen vanwege de complexiteit van het stedelijke gebied.
- Het moet gaan om een case waarbij het proces gevorderd is.
- De omvang van het project is ook van belang. Het moet hiernaast gaan om een diversiteit aan ontwikkelingen.³

Een casestudy houdt een dataverzameling door middel van twee verschillende methoden in. Het verzamelen van bestaande documentatie en het houden van diepte-interviews. Door deze combinatie kan inzicht worden verkregen in de knelpunten die in de vorige paragraaf besproken zijn. De case study biedt de hoogste kans op het verkrijgen van betrouwbare informatie ten behoeve van de aanbevelingen die worden geformuleerd.

Op basis van de voornoemde criteria is gekozen voor de volgende drie cases, het Piushavengebied in Tilburg, de Kanaalzone in Apeldoorn en het Paleiskwartier in Den Bosch.

Voor de uitwerking van deze drie cases zullen interviews worden gehouden. Het voordeel van het houden van een interview is dat er in een relatief korte tijd veel informatie verkregen kan worden over verschillende aspecten van een onderwerp (Baarda et al, 2001). In tabel 3.2 zijn de voordelen en nadelen van interviews op een rijtje gezet. Er is gekozen voor interviews van vier bedrijven per case. Voor elke case zal bovendien een interview plaats vinden met een betrokken persoon van de gemeente. Dit is gedaan om van meerdere personen en vanuit verschillende visies inzichten te verkrijgen. Dit voorkomt ook dat er eenzijdige en selectieve informatie wordt verkregen. Dit wordt hiernaast nog ondervangen door het verzamelen van de bestaande documentatie. Afhankelijk van de case zal een selectie gemaakt worden van de te interviewen bedrijven.

³ Met de omvang van het project wordt bedoeld dat bij de gekozen cases sprake moet zijn van transformatie van een volledig gebied en niet de transformatie van één of enkele gebouwen. Bij diversiteit aan ontwikkelingen worden meerdere functies in het gebied toegepast zoals wonen, werken en recreëren.



Tabel 3.2 Voordelen en nadelen van interviews

Voordelen	Nadelen
In een korte tijd kan informatie over verschillende aspecten verkregen worden	De verkregen informatie is niet altijd betrouwbaar, bijvoorbeeld doordat negatieve ervaringen waarschijnlijk meer dan positieve ervaringen herinnerd worden
De mogelijkheid om vrijuit te spreken zonder beperkingen van gesloten vragen	
Veel ruimte voor interactie	Het neemt meer tijd in beslag
Gevoelige onderwerpen kunnen besproken worden	

Bron: Baarda et al, 2001

De knelpunten die in de vorige paragraaf zijn beschreven zijn verwerkt in de interviews die zullen plaats vinden. Het interviewschema (Bijlage x) is gebaseerd op deze knelpunten en op de deelvragen uit het eerste hoofdstuk. Zo wordt inzicht verkregen in de ervaringen die gemeenten en bedrijven hebben met bedrijfsverplaatsingen.

Er is gekozen voor het houden van open interviews omdat daarmee meer interactie gecreëerd wordt. Op deze manier kan ingespeeld worden op de informatie die naar voren komt. Daarnaast kunnen gevoelige onderwerpen besproken worden wat van belang is vanwege de onvrijwilligheid van de meeste bedrijfsverplaatsingen. De interviews zullen worden opgenomen op een voicerecorder en van alle interviews wordt een interviewverslag gemaakt. In tabel 3.3 is een overzicht gemaakt van de te interviewen gemeenten en bedrijven.

Tabel 3.3 Overzicht interviews

Case	Kanaalzone Apeldoorn	Piushaven Tilburg	Paleiskwartier Den Bosch
Interview gemeente	Dhr. De Hoop, projectleider strategisch economisch beleid	Dhr. Van de Wouw, verwerver, register makelaar taxateur	Dhr. Broekhof, grondzaken
Interviews bedrijven	Dhr. De Bruin, Brumach bouwmaatschappij	Dhr. Van der Klundert, Smecon Tilburg	Dhr. Derwig, NV BIM
	Dhr. Van Kralingen, Dekazon	Dhr. Van Casteren, A. van Casteren Tilburg	Mw. Van de Goor, Nova Zembra
	Dhr. Van den Berg, Porsche specialist	Mw. Smits, Koninklijke Saan	Dhr. Keller, Interpharm
	Dhr. Van der Ven, Citroën Van der Ven	Dhr. Van der Ven, Sloopbedrijf Van der Ven	Dhr. Kooijker, EGS



Een succesvolle bedrijfsverplaatsing ?!

H4 Kanaalzone Apeldoorn



4 Kanaalzone Apeldoorn

Dit hoofdstuk is opgedeeld in drie onderdelen. Allereerst wordt in paragraaf 4.1 dieper ingegaan op het project Kanaalzone. Ten tweede komen de ervaringen van de gemeente ten aanzien van het bedrijfsverplaatsingsproces aan bod. In de derde paragraaf wordt beschreven wat de ervaringen van de geïnterviewde bedrijven zijn.

4.1 Aanleiding en doel project

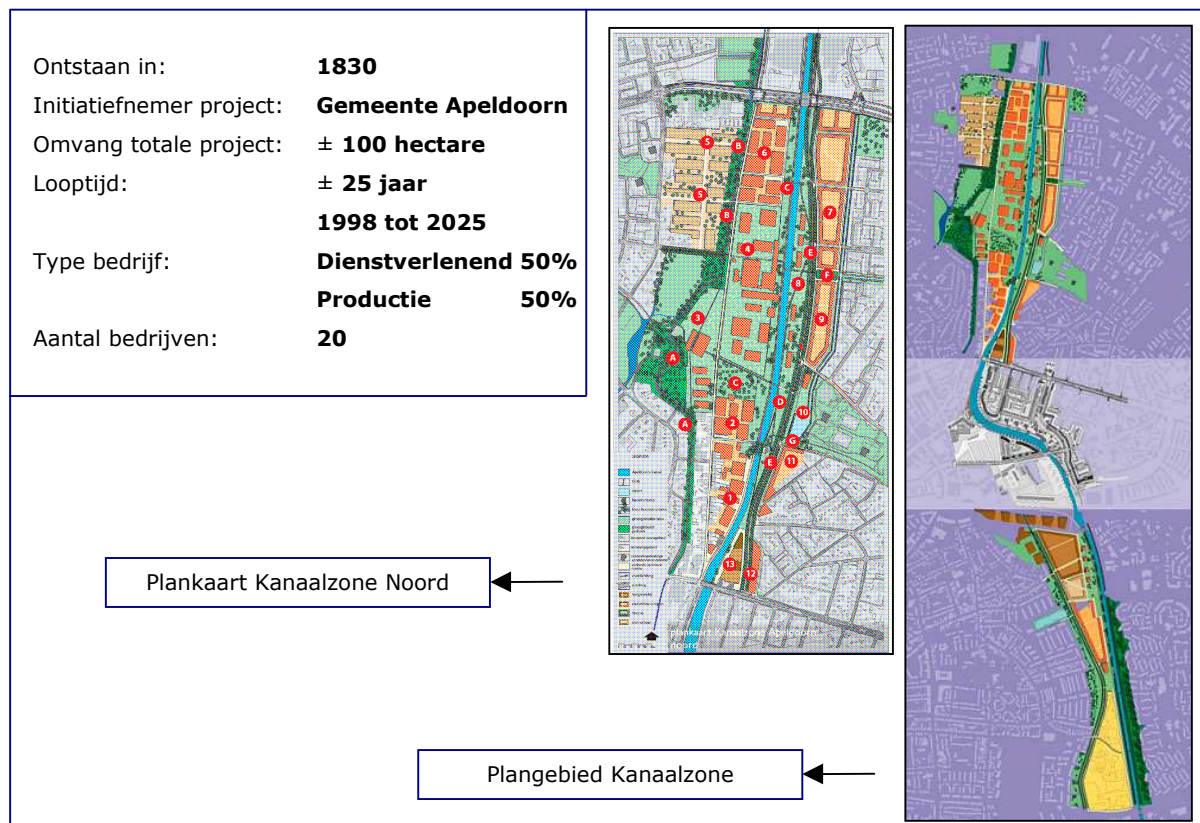
De Kanaalzone, die van noord naar zuid dwars door Apeldoorn loopt, omvat een groot gebied in Apeldoorn. Het totale gebied is ongeveer 100 hectare groot. Het kanaal dat rond 1830 is aangelegd, loopt door het centrum van Apeldoorn. Langs het kanaal is een zone ontstaan met bedrijven die voor het transport gebruik maakten van het kanaal. In de jaren van ontwikkeling van de stad Apeldoorn is er weinig gedaan aan het onderhoud van de bedrijven en algemene gronden van de Kanaalzone. Inmiddels zijn grote delen van de Kanaalzone geworden tot verouderde bedrijventerreinen. In het gebied is een grote diversiteit aan bedrijvigheid te vinden met onder meer een chemisch bedrijf, automobielbedrijven, transportbedrijven en groothandels.

In 1998 is men begonnen met het vormgeven van de plannen in samenhang met betrokken partijen. Tijdens deze voorfase is nagedacht over de toekomst van het gebied, met gebruik van ontwikkelingsmodellen en het opstellen van strategische nota's. Hiernaast is er onderzoek gedaan naar de bodem, het groen en de waterhuishouding van het gebied. Ook zijn vastgoedwaarden vastgesteld voor de strategie van verwerving van het vastgoed. Dit heeft uiteindelijk geleid tot de structuurschets Kanaalzone. In 2003 is het 'plan in hoofdlijnen' vastgesteld door de gemeenteraad. Vanwege de omvang kent het plan een groot aantal deelplannen. Per deelplan is gerekend en aangegeven wat het programma is en wanneer het deelgebied ontwikkeld wordt. Een aantal van deze plannen omvat het transformeren van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu, dit vindt vooral in het noordelijke deel van het plangebied plaats. In de structuurschets is een tijdspad aangegeven van 20 jaar voor de ontwikkeling van alle deelplannen. De projectgegevens en plankaarten zijn weergegeven in figuur 4.1.

Door de transformatie van het bedrijventerrein moeten voornamelijk in het noorden van het Kanaalzone gebied de komende jaren tientallen bedrijven verplaatst worden. In de volgende paragrafen wordt uitgebreid ingegaan op de ervaringen van de gemeente en de bedrijven met deze bedrijfsverplaatsingen.



Figuur 4.1 Projectgegevens Kanaalzone Apeldoorn



4.2 Bedrijfsverplaatsingsproces vanuit de gemeente

Het bedrijfsverplaatsingsproces is begonnen met de planvorming rond 1998. Er is toen direct gecommuniceerd met bedrijven, maar slechts op basis van abstracte plannen. Er zijn ook algemene bijeenkomsten georganiseerd die ook ditzelfde abstracte niveau hadden. Vanwege de grote omvang van het project is er een grote onzekerheid over de toekomstige plannen. Vandaar dat tegelijk met de uitwerking van de structuurschets een klankbordgroep is opgericht. Hierin zijn milieupartijen, de wijkraden, de kamer van koophandel en het bedrijfsleven verenigd. Zij zijn de afgelopen jaren steeds op de hoogte gehouden van de te nemen stappen middels de goede onderlinge communicatie. Na de bekendmaking van de structuurschets zijn er weer bijeenkomsten geweest met de ondernemers over de plannen van de gemeente die in de structuurschets uitgewerkt zijn. In de loop der tijd zijn de ondernemers zich steeds meer bewust geworden van de consequenties die de plannen hebben. Zij zien in de structuurnota hun locatie ingetekend staan met andere functies. Hiernaast is er een accountmanager aangesteld voor het hele gebied. Dit is het aanspreekpunt voor bedrijven die plannen hebben of met vragen zitten en deze kenbaar willen maken. Naar aanleiding van deze contacten geeft de gemeente uitleg aan de bedrijven over de plannen en de gevolgen. Vanuit de bedrijven spelen



bijvoorbeeld vragen over investeringen op de huidige locatie. Van geval tot geval kan dan uitgelegd worden of investeringen nog haalbaar zijn.

Als bedrijven willen verplaatsen moeten voldoende locaties elders beschikbaar zijn. In de beginfase is door de gemeente besloten een aantal nieuwe bedrijventerreinen te gaan ontwikkelen waar de bedrijven uit de Kanaalzone naartoe kunnen verplaatsen. Met ondernemers die gaan verplaatsen, en waarmee de gemeente een afspraak kan maken, wordt een regeling getroffen. Zij krijgen voorrang voor een locatie op een nieuw bedrijventerrein. Er worden op dit moment gesprekken gevoerd met ondernemers die willen vertrekken. Voorwaarde voor de regeling is wel dat afspraken gemaakt moeten worden over het onroerend goed dat achtergelaten wordt. Doordat er nu geschikte alternatieven vrij komen op nieuwbouwlocaties, komen er meer gesprekken op gang tussen de gemeente en bedrijven die concrete plannen hebben om te verplaatsen. Tot 2002 waren in de gemeente Apeldoorn weinig alternatieven beschikbaar. Deze alternatieven zijn belangrijk omdat uiteindelijk ongeveer 40 hectare aan bedrijventerrein verplaatst moet worden. Vandaar dat in de periode tot 2025 veel kavels op nieuwe bedrijventerreinen uitgegeven worden.

Momenteel zijn er nog geen bedrijven vertrokken. Wat wel gebeurt, is dat projectontwikkelaars en woningcorporaties in het plan zijn gestapt door het innemen van posities in het Kanaalzonegebied. Vaak wordt met de huidige eigenaar afgesproken dat deze blijft huren tot daadwerkelijke ontwikkelingen plaats vinden. Dit wordt een sale and lease back constructie genoemd. Op deze manier willen de projectontwikkelaars en woningcorporaties betrokken worden bij de ontwikkelingen in het gebied. Zo nemen zij werk van de gemeente uit handen. De gemeente ervaart dit als een positief aspect. "De gemeente voelt zich verantwoordelijk voor de infrastructuur en hoopt dat ontwikkelaars en investeerders het plan gaan invullen binnen de randvoorwaarden die de gemeente opgesteld heeft."⁴ Hiertoe is de structuurschets gemaakt. Hierin zijn contouren aangegeven, die later vertaald kunnen worden in bestemmingsplannen.

"De bedrijven moeten in ieder geval verplaatst worden, vaak is dit de verantwoordelijkheid voor de projectontwikkelaar die bewust de bedrijven gekocht heeft."
Lammert De Hoop, gemeente Apeldoorn

⁴ Lammert de Hoop is als projectleider van de gemeente Apeldoorn betrokken bij het project Kanaalzone.



Een ander aspect van de bedrijfsverplaatsingen is dat een aantal bedrijven aanwezig zijn in het Kanaalzonegebied met grote milieucirkels. De gemeente is met een aantal bedrijven, waaronder een chemiebedrijf en een bakkerij, in gesprek over de inperking van de milieucirkels naar het feitelijke gebruik. Dit wordt gedaan om andere woningbouwontwikkelingen, die op korte termijn plaats vinden, mogelijk te maken. De huidige milieucirkels beperken deze ontwikkelingen. Hiertoe worden de milieucirkels ingeperkt en het bestemmingsplan op delen aangepast.

De contacten met de bedrijven zijn wisselend. Het ene bedrijf is actief en ziet het als een mogelijkheid om verder te gaan op een nieuw bedrijventerrein. Het andere bedrijf wacht af tot de gemeente langs komt, of een ontwikkelaar om zijn pand te kopen. Dit heeft te maken met de plannen die vaak pas op lange termijn spelen voor desbetreffende bedrijven. Daar zit de moeilijkheid voor de gemeente, om het project te omvatten. "Vanuit de gemeente is de accountmanager actief in de contacten naar de bedrijven. Dit is echter lastig gebleken omdat vaak moet worden verteld dat de locatie die de ondernemer in het gebied inneemt in een later stadium ontwikkeld wordt waardoor nu nog niets te zeggen valt." Dit is moeilijk voor bedrijven omdat er geen duidelijkheid gegeven kan worden, zowel op het gebied van planvorming als op financieel gebied.

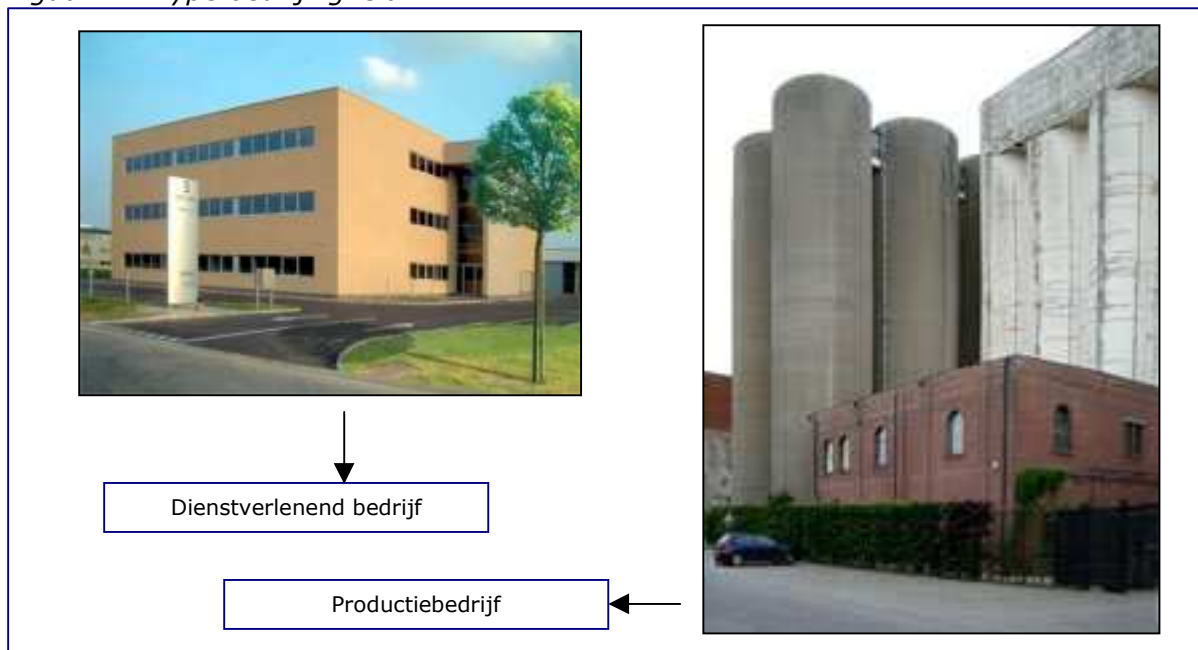
Het transformatieproces is een zeer kostbaar proces. Er is een groot tekort, enkele honderden miljoenen euro's, op het project. Dit heeft tot gevolg dat de gemeente een grote subsidie lobby heeft opgezet richting Provincie, Den Haag en de Europese Unie. De gemeente probeert momenteel om een aantal infrastructurele projecten gefinancierd te krijgen door middel van subsidies.

4.3 Bedrijfsverplaatsingsproces vanuit de bedrijven

De diversiteit van bedrijven die verplaatst moeten worden in de Kanaalzone is groot. Een aantal bedrijven huurt een bedrijfspand van een projectontwikkelaar of een investeerder. Andere bedrijven zijn zelf eigenaar van een bedrijfspand. Het ene bedrijf heeft aan 500 vierkante meter genoeg om haar activiteiten uit te voeren, terwijl het andere bedrijf 10.000 vierkante meter nodig heeft. Ook de aard van de activiteiten van de bedrijven zijn zeer verschillend. Er zijn bedrijven in het gebied aanwezig die vanwege productieactiviteiten in een zware milieucategorie vallen terwijl er ook bedrijven zijn die dienstverlenend zijn. Elk bedrijf is anders en heeft zijn eigen kenmerken.



Figuur 4.2 Type bedrijvigheid



Voor een dienstverlenend bedrijf is het gemakkelijker om te verplaatsen dan voor een productiebedrijf. De specifieke kenmerken van een productiebedrijf zorgen er voor dat er minder alternatieven mogelijk zijn. Dit komt voornamelijk door de grotere omvang en de aard van de activiteiten van het bedrijf. In figuur 4.2 is dit verduidelijkt aan de hand van een tweetal afbeeldingen.

Brumach Bouwmachines

De heer De Bruin van Brumach Bouwmachines is huurder van een pand dat in eigendom is van een projectontwikkelaar. Eind 2008 moet zijn bedrijf op zoek naar een nieuwe locatie omdat het huurcontract dan afloopt. De gemeente en de projectontwikkelaar zoeken niet naar alternatieve locaties. "Er is nooit direct contact geweest met de gemeente over de mogelijke plannen of verplaatsing. Er worden elk jaar op bepaalde data bijeenkomsten gehouden die georganiseerd worden door de gemeente waar de stand van zaken besproken wordt en waar de bedrijven naartoe kunnen gaan om op de hoogte te blijven van de toekomstige plannen." Vooral het kostenaspect speelt een belangrijke rol in de afweging van een nieuwe locatie. Zijn huidige huurprijs ligt laag vanwege de toekomstige sloop van het pand. Een alternatieve locatie zal voor het bedrijf duurder zijn. Vanaf het begin van de huurperiode in 2001 is Brumach op de hoogte geweest van de sloop van het pand en de bedrijfsverplaatsing. In eerste instantie was eind 2006 de einddatum voor beëindiging van de huurovereenkomst. De vertraging van de transformatieplannen zorgden ervoor dat het bedrijf tot eind 2008 op de huidige locatie actief kan blijven. De heer De Bruin tilt niet zwaar aan de bedrijfsverplaatsing. Sinds 2006 wordt er al gezocht naar alternatieven. "Doordat de verplaatsing naast de gewone werkzaamheden plaats moet vinden is er vaak geen tijd voor om hier over na te



denken. Aan de andere kant staan er ook weer veel panden leeg in de stad, dus mocht het op korte termijn moeten gebeuren dan zijn er wel mogelijkheden.”

Dekazon

Vanaf 2003 is Dekazon gevestigd in de Kanaalzone. Zij huren een pand van een holding die meerdere panden in het gebied in zijn bezit heeft. Het bedrijf was niet bekend met de plannen die de gemeente heeft met het Kanaalzonegebied. De laatste twee jaar is dit bekend geworden. De gemeente en de kamer van koophandel hebben toen een gezamenlijke bijeenkomst georganiseerd waarbij het bedrijf aanwezig was. Sinds de tijd dat bekend werd dat het bedrijf onderdeel uitmaakte van de plannen van de gemeente zijn zij zelf in contact gekomen met de gemeente. De mogelijkheden voor een nieuwe locatie van het bedrijf zijn besproken. Dekazon heeft zelf allerlei alternatieven bekeken en uiteindelijk ingeschreven op één van de bouwkavels die door de gemeente waren uitgegeven voor bedrijventerrein Apeldoorn Noord 2. “Dekazon is hierin erg actief geweest. Omdat wij in een huurpand zitten zijn wij niet van groot belang voor de gemeente, wij staan op het tweede plan. Doordat wij actief hebben opgetreden en vooraan stonden bij de gemeente heeft dit geresulteerd in een toezegging voor een bouwkevel.”

“Omdat er nu kavels beschikbaar waren is ervoor gekozen om actief te handelen. In de toekomst weet je niet wat je mogelijkheden zijn.”
Ronald van Kralingen, Dekazon

Ondanks het feit dat Dekazon huurder is, heeft de gemeente besloten om een kavel te reserveren voor het bedrijf. De plannen van de gemeente spelen pas over een jaar of tien. Desondanks is er voor gekozen om nu meteen actief te zoeken en niet nog een periode van vijf jaar op de huidige locatie te blijven huren. Eén van de belangrijke redenen om snel en actief maar alternatieve locaties te kijken was de groei van het bedrijf. De huidige locatie werd te krap. Door de bekendmaking van de plannen van de gemeente is het bedrijfsverplaatsingsproces versneld.

Porsche Specialist van den Berg

Sinds 1995 is Porsche Specialist van den Berg gevestigd in een eigen pand in het Kanaalzonegebied. Voor de heer van den Berg speelde de bedrijfsverplaatsing al sinds 1996. Ruimtegebrek op de huidige locatie lag er aan ten grondslag dat snel werd gekeken naar een andere locatie. Het bedrijf had de keuze om te gaan verbouwen op de



huidige locatie of om nieuw te gaan bouwen op een andere locatie. Het verwerven van grond om nieuwbouw te plegen was een goede optie voor het bedrijf, omdat het bedrijf op dat moment flink groeide. Sinds 1996 is het bedrijf in contact met de gemeente over een alternatieve locatie. Om verschillende redenen zijn een aantal serieuze opties, waaronder toewijzing van een kavel, niet doorgegaan.

“De gemeente stopt al jaren zijn kop in het zand waar het gaat om de verplaatsing van de bedrijven uit het Kanaalzonegebied. Ondanks de concrete plannen voor woningbouw op mijn huidige locatie”
Wim van den Berg, Porsche Specialist

Toen de plannen van de gemeente met het Kanaalzonegebied bekend werden is het bedrijf zelf doorgegaan met het vinden van een mogelijk nieuwe locatie. Er zijn diverse gesprekken geweest met de gemeente. De heer van den Berg heeft aangegeven verder te willen met zijn bedrijf en graag te willen verplaatsen. Een verplaatsing was noodzakelijk geworden. De heer Van den Berg is ook benaderd door ontwikkelaars die zijn grond wilden verwerven. Hier is niets mee gedaan omdat het bedrijf geen mogelijke andere locaties beschikbaar had om naar toe te verplaatsen. Naast de toewijzing van een kavel door de gemeente heeft het bedrijf in 2004 ook met de gemeente gesprekken gevoerd over een ander stuk nieuwbouwgrond op het zelfde bedrijventerrein. “In een vergevorderd stadium bleek dat de gemeente de helft van deze locatie inmiddels verkocht had.” Hierdoor zijn deze plannen voor nieuwbouw ook van de baan gegaan. Doordat de onderhandelingen met de gemeente stug en moeizaam zijn verlopen heeft de heer Van den Berg zich genoodzaakt gezien zijn bedrijf in te krimpen zolang zij op de huidige locatie werkzaam zijn. Geheel in tegenstelling tot de ontwikkelingen die de gemeente op zijn locatie heeft geprojecteerd, namelijk woningbouw in de nabije toekomst, zijn afgelopen maand de bouwvergunningen voor de verbouw van de huidige locatie van de heer Van den Berg verleent.

[Citroën van der Ven](#)⁵

Van der Ven is in 2004 gevestigd in het Kanaalzonegebied. Zij hebben de bedrijfsactiviteiten van een soortgelijk bedrijf overgenomen. Zij hadden toen de wetenschap dat er plannen waren met het Kanaalzone gebied. Ten tijde van de koop is aangegeven dat zij tot 2020/2025 aanwezig konden blijven op de huidige locatie. De gemeente was niet direct op de hoogte dat er een andere eigenaar aanwezig was. Zij zijn

⁵ Op advies van het bedrijf zijn de namen in dit stuk fictief gekozen



ongeveer anderhalf jaar geleden langs geweest om kennis te maken. Er zijn naderhand problemen ontstaan met de gemeente over de milieuvergunningen van het bedrijf.

“Zodra er voor de gemeente woningbouw in zicht is kan daar alles voor wijken. Men hecht geen belang aan de werkgelegenheid die het bedrijf biedt.”
Dennis van der Ven, Van der Ven

Het bedrijf van de heer Van der Ven valt in een zware milieucategorie. Vanwege de woningbouwplannen in de omgeving moet deze omlaag. Hieraan zijn voor het bedrijf diverse consequenties verbonden. Naast de problemen met de milieuvergunningen zijn er ook discussies over de datum van bedrijfsverplaatsing. “Nu heeft de gemeente aangegeven dat het bedrijf al voor 2010 verplaatsen moet terwijl wij er pas sinds 2004 actief zijn.” Hierdoor komen diverse investeringen onder druk te staan en moet men op korte termijn opnieuw op zoek naar een andere locatie. Er is geen noodzaak om te verhuizen dus houdt Van der Ven de situatie liever zoals hij nu is. Als het bedrijf direct geweten had dat zij zo snel moest verplaatsen was de locatie nooit aangekocht.

4.4 Deelconclusie

Het project Kanaalzone in Apeldoorn is een zeer omvangrijk project dat van noord naar zuid langs het Apeldoornse kanaal loopt. In het noordelijke deel van het project moeten veel bedrijven verplaatst worden omdat het bedrijventerrein getransformeerd wordt naar een woonwerkmilieu. Hiervoor zijn de gemeente en vier bedrijven geïnterviewd die te maken hebben met bedrijfsverplaatsing.

In tabel 4.1, te zien op de volgende pagina, is een overzicht gemaakt van de huidige situatie van de bedrijven die geïnterviewd zijn. De belangrijkste conclusie die hieruit kan worden afgeleid is dat deze bedrijven nog niet heel lang actief zijn in de Kanaalzone, in tegenstelling tot de leeftijd van de meeste gebouwen in het gebied. Ook kan geconcludeerd worden dat de toekomstige situatie voor de meeste bedrijven nog niet bekend is.



Tabel 4.1 Kerngegevens bedrijfsverplaatsing bedrijven Kanaalzone

	Brumach	Dekazon	Porsche Specialist	Citroën Van der Ven
Type bedrijf:	Verkoop en onderhoud bouwmachines	Verkoop en productie zonwering	Autobedrijf	Autobedrijf
Aanwezig sinds:	2001	2003	1995	2004
Verplaatst in:	2008	2009	?	?
Tijdsduur proces:	± 2 jaar	± 3 jaar	> 10 jaar	?
Oude/nieuwe locatie:	Huur → ?	Huur → Koop	Koop → ?	Koop → ?

Hieronder is in tabel 4.2 van de twee belangrijkste onderwerpen van bedrijfsverplaatsing, de informatievoorziening en het beleid, een confrontatie gemaakt tussen de gemeente en de bedrijven.

Tabel 4.2 confrontatie gemeente en bedrijven Kanaalzone

	Gemeente	Brumach	Dekazon	Porsche Specialist	Citroën Van der Ven
Informatievoorziening	Divers door middel van bijeenkomsten, flyers en het aanstellen van een accountmanager	Geen behoefte	Goed	Slecht	Geen
Beleid	Aanspreekpunt, actief meedenken en uitleg geven over bedrijfsverplaatsingen	Zelf actief in bedrijfsverplaatsing	Zelf actief in bedrijfsverplaatsing	Zelf actief in bedrijfsverplaatsing	Geen bedrijfsverplaatsing

Informatievoorziening

Vanaf 1998 wordt door de gemeente overleg gevoerd met belanghebbenden over de bedrijfsverplaatsing. Op diverse manieren wordt informatie verstrekt aan de bedrijven. Zo is de accountmanager het contactpunt voor de bedrijven uit het gebied. Naar



ondernemers toe kan de gemeente echter vaak geen duidelijkheid geven omdat de plannen pas op langere termijn spelen. De bedrijven denken verschillend over de informatie die de gemeente verstrekt ten aanzien van de bedrijfsverplaatsing. Zo heeft Brumach bouwmachines geen behoefte aan informatie en heeft Citroën Van der Ven hier slechte ervaringen mee omdat zij verkeerde informatie hebben gekregen van de gemeente. Ten tijde van de aankoop van de locatie door Citroën van der Ven in 2004 is door de gemeente aangegeven dat zij tot 2020/2025 op de locatie aanwezig konden blijven. De gemeente heeft nu duidelijk gemaakt dat zij in 2010 moeten verplaatsen. Hierdoor moet het bedrijf op korte termijn op zoek naar een alternatief. Investerings die het bedrijf heeft gedaan komen onder druk te staan. De huidige locatie was in 2004 niet aangekocht met de wetenschap dat zij in 2010 moeten verplaatsen.

Beleid

Het beleid van de gemeente is dat zij uitleg geven en actief meedenken in de bedrijfsverplaatsingen. Uit de interviews met de bedrijven blijkt het tegengestelde. Zij moeten vooral zelf actief zijn in de bedrijfsverplaatsing. De gemeente speelt alleen aan de zijlijn een rol als door de bedrijven contact gezocht wordt. Sinds 1998 is de gemeente actief in het project Kanaalzone. Bijna tien jaar later blijkt dat nog geen enkel bedrijf is verplaatst uit het gebied.

Uit tabel 4.3 is al gebleken dat de geïnterviewde bedrijven nog niet heel lang actief zijn in de Kanaalzone. Vooral de situatie van Citroën van der Ven, die hiervoor beschreven is, is opvallend omdat zij pas sinds 2004 eigenaar zijn van een pand in de Kanaalzone. Door een actieve houding van de gemeente had dit probleem voorkomen kunnen worden. Ook de situatie van Porsche Specialist Van den Berg is opvallend. Zij zijn sinds 1996 op zoek naar een andere locatie voor het bedrijf vanwege ruimtegebrek. Hierover is veel contact geweest met de gemeente. Om verschillende redenen zijn een aantal serieuze opties, waaronder toewijzing van een kavel, niet doorgegaan. Door de huidige plannen van de gemeente moet het bedrijf binnen afzienbare tijd verplaatsen, dit vanwege de woningbouw die de gemeente op zijn locatie heeft geprogrammeerd. De moeizame en stugge contacten met de gemeente hebben ertoe geleid dat, geheel in tegenstelling tot de plannen, het bedrijf gaat verbouwen op de huidige locatie. De gemeente heeft toestemming verleend voor de verbouw, terwijl zij binnen afzienbare tijd woningen willen bouwen op dezelfde locatie. De conclusie is dat door miscommunicatie bij de gemeente ongewenste situaties zijn ontstaan. Een aantal bedrijven heeft slechte ervaringen met de gemeente en moet nu de consequenties daarvan onder ogen zien.



Een succesvolle bedrijfsverplaatsing ?!

H5 Piushaven Tilburg



5 Piushaven Tilburg

In de raamovereenkomst Piushaven 2005 wordt het project Piushaven op de kaart gezet als 'centrumstedelijke herontwikkelingslocatie', waarbij zware bedrijvigheid wordt verplaatst naar geschikte locaties op de hiervoor bestemde Tilburgse bedrijventerreinen en waarbij de innovatieve maar ook karakteristieke woningbouw en inrichting van de haven zelf het Piushavengebied een duidelijk gezicht geven. Het Piushavengebied in Tilburg staat in dit hoofdstuk centraal. In de eerste paragraaf wordt de uitspraak uit de raamovereenkomst verduidelijkt door dieper in te gaan op het project Piushaven. Hierna staat het bedrijfsverplaatsingsproces centraal en worden de ervaringen van de gemeente en een aantal bedrijven beschreven.

5.1 Aanleiding en doel project

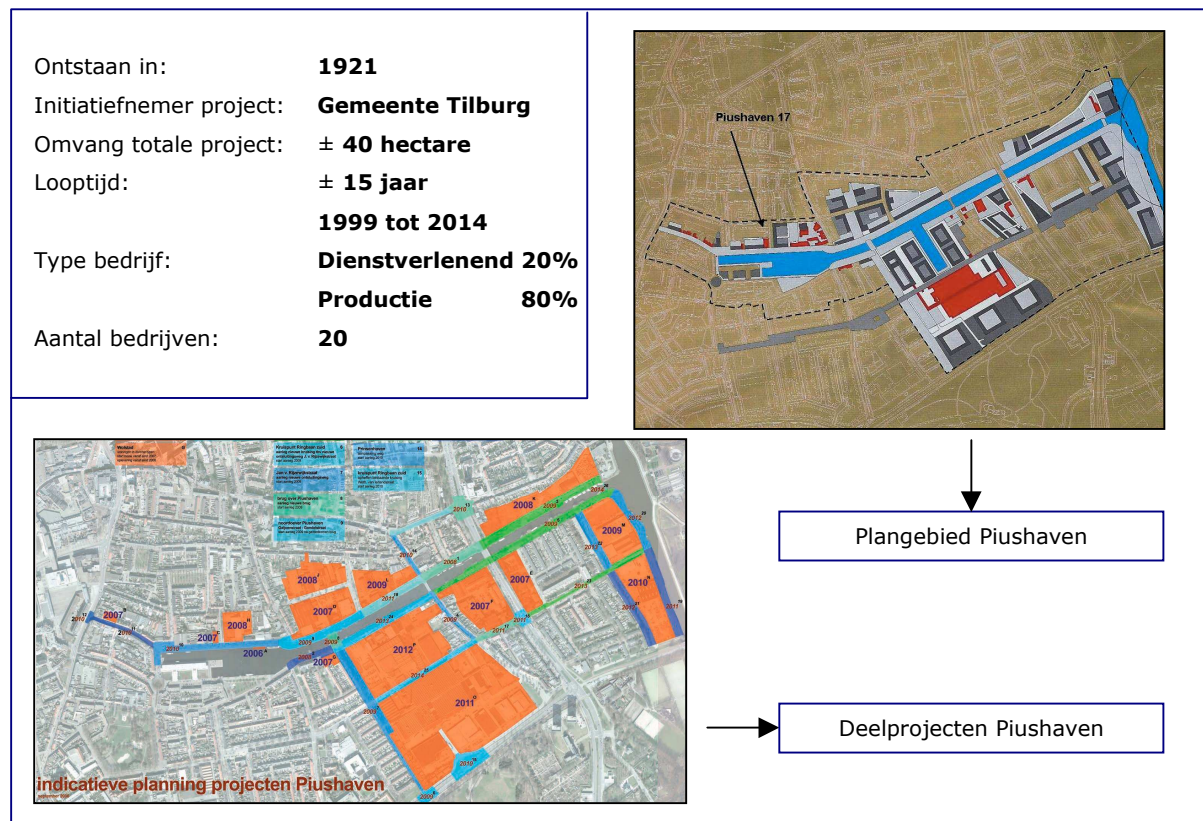
Het havengebied, dat aan het Wilhelminakanaal aansluit, is gerealiseerd in 1921. Het fungeerde voor lange tijd als laad- en losplaats voor bedrijven. In het havengebied is hierdoor ook industriële bedrijvigheid gevestigd. In de loop der jaren is de economische betekenis van de Piushaven afgenomen en is het industriegebied in verval geraakt. Doordat de gebouwen die in het gebied aanwezig zijn oudere gebouwen betreffen, is er in veel gevallen sprake van laagwaardige industrie. Hiernaast zijn er in het gebied onder meer een onderwijsinstelling, een zorginstelling en een supermarkt aanwezig. Dit komt doordat het Piushavengebied inmiddels wordt omringd door een aantal woonwijken en dicht tegen het centrum van Tilburg ligt.

In 1999 is er een start gemaakt met de visie ten aanzien van het herontwikkelen van een groot deel van het Piushavengebied tot een woonwerkmilieu. In het beleidsplan van de gemeente is dit als volgt geformuleerd: "Met versterkte inzet zal het Piushavengebied worden ontwikkeld tot een aantrekkelijk en bruisend gebied, waar wonen, werken en recreëren hand in hand gaan." Een aantal bedrijven die er gevestigd zijn moeten worden verplaatst of zijn al verplaatst. De gemeente heeft in eerste instantie plannen gemaakt waarin op hoofdlijnen bepaald is wat haar ideeën waren over het Piushavengebied. Het plan is niet ontstaan vanuit een structuurvisie maar vanuit een stedenbouwkundig plan dat door de gemeente is opgesteld. In verschillende fases wordt een groot deel van het gebied herontwikkeld. In de eerste deelplannen van het gebied is men begonnen met bouwen. Het laatste deelplan moet gerealiseerd zijn in 2014. Uit de ontwikkelingsvisie komt het volgende over het Piushavengebied naar voren: "De Ontwikkelingsvisie Piushaven geeft aan hoe de bestaande bedrijventerreinen en het openbaar gebied rond de Piushaven moeten worden getransformeerd tot een attractief en levendig gebied om



in te wonen, werken en recreëren. Na herontwikkeling zal er (in samenhang met de bestaande woonbuurten) sprake zijn van één samenhangende woon(en werk-)wijk die georiënteerd is op de Piushaven: de 'Piushavenwijk'." (Gemeente Tilburg, 2002) In figuur 5.1 zijn de projectgegevens van het Piushavengebied weergegeven.

Figuur 5.1 Projectgegevens Piushaven Tilburg



5.2 Bedrijfsverplaatsingsproces vanuit de gemeente

De bekendmaking van het project is via de plaatselijke dagbladen gegaan. Hiernaast is een projectleider aangesteld voor het Piushavengebied, die als contactpersoon fungeerde. Ook is in 2000 een blad gestart, de Kanaalexpres, waarin alle vorderingen betreffende het Piushavengebied kenbaar gemaakt werden aan de bewoners, bedrijven en andere betrokkenen. In hetzelfde jaar is er een centraal informatiepunt gerealiseerd voor het Piushavengebied waar iedereen terecht kan voor maquettes en plankaarten. Ook zijn er informatieavonden geweest voor bewoners en bedrijven. Vooral vanuit de bedrijven waren er veel vragen, vaak van financiële aard.

De positieve uitwerking van de opzet om het plan alleen op hoofdlijnen uit te werken was dat er veel bedrijven uit zichzelf bij de gemeente gekomen zijn om te vragen wat de exacte plannen van de gemeente waren. De bedrijven in het Piushavengebied wilden



graag weten wat er in de toekomst met het bedrijf gebeuren gaat. Voor de gemeente heeft dit geleid tot veel taxaties van bedrijfspanden in het gebied. De bedrijven wilden graag weten wat hun bedrijf waard was om hierna de mogelijkheden te bekijken voor een nieuwe locatie. De heer Van der Wouw was namens de gemeente Tilburg betrokken bij de taxaties van bedrijven in het Piushavengebied. Dit vormde de basis voor de op te zetten exploitatie van het gebied. "De gemeente heeft zelf een aantal locaties aangekocht, waaronder een grote textiel fabriek. Deze fabriek stond op een strategisch belangrijke plaats. De gemeente is zelf tot aankoop overgegaan vanwege het belang van de locatie. Op deze manier heeft de gemeente een voorbeeld gesteld."⁶

"Iedere ondernemer weet dat als een gemeente iets voorneemt dat zij toch niet te stoppen is. Een ondernemer die zich halsstarrig opstelt is geen ondernemer."
Wim van der Wouw, gemeente Tilburg

De gemeente heeft actief meegewerkt in het vinden van nieuwe locaties voor bedrijven. De gemeente Tilburg heeft sinds een aantal jaren accountmanagers aangesteld voor de bedrijventerreinen in de gemeente. Deze accountmanagers zijn het aanspreekpunt voor bedrijven op de verschillende bedrijventerreinen in Tilburg. Zij hebben samen met het ondernemersloket van de gemeente gezocht naar alternatieve locaties voor de bedrijven. Ook de bedrijven zelf hebben gezocht naar locaties, maar de gemeente heeft hierin actief meegewerkt.

Tot nu toe kiest ieder bedrijf om rustig naar een nieuwe locatie te kijken en indien deze gevonden wordt om binnen een aantal jaren te verhuizen. Dit geldt met name voor de groeiende bedrijven in het gebied die geen uitbreidingsmogelijkheden meer hebben. Ook de toekomst en de voortzetting van het bedrijf speelt een grote rol omdat de bedrijven uiteindelijk allemaal moeten verdwijnen uit het Piushavengebied. Voor bedrijven heeft het geen zin om geld te steken in de huidige locatie.

In de aanloop naar het project heeft de gemeente getracht om een PPS constructie met een aantal partijen op te zetten en zo het gebied te transformeren naar een woon-werk locatie. Contractueel is men echter destijds niet tot een PPS gekomen. Als een bedrijf een nieuwe locatie gevonden heeft dan komen deze in veel gevallen bij de gemeente om te praten over de verkoop van hun pand in het Piushavengebied. Er is in het gebied geen sprake van het voorkeursrecht van de gemeente. Meestal wordt het pand verkocht aan

⁶ Wim van der Wouw is als beëdigd makelaar betrokken bij het project Piushaven



marktpartijen die een betere aanbieder doen dan de gemeente. Voor de gemeente is dit geen probleem omdat de insteek van het plan op hoofdlijnen ook was om de ontwikkelingen over te laten aan marktpartijen. De marktpartijen overleggen vaak voor de aankoop met de gemeente. De betrokkenheid van de marktpartijen is een uitvloeisel geweest van de vroege bekendmaking van de plannen. Hierin is door de gemeente duidelijk gemaakt wat de kosten waren van het plan. Voor elke projectontwikkelaar is duidelijk wat de exploitatiebijdrage is per 100 vierkante meter bruto voeroppervlak die zij gaan realiseren op hun grondgebied. Deze bijdrage is bedoeld voor de gemeente om de algemene gronden en infrastructuur in het gebied aan te passen. Met grote partijen zijn hierover afspraken gemaakt in een raamovereenkomst. Doordat er geen WVG gevestigd is in het gebied zijn er ook kleine marktpartijen die grondposities hebben ingenomen in het gebied. Hierdoor heeft de gemeente zelf uiteindelijk weinig aankopen gedaan.

Ongeveer 50 procent van de bedrijfsverplaatsingen hebben al plaatsgevonden. Het tijdschema van de diverse deelplannen wordt voornamelijk bepaald door de ontwikkelaar die de posities in zijn bezit heeft. Wanneer hij tot ontwikkeling van het gebied wil overgaan is het zaak voor het bedrijf om te vertrekken. Voor sommige gebieden komt dit nauwelijks van de grond. Hierbij hebben marktpartijen grondposities maar gaan zij niet over tot het ontwikkelen ervan, waardoor sommige bedrijven nog steeds aanwezig zijn in het gebied. Andere gebieden komen in een korte periode tot ontwikkeling. Afhankelijk hiervan is het tijdschema van de bedrijfsverplaatsing verschillend. Vaak is het wel een proces van een aantal jaren, afhankelijk van de omvang van het bedrijf. Meestal gaan de bedrijven actief weg. "Op het moment dat een bedrijf een alternatief heeft gevonden gaat alle aandacht ook uit naar dit alternatief omdat hier de toekomst van het bedrijf ligt. Als het haalbaar is dan wil een bedrijf het zo snel mogelijk realiseren. Als men af gaat wachten dan verloopt de kans mogelijk." De meeste bedrijven verplaatsen binnen de gemeente, vanwege de werknemers en de klantenkring.

5.3 Bedrijfsverplaatsingsproces vanuit de bedrijven

De diversiteit van de bedrijvigheid in het Piushavengebied is groot, net als in paragraaf 4.3 is beschreven. Wat echter overeenkomt is de industriële achtergrond van de bedrijven. Dit heeft te maken met de geschiedenis van het Piushavengebied waar altijd veel industriële bedrijvigheid gevestigd was. Veel van de bedrijfspanden zijn ontstaan in de jaren vijftig. Voor de bedrijfsverplaatsingen heeft dit als gevolg dat niet alle beschikbare bedrijventerreinen geschikt zijn voor de bedrijven die uit het Piushavengebied verplaatst moeten worden.



Smecon Tilburg

Smecon Tilburg is een staalconstructiebedrijf waar alle soorten metaal bewerkt worden. Begin 2006 zijn zij verplaatst vanuit het Piushavengebied naar bedrijventerrein de Vossenbergh in Tilburg. Het bedrijf is door de gemeente nooit verplicht om te verplaatsen uit het Piushavengebied. Pas nadat Smecon verplaatst was, hebben de bedrijven die nu nog op de oude locatie aanwezig zijn een brief van de gemeente gehad waaruit blijkt dat zij binnen anderhalf jaar moeten verplaatsen. Met de gemeente heeft Smecon geen contact gehad over de bedrijfsverplaatsing. Wat de heer van der Klundert opvallend vindt is dat vanuit de gemeente niets geregeld is wat betreft bedrijfsverplaatsingen. Er is nooit contact geweest over de plannen van de gemeente en om door te nemen wat de gevolgen zijn voor Smecon en hoe een bedrijfsverplaatsing werkt. "Smecon heeft zelf alles moeten uitzoeken terwijl wij en veel andere bedrijven geen ervaring met bedrijfsverplaatsingen hebben."

Degene die belang had bij de oude locatie van Smecon was Triborgh bouwontwikkeling. Dit is een samenwerkingsverband van een aantal bouwbedrijven en woningcorporaties die gezamenlijk grootschalige projecten willen ontwikkelen. Triborgh is actief mee gaan denken over een mogelijke nieuwe locatie voor Smecon vanwege hun belang in de nieuwbouwplannen van het Piushavengebied. In een vroeg stadium is afgesproken dat als Smecon zou verhuizen, zij eerst met Triborgh zouden onderhandelen over de verkoop van hun oude pand. Toen dit concreter werd is er veel contact geweest met Triborgh over de financiële voorwaarden. Het heeft uiteindelijk zes jaar geduurd totdat er daadwerkelijk een geschikte locatie is gevonden. Voor Smecon waren de financiën belangrijk voordat de stap werd gemaakt om te verplaatsen.

"Naar de mogelijke gevolgen van een bedrijfsverplaatsing kijkt de gemeente niet, of het bedrijf nu failliet gaat of niet."
Van der Klundert, Smecon Tilburg

Hiernaast is het moeilijk gebleken om een goede geschikte locatie te vinden. Omdat Smecon een staalconstructiebedrijf is hebben zij een kraanbaan nodig en de beschikking over veel krachtstroom. Door de kosten van deze ingrepen op andere gevonden geschikte locaties bleek dat dit financieel niet haalbaar was en het geen voordeel met zich mee bracht om te gaan verhuizen. Door het voorzichtige handelen van Smecon zijn zij overeind gebleven en is de bedrijfsverplaatsing gerealiseerd.



A. van Casteren Tilburg

Het bedrijf van de heer van Casteren, A. van Casteren Tilburg, is door een samenloop van omstandigheden al in 2003 verplaatst uit het Piushavengebied. De activiteiten van het bedrijf omvatten grondwerk, sloopwerk, straatwerk en afvalverwerking. Tot zes jaar geleden deed het bedrijf al het werk op de stortplaats in Tilburg. Toen er in 2001 een einde kwam aan deze werkzaamheden, moest het bedrijf op zoek naar andere activiteiten. Vanwege het toen in opmars zijnde bouwstoffenbesluit is gekozen om hier op in te spelen door middel van de inname van diverse afvalstoffen. De keuze voor een nieuwe locatie speelde toen al. De verandering van activiteiten zorgde voor een versnelling van het verplaatsingsproces.

Via de media heeft het bedrijf vernomen van de plannen van de gemeente betreffende het Piushavengebied. Voor het bedrijf was duidelijk dat mede vanwege de wil om de activiteiten te veranderen direct gezocht moest worden naar een locatie aan het water met genoeg ruimte voor de inname van grondstoffen. Hiernaast worden er milieutechnisch gezien zware activiteiten verricht waardoor veel locaties ongeschikt zijn. Het bedrijf is zelf in een vroeg stadium na de bekendmaking van de plannen van de gemeente op zoek gegaan naar een nieuwe locatie. Omdat de gemeente geen locatie beschikbaar had, zijn andere marktpartijen ingeschakeld om een nieuwe locatie te zoeken.

“Als het proces te lang duurt krijg je het deksel op de neus. Of dit nu komt doordat bedrijven te veel vragen voor de grond of niet actief op zoek gaan naar een andere locatie.”

Jacque van Casteren, A. van Casteren Tilburg

Vanwege de sloopwerkzaamheden die A. van Casteren in die tijd verrichte voor bouwbedrijf Van der Weegen zijn zij met elkaar in contact gekomen over de verplaatsing van het bedrijf uit het Piushavengebied. Door de contacten met Van der Weegen, één van de bedrijven die onderdeel uitmaakt van het samenwerkingsverband Triborgh bouwontwikkeling, werd A. van Casteren aangeboden om de oude locatie aan hen te verkopen. Nadat A. van Casteren een geschikte nieuwe locatie had gevonden is de locatie in het Piushavengebied verkocht aan Triborgh. De nieuwe locatie is uiteindelijk door het bedrijf zelf gevonden. Het tijdspad van de bedrijfsverplaatsing zelf is niet erg lang geweest. Er heeft eerst nog een grondige verbouwing plaatsgevonden voordat er daadwerkelijk naar de nieuwe locatie verhuist is. In totaal heeft het proces ongeveer drie



jaar geduurd. Omdat het bedrijf bekend is met vastgoed en de zaken die hierbij spelen als bijvoorbeeld sanering en waardebeoordeling was het voor het bedrijf makkelijker om de verplaatsing vorm te geven. "Door de ervaringen met de markt en het zien van mogelijkheden op de nieuwe locatie heeft uiteindelijk vrij gemakkelijk de bedrijfsverplaatsing plaats gevonden." Het bedrijf heeft eerder met een soortgelijke situatie te maken gehad wat heeft geholpen in het bedrijfsverplaatsingsproces.

Koninklijke Saan

De huidige locatie in het Piushavengebied van waaruit Saan actief is, is gehuurd. De belangrijkste activiteiten van Saan zijn kraanverhuur, speciaal transport, verhuizingen en archiefbeheer. Vanuit Tilburg worden door Saan voornamelijk machines opgeslagen waardoor er een grote ruimtebehoefte is. In juni 2008 vindt de bedrijfsverplaatsing plaats naar bedrijventerrein de Katsbochten in Tilburg waar op eigen grond een nieuw bedrijfspand wordt gebouwd. "Voor Saan is het jammer dat het pand op de huidige locatie gehuurd wordt omdat wij nu minder sterk staan naar de gemeente toe en weinig stem hebben wat betreft de verplaatsing." Het is voor Saan geen vrijwillige keuze om nog steeds actief te zijn op deze locatie. Er is een aantal jaren druk gezocht naar een andere locatie. Niet alleen vanwege de grote transportproblematiek op de huidige locatie, maar ook vanwege de uitstraling. Vanuit de gemeente zijn de plannen gekomen om het bedrijventerrein Piushaven op te heffen, maar men moet ook de mogelijkheid bieden voor de bedrijven om zich elders te kunnen vestigen. Mevrouw Smits vindt dat hier te weinig aandacht aan wordt besteedt. Een tijdlang heeft bij haar de gedachte gespeeld om een nieuwe locatie in Waalwijk aan te kopen die wel beschikbaar was. Dit is echter niet gedaan vanwege allerlei commerciële redenen waaronder de naamsbekendheid in Tilburg en de concurrentie die actief is in Waalwijk.

Mevrouw Smits was sinds haar indiensttreding in 2004 actief in het zoeken naar een nieuwe locatie voor het bedrijf. De alternatieven geschikt voor Saan waren beperkt. Er was één duidelijke mogelijkheid voor Saan, namelijk het logistieke bedrijventerrein Katsbochten in Tilburg. Op dit terrein was één mogelijke locatie voor Saan beschikbaar die echter in optie was bij een andere partij. Dit heeft tot gevolg gehad dat er een stagnatie was in de ontwikkeling wat betreft een nieuwe locatie. Lang is onduidelijk gebleven hoe lang de optie beschikbaar bleef. Uiteindelijk is er eind 2005 een gesprek geforceerd met de wethouder van economische zaken om het probleem aan de kaak te stellen. In 2006 is de locatie op de Katsbochten aangekocht.



“Voor het oog is de projectontwikkelaar begonnen met het herontwikkelen van de locatie, maar zij kunnen pas verder als Saan definitief vertrokken is.”
Sandra Smits, Koninklijke Saan

Ondertussen was er op de huidige locatie een probleem ontstaan doordat de eigenaar, een projectontwikkelaar, met de gemeente afspraken had gemaakt over de ontwikkelingen op de locatie. Hierdoor is de projectontwikkelaar al gaan slopen en is er begonnen met saneren. Dit komt doordat er de afgelopen 15 jaar al een aantal keren is gesproken over de herontwikkeling van de locatie van Saan maar er steeds niets gebeurde. Voor Saan is deze gang van zaken uiterst dubieus en ontbreekt elke logica. Grofweg heeft het bedrijfsverplaatsingsproces vier jaar geduurd. Vanaf juni 2004 is mevrouw Smits betrokken bij de verhuizing en in de zomer van 2008 is de verhuizing een feit.

[Sloopbedrijf van der Ven⁷](#)

Sloopbedrijf van der Ven is een bedrijf dat sinds lange tijd actief is in het Piushavengebied. Er was heel lang sprake van uitbreiding van het bedrijf op de locatie Piushaven. Deze uitbreiding was fysiek wel mogelijk maar milieutechnisch niet door woonbebouwing in de directe omgeving. Daar kwam bij dat de gemeente het hele gebied wilde transformeren. Zodoende zijn er al lange tijd geleden gesprekken gevoerd, vanaf 1997. Drie en half jaar geleden is het bedrijf uiteindelijk verkocht. Ruim drie jaar heeft het bedrijf hierna nog gebruik mogen maken van de huidige locatie. De verhuizing naar de nieuwe locatie is afgelopen zomerperiode afgerond.

“Transformatie van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu kan plaatselijk een goede zaak zijn. Er wordt echter een veel te harde scheiding gelegd tussen wonen en werken. Vermenging van functies is belangrijk.”
Kees van der Ven, Sloopbedrijf van der Ven

De heer Van der Ven heeft een tweeledige rol gespeeld in de bedrijfsverplaatsing. In het eerste proces is dat het vaststellen van de bodemkwaliteit geweest. Dit was een belangrijk uitgangspunt voor de te ontvangen prijs van de opstallen met grond wat

⁷ Op advies van het bedrijf zijn de namen in dit stuk fictief gekozen



betreft de oude locatie. De grond was goed zoals bleek uit het uitgebreide bodemonderzoek. De prijs die betaald is, is uiteindelijk bepaald op basis van de grondwaarde in de nieuwe bestemming. De kosten voor de sanering zijn geschat op basis van hetzelfde bodemonderzoek. Deze kosten zijn in mindering gebracht op de verkoopprijs, waardoor de koper zorg draagt voor de saneringskosten. Het regelen van afspraken over de oplevering van de opstallen was zijn tweede rol tijdens het proces van bedrijfsverplaatsing. Na de overeenkomst heeft het verplaatsingsproces drie jaar en acht maanden geduurd. Nadat er een overeenkomst was is het bedrijf gefuseerd waardoor het bedrijf buiten de gemeente is verplaatst. "De insteek was eerst dat het bedrijf in Tilburg zou blijven vanwege de historische binding met de stad. Wij hebben daarom als bedrijf de gemeente verzocht te kijken naar een mogelijke nieuwe locatie in Tilburg zelf." De verplaatsing naar een andere gemeente is uiteindelijk tot stand gekomen doordat er in Tilburg geen nieuwe locatie voor handen was.

5.4 Deelconclusie

In het Piushavengebied is van oudsher voornamelijk industriële bedrijvigheid gevestigd. Door de veroudering van de panden, de centrale ligging en de woonwijken die om het gebied heen zijn gebouwd, wordt het Piushavengebied getransformeerd en moeten veel bedrijven verplaatst worden. In tabel 5.1 is een overzicht weergegeven van de belangrijkste gegevens ten aanzien van de bedrijfsverplaatsing van de geïnterviewde bedrijven.

Tabel 5.1 Kerngegevens bedrijfsverplaatsing bedrijven Piushaven

	Smecon	A. van Casteren	Koninklijke Saan	Sloopbedrijf Van der Ven
Type bedrijf:	Staal-constructie	Grond-, sloop-, straatwerk en afvalverwerking	Kraanverhuur, speciaal transport, verhuizingen en archiefbeheer	Sloopbedrijf
Aanwezig sinds:	1986	1992	1997	1954
Verplaatst in:	2006	2003	2008	2007
Tijdsduur proces:	± 6 jaar	± 3 jaar	± 4 jaar	± 4 jaar
Oude/nieuwe locatie:	Koop → Koop	Koop → Koop	Huur → Koop	Koop → Koop



In drie gevallen zijn de bedrijven al verplaatst, in het geval van Saan vindt de bedrijfsverplaatsing volgend jaar plaats. Wat verder opvalt is dat alle geïnterviewde bedrijven eigenaar worden op de nieuwe locatie, ook Saan die tot nu toe huurder is.

Tabel 5.2 Confrontatie gemeente en bedrijven Piushaven

	Gemeente	Smecon	A. Van Casteren	Koninklijke Saan	Sloopbedrijf Van der Ven
Informatievoorziening	Divers door middel van een informatiepunt, een informatieblad en accountmanagers	Nooit contact gehad met de gemeente over bedrijfsverplaatsing	Goed	Goed	Goed
Beleid	Taxeren bedrijfpanden en actief meewerken bij bedrijfsverplaatsingen	Zelf actief in bedrijfsverplaatsing	Zelf actief in bedrijfsverplaatsing	Zelf actief in bedrijfsverplaatsing	Gemeente actief bij bedrijfsverplaatsing

In tabel 5.2 is een confrontatie weergegeven tussen de gemeente en de bedrijven, van de twee belangrijkste onderwerpen van bedrijfsverplaatsing, de informatievoorziening en het beleid.

Informatievoorziening

De gemeente heeft het stedenbouwkundige plan op hoofdlijnen bepaald in 2000. Hierdoor zijn veel bedrijven zelf actief geworden in het contact met de gemeente ten aanzien van vragen over de exacte plannen, de gevolgen en de toekomst. Ongeveer 50 procent van de bedrijfsverplaatsingen hebben al plaatsgevonden. De accountmanagers van de gemeente hebben actief meegewerkt in het zoeken naar alternatieve locaties voor de te verplaatsen bedrijven. De meeste bedrijven zijn niet direct geholpen bij de bedrijfsverplaatsing, maar zijn wel tevreden met de informatievoorziening van de gemeente. De gemeente is helder geweest over de plannen die zij hebben met het Piushavengebied. Alleen Smecon heeft nooit contact gehad met de gemeente over de bedrijfsverplaatsing, men is niet geholpen bij de verplaatsing. Zij vinden het vreemd dat vanuit de gemeente niets geregeld is wat betreft bedrijfsverplaatsingen. Smecon heeft zelf alles moeten uitzoeken terwijl zij, en veel andere bedrijven, geen ervaring hebben met bedrijfsverplaatsingen.



Beleid

De vaak industriële achtergrond van de bedrijven in het Piushavengebied zorgen voor een beperkt aantal alternatieve locaties bij de bedrijfsverplaatsingen. Door de aard van de activiteiten zijn veel locaties ongeschikt of niet haalbaar. Het beleid van de gemeente is dat zij actief meewerken bij de bedrijfsverplaatsingen. De conclusie is dat in de praktijk weinig blijkt van een actieve rol van de gemeente. In veel gevallen wordt de aankoop van bedrijfspanden door marktpartijen gedaan, waardoor de actieve rol van de gemeente naar de achtergrond verdwijnt. Wat ook meespeelt voor de gemeente, is dat er geen toekomst is voor de bedrijven in het Piushavengebied. Hierdoor moeten zij zelf actief op zoek naar een locatie.



Een succesvolle bedrijfsverplaatsing ?!

H6 Paleiskwartier Den Bosch



6 Paleiskwartier Den Bosch

Net als de besproken cases in de vorige twee hoofdstukken is het Paleiskwartier in Den Bosch midden in de stad gelegen. Het naoorlogse bedrijventerrein de Wolfsdonken, wat nu het Paleiskwartier is, was in die tijd de eerste bebouwing aan de westzijde van het station van Den Bosch. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het project door middel van een korte geschiedenis en een korte beschrijving van de plannen. Voor het Paleiskwartier zijn alle bedrijfsverplaatsing al een aantal jaren geleden gerealiseerd. De ervaringen van de gemeente en de betrokken bedrijven die in paragraaf twee en drie behandeld worden, zijn ervaringen met het bedrijfsverplaatsingsproces dat enkele jaren geleden speelde.

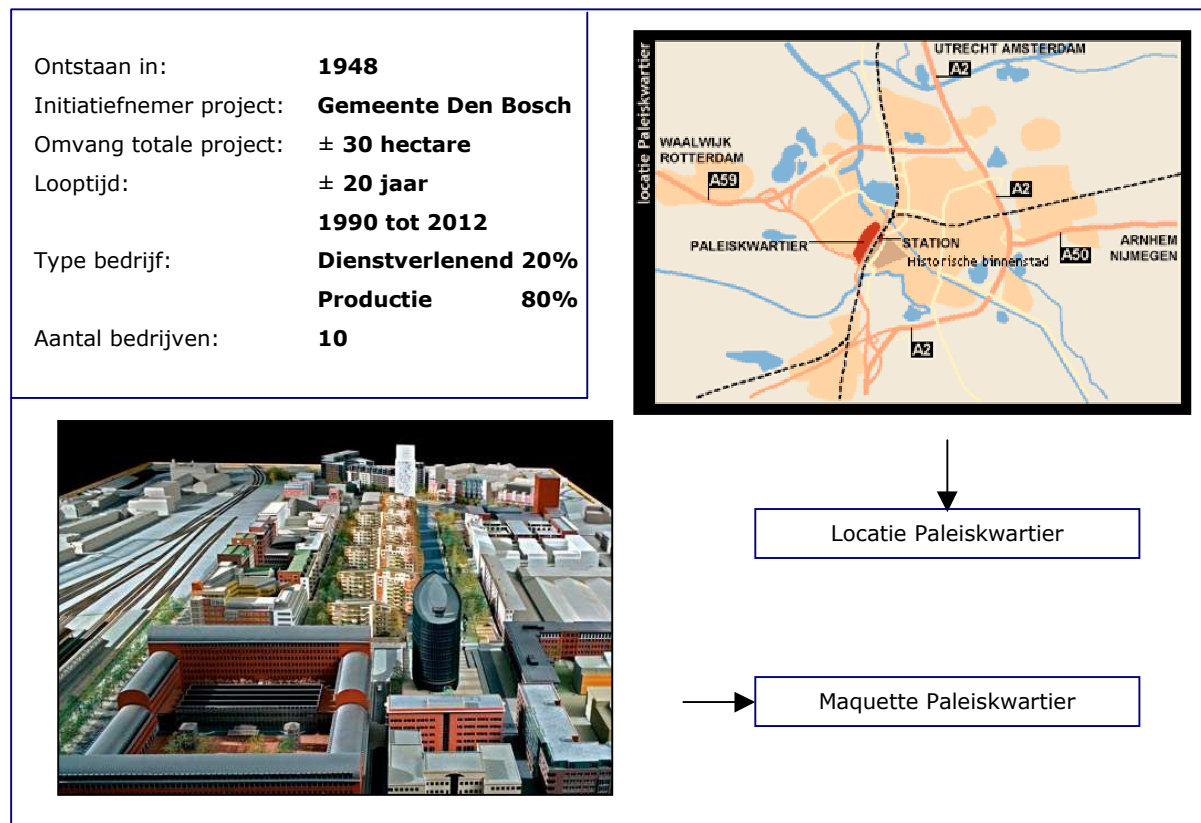
6.1 Aanleiding en doel project

Het Paleiskwartier is gelegen aan de westzijde van het treinstation van Den Bosch. Het is een stedelijke locatie met aansluiting op de historische binnenstad. In het plangebied waren onder meer een sportveldencomplex, een kazerneterrein en bedrijventerrein de Wolfsdonken gevestigd. In de loop der jaren zijn verschillende woonwijken om de terreinen gebouwd. Deze verouderde terreinen zijn in de afgelopen jaren herontwikkeld tot een nieuw stadscentrum met verschillende functies.

In het begin van de jaren 90 is een integrale ontwikkelingsvisie door de gemeente geformuleerd om tot een nieuwe invulling van het westelijke stationsgebied te komen. Het project kreeg vorm nadat marktpartijen hun interesse kenbaar maakten. Belangrijk voordeel in de ontwikkeling van het Paleiskwartier is de samenwerking van gemeente en marktpartijen door middel van een PPS constructie. In de loop der jaren is een aantal plandelen van het Paleiskwartier gerealiseerd, waaronder het Paleis van Justitie. Onderdeel van het plan is de transformatie van het bedrijventerrein de Wolfsdonken naar een woonwerkmilieu. In 2012 moet de volledige herontwikkeling van het Paleiskwartier worden afgerond. In figuur 6.1 zijn de projectgegevens van het Paleiskwartier weergegeven.



Figuur 6.1 Projectgegevens Paleiskwartier Den Bosch



6.2 Bedrijfsverplaatsingsproces vanuit de gemeente

Hét moment dat de gemeente met bedrijven in contact komen is er niet, dit zijn processen. "Het is niet zo dat van vandaag op morgen wordt besloten om een gebied te transformeren. Daar groeit men naartoe op basis van politieke discussies."⁸ Deze politieke discussies komen in de krant. Bedrijven die belangen hebben lezen dit en realiseren zich op deze manier, dat iets gaat gebeuren in het gebied. Het proces heeft enkele jaren geduurd voordat een concreet plan gepresenteerd werd. De ervaring van de gemeente is, dat er niets nieuws verteld wordt als zij met de bedrijven in contact komen. Eerst moeten allerlei processen zich voltrekken voordat de gemeente in gesprek kan komen met bedrijven. Het gaat vooral om politieke en juridische processen waarbij allerlei stappen genomen moeten worden. De gemeente neemt contact op, op het moment dat de tijd hier rijp voor is en er concrete plannen zijn. De ervaringen die de gemeente met de bedrijven heeft zijn zeer positief, alle partijen waarmee gesproken is zijn volwassen partijen. Er is veel begrip ondervonden voor de plannen. De gemeente heeft nooit meegemaakt dat er partijen geen gevoel hadden bij de plannen. Dit komt doordat de bedrijven al een tijd hebben kunnen wennen aan de plannen van de

⁸ Martin Broekhof is namens de gemeente Den Bosch vanuit de afdeling grondzaken betrokken bij het project Paleiskwartier



gemeente en een aantal processen al voorbij heeft zien komen. Hiernaast beseffen zij goed dat ze op een verouderd bedrijventerrein zitten, in een verouderd gebouw.

De rol van de gemeente Den Bosch in het bedrijfsverplaatsingsproces is een actievere rol geweest dan de rol die de gemeente Tilburg en Apeldoorn nu spelen. Doordat de gemeente Den Bosch één van de partijen in de PPS overeenkomst is, moet zij actief zijn in de aankoop van bedrijven en het zoeken naar locaties voor de te verplaatsen bedrijven. Alleen op deze manier kunnen zij de ontwikkelingen in eigen beheer houden. Voor de gemeente is het in een aantal gevallen dus noodzaak om bepaalde locaties te kopen. Doet de gemeente dit niet dan kan er een willekeurige derde tot koop overgaan. Hierdoor kunnen problemen ontstaan in wat de gemeente voor ogen heeft met deze locaties. Dit kan gaan over bedrijfsverplaatsingen waarbij grond aan de te verplaatsen partij wordt aangeboden. Dit kan ook gaan om de aankoop van panden van de te verplaatsen partij om de ontwikkelingen in het Paleiskwartier in eigen beheer te houden.

“De locatiekeuze ontstaat uit een dialoog. Partijen gaan er vaak te gemakkelijk van uit dat ergens iets kan.”

Martin Broekhof, gemeente Den Bosch

Het probleem met bedrijfsverplaatsing is het vinden van een geschikte locatie. Vaak moet de gemeente hiervoor op pad omdat de geschikte locatie niet in handen is van de gemeente. Een bepaalde categorie bedrijvigheid past niet op elk willekeurig bedrijventerrein. Soms hebben bedrijven zelf al ideeën over geschikte locaties, waarbij de gemeente op voorhand al nee moet verkopen. Dan ontstaat er een dialoog waarbij door middel van een gezamenlijke zoektocht gezocht wordt naar een locatie waar het bedrijf het beste past. Dit is dan niet alleen de locatie die de gemeente het beste past, maar ook de bedrijven. Uiteindelijk zijn het de bedrijven die beslissen of de locatie geschikt is.

Het geluk van de ontwikkelingen in het Paleiskwartier is geweest dat het project is opgestart in een tijd, begin jaren 90, waarin projectontwikkelaars zich in mindere mate stortten op transformatieprojecten dan de afgelopen jaren het geval is. Het was in het belang van een integrale ontwikkeling dat het totale gebied in handen kwam van één partij omdat door middel van een PPS constructie gewerkt werd. Er moest geen versnippering plaats vinden van eigendommen omdat in dat geval meerdere partijen betrokken moesten worden.

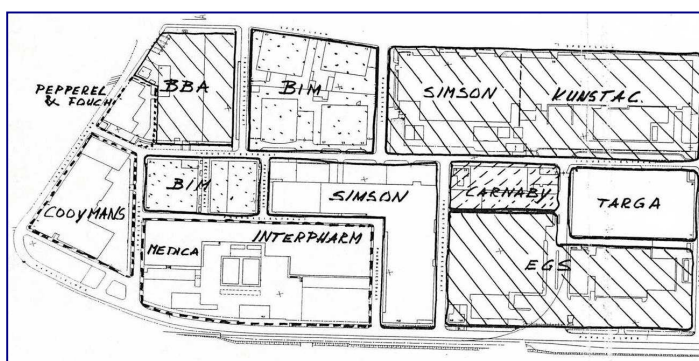


Er heeft geen duidelijke systematiek ten grondslag gelegen aan de waardebeoordeling van de bedrijfsgebouwen. De prijzen die zijn overeengekomen met de bedrijven zijn er veelal gebaseerd op overleg. Hierbij heeft de zittende partij een prijs genoemd die dusdanig was dat zij op een nieuwe locatie hiermee uit de voeten konden. De gemeente moet dan de afweging maken tot hoe ver men wil gaan, gelet op de ontwikkelingsmogelijkheden in het gebied. Er is hierbij niet specifiek gekeken naar de potentie van de plek. Het aantal vierkante meters dat gekocht werd was bepalend. De heer Broekhof zegt hierover: "Men groeit op deze manier toe naar een bepaald bedrag dat aantrekkelijk is voor beide partijen. Voor het bedrijf is dit het bedrag waarmee zij uit de voeten kan op een nieuwe locatie. Voor de kopende partij, de Paleiskwartier BV, is dit het bedrag dat vanuit de gebiedsexploitatie toelaatbaar is."

6.3 Bedrijfsverplaatsingsproces vanuit de bedrijven

Het bedrijventerrein de Wolfsdonken was veel minder versnipperd in eigendommen dan de bedrijven in de Kanaalzone en de Piushaven, respectievelijk behandeld in hoofdstuk vier en vijf. Er hebben minder bedrijfsverplaatsingen plaatsgevonden. Hieronder is in figuur 6.2 de oude eigendomssituatie weergegeven. Hierin is te zien dat een aantal partijen grote stukken grond in bezit hadden. Ook is te zien dat het project een compacte omvang heeft in tegenstelling tot de in hoofdstuk vier en vijf besproken projecten Kanaalzone en Piushaven. De bedrijfsgebouwen op bedrijventerrein de Wolfsdonken zijn allemaal in de naoorlogse periode 1947-1950 gebouwd.

Figuur 6.2 Oude eigendomssituatie Wolfsdonken



NV BIM

De NV BIM (Bossche Investerings Maatschappij) beheerde en exploiteerde voor de gemeente een aantal bedrijfsverzamelgebouwen op het bedrijventerrein de Wolfsdonken die zij in de loop van het project hadden aangekocht. De NV BIM was zelf ook vanaf 1950



gevestigd op bedrijventerrein de Wolfsdonken. De NV BIM tot nu toe één van de grootste bedrijven op het gebied van exploitatie van bedrijfsverzamelgebouwen.

De NV BIM heeft op het bedrijventerrein de Wolfsdonken in de loop der tijd meerdere panden in zijn beheer gekregen. Dit was voorlopend op de ontwikkelingen die in het gebied plaats zouden vinden. Op deze manier had de gemeente minder te maken met projectontwikkelaars die de verschillende gebouwen op konden kopen en zo konden deze gebouwen eenvoudig vrijgemaakt worden. In de vorige paragraaf is dit verduidelijkt. De NV BIM kreeg een steeds groter deel van de Wolfsdonken in beheer. Zij verhuurde deze gebouwen met het oog op de ontwikkelingen die er plaats zouden gaan vinden. De huurovereenkomsten hadden dus een tijdelijk karakter. De gemeente die, via een PPS constructie, eigenaar was kon zo eenvoudig tot ontwikkeling overgaan.

Voordat de PPS constructie tot stand kwam had de NV BIM al een aantal panden in de Wolfsdonken in beheer. De heer Derwig, oud-directeur van de NV BIM, had op dat moment al contacten met bedrijven in het gebied die doorkregen dat zij moesten verplaatsen en gingen informeren bij de NV BIM wat de plannen van de gemeente waren. Toen de PPS constructie gevormd werd en plannen ontwikkeld werden voor de Wolfsdonken heeft de heer Derwig dit met deze bedrijven doorgenomen. De NV BIM was namelijk namens de gemeente de betrokken partij die participeerde in de PPS. Hierdoor is de NV BIM op een zeer directe manier vroeg in het proces betrokken geraakt bij de ontwikkelingen in de Wolfsdonken. Zo zijn zij altijd zeer goed op de hoogte gehouden van wat er speelde.

Er is heel direct contact geweest met alle huurders om te informeren wat de behoeften en mogelijkheden waren voor het bedrijf. Op deze manier kon de NV BIM een passend alternatief aanbieden als het bedrijf verplaatst moest worden. In veel gevallen is de NV BIM er met de bedrijven uitgekomen. Er zijn bedrijven geweest die dusdanige wensen en eisen hadden dat de BIM in deze de bedrijven niet kon tegemoetkomen. De bedrijven die een zelfstandig pand wilden vanwege groei van het bedrijf, hebben zelf actief gezocht en een pand gevonden. Ook zijn er een aantal bedrijven buiten Den Bosch verplaatst.

“Er is een poging gedaan om vervangende nieuwbouw in te zetten voor de bedrijven die uit de Wolfsdonken kwamen, maar in de praktijk is hier weinig van terecht gekomen”
Jan Derwig, oud-directeur NV BIM



De meeste bedrijfsverplaatsingen hebben plaats gevonden in een vast tijdsad. Dit komt omdat zij een huurovereenkomst met de BIM zijn aangegaan waarin vermeld stond dat de gemeente voornemens was de locatie te transformeren. Wat vaak gebeurde is dat de huurtermijn opschoof. Dat is inherent aan de ontwikkelingen die door middel van een ingewikkeld proces tot stand komen. In alle gevallen is een jaar van te voren aangegeven dat de verhuur eindigen zou vanwege de ontwikkelingen. De meeste verplaatsingen zijn in een periode van vier tot vijf jaar tot stand gekomen, van 2002 tot eind 2006. Deze verplaatsingen zijn samengegaan met de ontwikkelingen van het Paleiskwartier.

Nova Zembla

De stichting 'de Overlevenden van de Nova Zembla' is een kunstenaarsgroep met 35 kunstenaars die hun atelierruimte van de stichting huren. Vanaf 1988 hebben zij een pand op bedrijventerrein de Wolfsdonken gehuurd van de NV BIM. Zij zijn door de NV BIM op de hoogte gesteld dat zij verplaatst moesten worden vanwege de ontwikkelingen op het bedrijventerrein. Dit is gebeurd vanaf 1997, toen kenbaar is gemaakt dat de stichting een beperkte tijd vanuit de Lederstraat actief kon zijn. Heel lang is voor de stichting onduidelijk geweest hoe lang zij kon blijven in de Wolfsdonken. Dit is vanaf het begin erg in het midden gehouden.

Het zoeken naar een nieuwe locatie is gebeurd van verschillende kanten. De gemeente is op zoek gegaan, maar zij zelf ook. Ook de NV BIM, de verhuurder, is op zoek gegaan naar mogelijke vervangende locaties. Het verplaatsingsproces is een heel lang proces geweest, waarin zelfs een werkgroep 'de toekomst van Nova Zembla' in het leven is geroepen. Op deze manier werd er actief middels een werkgroep gekeken naar de mogelijkheden voor de stichting en haar kunstenaars. Zij hebben ook veel contact gehad met de gemeente, om de wensen kenbaar te maken en het probleem aan te kaarten.

"De uiteindelijke beslissing voor de huidige locatie kwam als een grote verrassing vanwege de mooie locatie en het prachtige gebouw in het centrum van de stad."

Franka van de Goor, Nova Zembla

Het tijdsad waarin de verplaatsing heeft plaats gevonden is tweeledig. Vanaf 1997 is het duidelijk geworden dat de stichting moest gaan verplaatsen, de uiteindelijke verplaatsing heeft in 2002 plaats gevonden. Dus vanaf het eerste contact heeft het proces vijf jaar geduurd. De gemeente heeft uiteindelijk via de wethouder van cultuur, destijds mevrouw



de Jonge, de beslissing genomen over de nieuwe locatie van Nova Zembla. "De feitelijke verplaatsing is toen zeer snel gegaan, want eind 2001 werd pas bekend dat de verplaatsing naar de huidige locatie een feit zou worden." De werkelijke verplaatsing heeft in een half jaar tijd plaats gevonden.

Interpharm

Het bedrijf Interpharm is gesticht in 1896, als stadsgroothandel in medische artikelen. Interpharm is van oudsher altijd gevestigd in Den Bosch. In 1949 is Interpharm verhuisd naar bedrijventerrein de Wolfsdonken. In het begin van de jaren 90 heeft de heer Keller, destijds directeur algemene zaken van Interpharm, de plannen van de gemeente onder ogen gekregen middels het masterplan van de gemeente Den Bosch. "Het masterplan werd in die tijd door ons lacherig afgedaan als een science fiction plan." De gedachte in die tijd was dat zij niet zouden verhuizen van de locatie in de Wolfsdonken. Naar mate de tijd vorderde zag Interpharm om zich heen allerlei bedrijven verplaatsen. Interpharm zag het industrieterrein letterlijk veranderen.

De veranderingen binnen het bedrijf volgden elkaar in rap tempo. Het was voor de heer Keller vaak niet duidelijk waar de ene verandering ophield en de andere begon. In samenhang hiermee zagen zij ook het gebouw minder geschikt worden en de locatie werd minder goed bereikbaar. Toen de ontwikkelingen werkelijk vorm kregen door middel van nieuwbouw bleken de plannen voor het Paleiskwartier toch haalbaar. Het werd toen helder dat de plannen doorgang vonden, en het bedrijf niet houdbaar was in de Wolfsdonken.

"Van hoog naar laag is het een heel proces geweest binnen het bedrijf om de omslag naar bedrijfsverplaatsing te bewerkstelligen. We zaten al ruim 50 jaar in de Wolfsdonken."
Wim Keller, oud werknemer Interpharm

Het contact met de gemeente is vanaf het begin goed geweest. Interpharm was zelf leidend in de mogelijke bedrijfsverplaatsing. Het proces van bewust worden dat verplaatsen de beste optie voor het bedrijf was, is in 1998 kenbaar gemaakt bij de gemeente. Er is toen een overeenkomst afgesloten met de gemeente over de verkoop van het pand. De gesprekken na de overeenkomst waren vooral met mensen die gingen zoeken naar een alternatieve locatie voor Interpharm. Er zijn toen duidelijke voorwaarden neergelegd die voor Interpharm van groot belang waren. Jarenlang zijn er hierna met de gemeente gesprekken gevoerd over de mogelijkheden voor Interpharm.



Interpharm wilde uiteindelijk zijn hoofdkantoor en distributiecentrum op twee verschillende locaties vestigen in Den Bosch. Hierdoor werd het proces een stuk makkelijker. Naast het feit dat door de splitsing er een kantoor gehuurd kon worden, en niet zelf gebouwd hoefde te worden, betekende het een interessantere financiële investering. De moeilijke combinatie van hoofdkantoor met distributiecentrum hoefde niet meer gerealiseerd te worden. Hiernaast had het bedrijf duidelijke ideeën over de prijs die betaald moest worden. Hierin werd rekening gehouden met de nieuwe plannen die uitgevoerd moesten kunnen worden. De nieuwbouw van de kantoorlocatie en het distributiecentrum heeft uiteindelijk tegelijkertijd plaats gevonden in 2001, wat een eis was van het bedrijf. In 2003 heeft de daadwerkelijke verplaatsing plaats gevonden. Het proces heeft vijf jaar geduurd, van principebesluit van verhuizing in 1998 tot daadwerkelijke verplaatsing in 2003.

EGS

Op het voormalig bedrijventerrein de Wolfsdonken had EGS naast een eigen pand ook andere panden in zijn bezit. Toen EGS in 1992 failliet is gegaan kwam een groot deel van het bedrijventerrein vrij. De gemeente heeft toen samen met een projectontwikkelaar de panden van EGS gekocht, vooruitlopend op de ontwikkelingen in het gebied. Na de doorstart van EGS heeft zij hetzelfde pand gehuurd van de NV BIM, die het beheer van de panden voor de gemeente verzorgde in de Wolfsdonken.

De contacten die de heer Kooijker, directeur van EGS, heeft gehad wat betreft de bedrijfsverplaatsing uit de Wolfsdonken zijn slecht geweest. In eerste instantie werd gezegd dat EGS zich niet druk hoefde te maken en dat nieuwbouw nog een aantal jaren op zich zou laten wachten. De ontwikkelingen lieten nog een aantal jaren op zich wachten. "Daarmee zijn wij op het verkeerde been gezet, want een half jaar later werd het huurcontract opgezegd waardoor wij binnen achttien maanden moest gaan verplaatsen." Op het moment van opzegging van het huurcontract werd gezegd dat er elders in de gemeente geen ruimte beschikbaar was. EGS heeft aangegeven bij de gemeente dat zij ook graag de mogelijkheden van het kopen van grond op een nieuwe locatie wilde bekijken. Moeilijkheid hierbij was dat EGS volgens de gemeente in de hinderwetvergunning categorie vier valt vanwege de aanwezigheid van grafisch industriële machines. Hierdoor vielen veel mogelijke locaties af, omdat EGS daar simpelweg niet mocht vestigen. Door een samenloop van omstandigheden is de koop van een stuk grond voor nieuwbouw tweemaal niet doorgedaan. Deze negatieve ervaringen met de gemeente bezorgde EGS een moeilijke positie vanwege de tijdsdruk die ontstond.



“Wij zijn naar bedrijventerrein de Poeldonken geduwd omdat de gemeente daar een grote huurder nodig had. Doordat er grote tijdsdruk op de bedrijfsverplaatsing stond moesten wij daar wel heen.”
Abe Kooijker, EGS

De heer Kooijker vindt dat de gemeente zorg moet dragen voor een goede oplossing bij een bedrijfsverplaatsing. Het is in het belang van de gemeente dat werkgevers actief blijven binnen de gemeente. “Het is stuitend dat er wel buitenlandse bedrijven binnengehaald worden en dat je als huurder een slechte positie hebt in een bedrijfsverplaatsingsproces.” zegt de heer Kooijker. Met de NV BIM is geen contact geweest om te zoeken naar een andere locatie, zij hebben alleen het huurcontract opgesteld. De heer Kooijker onderhandelde over de bedrijfsverplaatsing met de gemeente. De bedrijfsverplaatsing heeft een maand geduurd. Dit is gebeurd in augustus 2000. In de vier maanden hiervoor is het pand op de nieuwe locatie, de Poeldonken, compleet verbouwd om het geschikt te maken voor EGS. Het proces zelf heeft 18 maanden geduurd.

6.4 Deelconclusie

Het naoorlogse bedrijventerrein de Wolfsdonken is in de loop der jaren verouderd. Vanwege de veroudering en de ligging van het gebied is besloten tot transformatie naar een woonwerkmilieu. De nieuwe ontwikkelingen, die de naam Paleiskwartier heeft gekregen, spelen sinds het begin van de jaren 90, waardoor diverse plandelen al zijn gerealiseerd. De bedrijfsverplaatsingsprocessen hebben voor alle bedrijven al enkele jaren geleden plaats gevonden.

Op de volgende pagina is in tabel 6.1 een overzicht gegeven van de belangrijkste gegevens van de geïnterviewde bedrijven ten aanzien van de bedrijfsverplaatsingen. Wat opvalt, is dat alle bedrijven lang aanwezig zijn geweest op de Wolfsdonken. Hiernaast is het opvallend dat alle geïnterviewde bedrijven op de nieuwe locatie zijn gaan huren, ook Interpharm die eigenaar was op de Wolfsdonken.



Tabel 6.1 Kerngegevens bedrijfsverplaatsing bedrijven Paleiskwartier

	Nova Zembla	Interpharm	EGS
Type bedrijf:	Kunstenaarsgroep	Groothandel in medische artikelen	Grafische machinehandel
Aanwezig sinds:	1988	1949	1976
Verplaatst in:	2002	2003	2000
Tijdsduur proces:	± 5 jaar	± 5 jaar	18 maanden
Oude/nieuwe locatie:	Huur → Huur	Koop → Huur	Huur → Huur

Hieronder is in tabel 6.2 een confrontatie weergegeven tussen de gemeente en de bedrijven, van de twee belangrijkste onderwerpen van bedrijfsverplaatsing, de informatievoorziening en het beleid. In tabel 6.1 en 6.2 is de NV BIM niet verwerkt omdat zij op een andere wijze te maken hebben gehad met bedrijfsverplaatsingen. Zij beheerde en exploiteerde namens de gemeente een aantal gebouwen. De rol van de NV BIM was dat zij actief zijn geweest in het zoeken naar andere locaties voor huurders die via de NV BIM op de Wolfsdonken actief waren, zoals EGS en Nova Zembla.

Tabel 6.2 Confrontatie gemeente en bedrijven Paleiskwartier

	Gemeente	Nova Zembla	Interpharm	EGS
Informatievoorziening	Door middel van de media en veel direct contact met bedrijven	Minimale informatie van de gemeente over bedrijfsverplaatsing	Goed	Slecht
Beleid	Zeer actief in aankoop van bedrijven en het zoeken naar alternatieven	Zelf actief in bedrijfsverplaatsing	Gemeente actief bij bedrijfsverplaatsing	Zelf actief in bedrijfsverplaatsing



Informatievoorziening

De rol van de gemeente Den Bosch is een actieve rol geweest. Zij hebben veel contact gehad met de bedrijven in het gebied. De bedrijven die huurder waren, hebben echter geen goede ervaringen met de informatie en de hulp die zij van de gemeente kregen bij de bedrijfsverplaatsing. Zij zijn vooral zelf erg actief geweest. EGS wilde graag een nieuwe bouwkegel van de gemeente kopen. Door diverse omstandigheden is deze aankoop niet doorgegaan. EGS had als huurder een slechte positie in het bedrijfsverplaatsingsproces. Door de tijdsdruk die ontstond huren zij sinds 2000 een ander pand van de NV BIM in Den Bosch.

Beleid

Doordat de gemeente één van de partijen in de PPS constructie is, zijn zij actief geweest in de aankoop van bedrijven en het zoeken naar alternatieve locaties. Alleen door actief te zijn konden de ontwikkelingen in eigen beheer gehouden worden. Met de bedrijven is gezamenlijk gezocht naar een geschikte locatie. Een belangrijk voordeel in de ontwikkeling van het Paleiskwartier blijkt de samenwerking van de gemeente en marktpartijen door middel van een PPS constructie. Hiernaast was bedrijventerrein de Wolfsonken een compact bedrijventerrein met relatief weinig verschillende eigenaren, zie figuur 6.2.

De conclusie uit de voorgaande tabellen is dat de gemeente vooral actief heeft gehandeld naar Interpharm, die eigenaar was. De andere twee bedrijven die huurden, hebben geen goede ervaringen met de gemeente over de bedrijfsverplaatsing. Ook spreken de huurders niet van een actieve rol van de NV BIM in de bedrijfsverplaatsing, terwijl zij dit wel pretenderen.



Een succesvolle bedrijfsverplaatsing ?!

H7 Resultaten



7 Resultaten

In dit hoofdstuk zal blijken of de doelstelling van het onderzoek gehaald is en er een antwoord gegeven kan worden op de probleemstelling van dit onderzoek. Hiervoor zal een terugkoppeling gemaakt worden naar de uitkomsten van de voorgaande hoofdstukken. Voor de duidelijkheid zijn hieronder de probleemstelling en doelstelling van het onderzoek weergegeven.

Probleemstelling

Wat is de beste manier waarop bedrijfsverplaatsing plaats vindt bij het transformeren van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu binnen stedelijke locaties?

Doelstelling

Inzicht krijgen in de manier van bedrijfsverplaatsing bij het transformeren van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu binnen stedelijke locaties.

In dit hoofdstuk zullen conclusies omschreven worden op basis van de deelvragen van het onderzoek. Het gevormde beeld na beantwoording van deze deelvragen zal een goede onderbouwing zijn voor de beantwoording van de centrale vraag.

7.1 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvragen die in paragraaf 1.3 naar voren zijn gekomen. Als eerste worden de drie deelvragen van het literatuuronderzoek beantwoord. Hierna komen de deelvragen van het praktijkonderzoek aan bod.

Deelvragen literatuuronderzoek

Gebiedsontwikkeling

- *Wat is gebiedsontwikkeling?*
- *Waaruit bestaat gebiedsontwikkeling?*

De bedrijfsverplaatsingen die in dit onderzoek centraal staan vormen een onderdeel van het begrip gebiedsontwikkeling. Gebiedsontwikkeling is een omvangrijk begrip waardoor de visies, over wat gebiedsontwikkeling is, uiteenlopen. De kern van deze visies zijn de vorm van samenwerking, de manier van aanpak en de omvang.



Bij gebiedsontwikkeling gaat het voornamelijk om de samenhang tussen verschillende terreinen zoals woningbouw, natuur, stedelijke structuren en sociaaleconomische activiteiten. Een gevolg van de omvang, waarin al deze aspecten naar voren komen, is dat gebiedsontwikkeling zich kenmerkt door een grote variëteit aan projecten. Een ander belangrijk kenmerk van gebiedsontwikkeling is de lange looptijd. Het belangrijkste kenmerk van gebiedsontwikkeling is de samenwerking tussen de overheid en de marktpartijen. Het belang van samenwerking blijkt onder meer uit de publicatie van VROM waarin zij een handleiding geeft over het tot stand komen van samenwerking tussen de overheid en een marktpartij als het gaat om gebiedsontwikkeling.

Herstructurering stedelijk gebied

- *Wat is herstructurering van een bedrijventerrein?*
- *Waaruit bestaat herstructurering van een bedrijventerrein?*

Door de verstedelijking in Nederland vindt een toenemend aantal projecten plaats in stedelijke gebieden. De herstructurering van het stedelijke gebied is nodig doordat het stedelijke gebied verouderd. De doelstelling van herstructurering van het stedelijke gebied kan verschillen en is vaak breed van aard. Te denken valt aan maatschappelijke relevantie, fysiek ruimtelijke en/of sociaal-economisch aspecten. Het sociaal-economische aspect hangt sterk af van het gebiedstype waarin de herstructurering plaatsvindt. In sommige gebieden wordt alleen ingegrepen in de fysieke ruimte, in andere gebieden wordt volstaan met sociale programma's.

Het herstructureren van stedelijk gebied vindt plaats in verschillende gebiedstypen, met een groot aantal actoren, betrokkenen en belanghebbenden. Eén van deze gebiedstypen van herstructurering zijn de verouderde bedrijventerreinen. Er is onderscheid te maken tussen een viertal verschillende vormen van herstructurering van bedrijventerreinen, te weten:

- Groot onderhoud; onderhoud van de bedrijfspanden.
- Revitalisering; grote integrale verbetering van het terrein waarbij de huidige bedrijven gevestigd blijven.
- Herprofilering; wijziging van de werkfunctie door economische veroudering, met behoud van bedrijfsruimte.
- Transformatie; wijziging van de functie van bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu met kantoorruimten en woningen.



Transformatie is de meest ingrijpende vorm van herstructurering van een bedrijventerrein. Hierbij wijzigt de functie van het bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu met kantoorruimten en woningen. Bij de overige drie vormen van herstructurering van bedrijventerreinen blijft de functie van bedrijventerrein gehandhaafd.

Bedrijfsverplaatsing

- *Wat zijn de belangrijkste vormen van bedrijfsverplaatsing?*
- *Wat zijn de belangrijkste knelpunten bij bedrijfsverplaatsingen?*

Op de verouderde bedrijventerreinen is vaak sprake van een versnipperde eigendomssituatie. Dit is een groot knelpunt bij de transformatie van een bedrijventerrein. Het belang van de bedrijfsverplaatsing is groot omdat hierbij alle aanwezige bedrijven mee moeten werken om transformatie succesvol en haalbaar te maken. Er zijn veel oorzaken aan te wijzen die tot een bedrijfsverplaatsing kunnen leiden. Veel voorkomende redenen voor bedrijfsverplaatsing zijn locatiefactoren, gemeentelijke toekomstplannen, reorganisatie/overnames of persoonlijke overwegingen. Het verschil in deze oorzaken is dat er onderscheid te maken valt tussen een vrijwillige en een gedwongen bedrijfsverplaatsing. In dit onderzoek is sprake van gedwongen bedrijfsverplaatsingen omdat de gemeente plannen opgesteld heeft om het bedrijventerrein te transformeren. De rol van de gemeente is belangrijk bij het bedrijfsverplaatsingsproces. Bij een transformatieproces waarbij de gemeente vaak een initiërende rol heeft, kan zij zorgen voor informatieverstrekking over de toekomstige plannen en alternatieve locaties voor bedrijven. De betrokkenheid van de gemeente heeft zo een gunstige rol in het proces omdat zij in een vroeg stadium de mogelijkheid voor alternatieve locaties kan geven aan de te verplaatsen bedrijven. Op een bedrijventerrein zijn veel verschillende bedrijven actief die verplaatst moeten worden ten behoeve van de transformatie. Bedrijfsverplaatsingen zijn een groot knelpunt in het transformatieproces. Ook in het proces van bedrijfsverplaatsingen zijn een aantal belangrijke knelpunten te benoemen, te weten:

- Het tijdpad, de bedrijfsverplaatsing is één van de meest strategische beslissingen voor een bedrijf.
- De rol van de gemeente, het doorlopen van procedures en het meewerken bij de locatiekeuze.
- De onwelwillendheid van bedrijven, het dwarsbomen van de transformatie door teveel geld te vragen voor een bedrijfspand waardoor nieuwe ontwikkelingen stagneren.



- Het tijdstip van de transformatie, er kunnen goed functionerende bedrijven aanwezig zijn op de locatie.
- De hogere kosten bij bedrijfsverplaatsing, een nieuwe locatie voor een bedrijf zal in veel gevallen duurder zijn dan de oude locatie.

Deelvragen Praktijkonderzoek

Op welke manier kan bedrijfsverplaatsing plaats vinden bij het transformeren van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu binnen stedelijke locaties?

Voor de beantwoording van deze vraag is in tabel 7.1 een overzicht weergegeven van de belangrijkste punten die uit het praktijkonderzoek naar voren zijn gekomen.

Tabel 7.1 Kernpunten praktijkonderzoek

	Kanaalzone Apeldoorn	Piushaven Tilburg	Paleiskwartier Den Bosch
Samen- werkingsvorm	geen	Raamovereen- komst met marktpartijen	PPS
Voortgang bedrijfs- verplaatsing	Nog geen bedrijfsverplaatsingen plaats gevonden	Helpt bedrijven verplaatst	Alle bedrijven verplaatst
Rol van de gemeente	Niet actief	Niet actief	Actief
Rol van de bedrijven	Actief	Actief	Actief

De rol van de gemeente Den Bosch in het bedrijfsverplaatsingsproces is een actievere rol geweest dan de rol die de gemeente Tilburg en Apeldoorn spelen. Doordat de gemeente Den Bosch één van de partijen in de PPS overeenkomst is, is gebleken dat zij vooral ten aanzien van eigenaren actief zijn geweest in de bedrijfsverplaatsingsprocessen.

De gemeente Tilburg en Apeldoorn laten de uitvoering van de plannen voor een groot deel over aan marktpartijen, die door middel van het kopen van bedrijfspanden grondposities innemen omdat zij in aanmerking willen komen voor de



nieuwbouwplannen. Het blijkt dat deze gemeenten veel minder actief zijn in de bedrijfsverplaatsingen. Dit kan zorgen voor onzekerheid bij bedrijven. In samenhang hiermee is de locatie van de verouderde bedrijfsgebouwen van belang. Er is vanuit de theorie al naar voren gekomen dat locaties dicht tegen stadscentra eerder in aanmerking komen voor transformatie. Als hier dieper op ingegaan wordt dan zijn er binnen het gebied, ook als het tegen het stadscentrum aan ligt, moeilijk te ontwikkelen locaties aanwezig. Doordat ook deze locaties binnen het gebied vallen en ontwikkeld moeten worden is de vraag of dit door de gemeente overgelaten kan worden aan marktpartijen. Niet alle locaties zijn interessant voor marktpartijen. Als een gemeente niet actief handelt, kan dit leiden tot vertraging van het project.

Verder kan geconcludeerd worden dat de bedrijven zelf vooral actief zijn wat betreft de bedrijfsverplaatsingen. Dit is een positief beeld dat aangeeft dat bedrijven bereid zijn om te verplaatsen. Het is de taak van de gemeente om hier goed op in te spelen.

Wat is het beleid dat gehanteerd wordt ten aanzien van bedrijfsverplaatsing?

Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat bedrijven in een vroeg stadium betrokken moeten worden bij de bedrijfsverplaatsingen. De rol van de gemeente is hierbij van belang. De rol van de gemeente blijkt uit het praktijkonderzoek in alle drie gevallen anders. Bij de beantwoording van de vorige deelvraag is al stilgestaan bij de verschillende rollen van de gemeente. Het beleid dat zij hanteren hangt af van deze rol. Zo is de gemeente Den Bosch vooral actief ten aanzien van eigenaren vanwege hun betrokkenheid middels een PPS constructie. In de cases van de gemeente Apeldoorn en Tilburg zorgt het versnipperde eigendom voor een moeilijke opgave. Meer marktpartijen nemen posities in en willen betrokken worden bij de nieuwbouwontwikkelingen. Het beleid van de gemeente is hierdoor vooral gericht op de situatie na transformatie. Zij schuiven de verantwoordelijkheid van bedrijfsverplaatsingen af op de marktpartijen.

Er is een groot verschil tussen de bedrijfsverplaatsing van bedrijven die ervaring hebben, of bedrijven zonder ervaring met bedrijfsverplaatsingen. Bedrijven die ervaring hebben kunnen de gevolgen beter inschatten en kunnen beter inspelen op de voordelen van een bedrijfsverplaatsing. Zoals hiervoor al is geconcludeerd gaan veel bedrijven zelf actief op zoek naar een nieuwe locatie als bekend is dat de gemeente plannen heeft met een bedrijventerrein. Dit komt doordat de bedrijven ook verder willen met haar activiteiten, wat in de toekomst niet meer mogelijk is op de huidige locatie. De lengte van het



bedrijfsverplaatsingsproces is erg afhankelijk van de financiële middelen van het bedrijf en het type bedrijf. De moeilijkheid van de bedrijfsverplaatsingen zit in de diversiteit aan bedrijven.

Welke ervaringen hebben de bedrijven opgedaan die verplaatst zijn?

In tabel 7.1 is weergegeven dat de bedrijven in veel gevallen zelf een actieve rol vervullen in het bedrijfsverplaatsingsproces. De meeste bedrijven zijn niet direct geholpen bij de bedrijfsverplaatsing, maar zijn wel tevreden met de informatievoorziening van de gemeente. De gemeenten zijn helder geweest in de plannen die zij hebben met de bedrijventerreinen. Op hulp tijdens het bedrijfsverplaatsingsproces kunnen de meeste bedrijven niet rekenen. Zoals hiervoor al geconcludeerd is staan de gemeenten aan de zijlijn en is er geen sprake van een relatie tussen de gemeente en de bedrijven als het gaat om het bedrijfsverplaatsingsproces. In een aantal gevallen zijn er wel marktpartijen betrokken bij de aankoop van bedrijfspanden en zo ook bij het bedrijfsverplaatsingsproces. Deze marktpartijen nemen op deze manier grondposities in en willen betrokken worden bij de nieuwbouwontwikkelingen.

De bedrijven beseffen goed dat zij op een verouderd bedrijventerrein zitten en zien de noodzaak van bedrijfsverplaatsing. In alle gevallen zijn zij goed te spreken over de plannen die de gemeente met de bedrijventerreinen heeft. De bedrijfsverplaatsingen zijn noodzakelijk om de plannen van de gemeente haalbaar te maken. De rol van de gemeente in het bedrijfsverplaatsingsproces blijft echter achter. Gemeenten onderschatten het belang van de bedrijfsverplaatsingen. Zij moeten bedrijven andere mogelijkheden bieden, zonder te kijken naar de toekomstige plannen die zij hebben.

7.2 Eindconclusie onderzoek

Door de versnipperde eigendomssituatie blijkt het bedrijfsverplaatsingsproces een moeilijke opgave. In tabel 7.1 is een opvallende vergelijking te maken tussen de vorm van samenwerking en het aantal bedrijfsverplaatsingen dat gerealiseerd is. Een vorm van samenwerking tussen gemeenten en marktpartijen is van groot belang. Op deze manier wordt een grotere betrokkenheid bij het project gecreëerd en is het belang dat de partijen hebben bij de bedrijfsverplaatsingen groter. Niet alleen wordt hierdoor een actievere houding noodzakelijk, ook kan het tijdpad van het project worden verkort.



Als de gemeente de uitvoering van de plannen aan marktpartijen overlaat blijkt dat zij aan de zijlijn staan wat betreft het bedrijfsverplaatsingsproces. Hierdoor ontstaat er onzekerheid over de plannen en wordt de uitvoering van het project vertraagd. Gemeenten mogen niet verwachten dat de verantwoordelijkheid van de bedrijfsverplaatsingen kan worden overgelaten aan marktpartijen. De beste manier waarop bedrijfsverplaatsingen plaats kunnen vinden is door het vinden van een vorm van samenwerking tussen gemeente en marktpartijen. Als gemeenten actief zijn naar de bedrijven toe, kan dit het moeilijke proces van bedrijfsverplaatsing voor bedrijven versnellen. Zij kunnen de bedrijven alternatieve locaties aanbieden. Als er geen alternatieven beschikbaar zijn kunnen zij de bedrijven begeleiden bij het proces. De gemeente is uiteindelijk de initiatiefnemer van het transformatieproject, niet de bedrijven of marktpartijen.

7.3 Aanbevelingen

Met de beantwoording van de centrale vraag van dit onderzoek zullen een tweetal aanbevelingen worden geformuleerd ten aanzien van de rol van de gemeente. De laatste aanbeveling is gericht op toekomstig onderzoek naar gedwongen bedrijfsverplaatsingen.

[Invulling bedrijfsverplaatsingsproces](#)

Er wordt geen draagvlak gecreëerd met mooie nieuwbouwplannen maar met een goed contact met de bedrijven. Een transformatieproces is vooral een financieel proces dat slaagt als de gebiedsexploitatie kloppend is. De hoge vastgoedwaarde van bedrijven die verplaatst moeten worden drukt op deze exploitatie. Dit geeft het belang aan van het contact met de bedrijven. Gemeenten moeten mensen met ervaring in vastgoed in dienst nemen. De contacten met de bedrijven zijn belangrijk, en als men verstand van zaken heeft zal een bedrijf eerder meedenken en wordt ook de overredingskracht groter. Door de bedrijven wordt het aanstellen van accountmanagers voor de diverse bedrijventerreinen in de gemeente als een belangrijke omslag gezien waardoor er meer duidelijkheid is ontstaan. Hiernaast zijn er andere mogelijkheden voor gemeenten om actief te zijn naar de bedrijven toe. Een voorbeeld hiervan is het uitleggen van bedrijfsverplaatsingen aan de vele kleine bedrijven die nog nooit met een bedrijfsverplaatsing te maken hebben gehad. Dit kan in de vorm van een informatiebijeenkomst, persoonlijke uitleg of standaard richtlijnen. Dit kan het bedrijfsverplaatsingsproces versnellen door de bedrijven inzicht te verschaffen in de consequenties en maatregelen.



[Een vorm van samenwerking tussen gemeenten en marktpartijen](#)

Samenwerking tussen gemeenten en marktpartijen verhoogt het belang van de gemeente bij een transformatieproject. Deze betrokkenheid resulteert in een actievere rol van de gemeente. Een PPS constructie is de meest optimale vorm van samenwerking tussen gemeenten en marktpartijen bij een transformatieproject. Als een PPS constructie niet mogelijk is kan een andere vorm van samenwerking van belang zijn, bijvoorbeeld een raamovereenkomst met marktpartijen waarin duidelijke afspraken staan over onder andere de bedrijfsverplaatsingen. Dit schept veel duidelijkheid in het transformatieproces. Niet alleen ten aanzien van de nieuwe ontwikkelingen, maar ook ten aanzien van de bedrijven die verplaatst moeten worden. Uit het onderzoek is gebleken dat de bedrijven in de meeste gevallen zelf actief zijn in het bedrijfsverplaatsingsproces. Dit lijkt een logisch gevolg van de plannen van de gemeente, maar als hier niet op ingespeeld wordt dan kan dit leiden tot ongewenste vertraging van het project.

[Meer onderzoek naar gedwongen bedrijfsverplaatsingen](#)

Op basis van dit onderzoek mag niet de illusie worden gewekt dat voldoende inzicht is verkregen in het proces van gedwongen bedrijfsverplaatsingen. Hiervoor is grootschaliger onderzoek noodzakelijk. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de uitvoering van transformatieprojecten schaars zijn in Nederland, terwijl de opgave steeds groter wordt. Wel is er sprake van groei van het aantal transformatieprojecten van verouderde bedrijventerreinen. Hierdoor groeit ook het aantal gedwongen bedrijfsverplaatsingen. De opgaven waarbij sprake is van transformatie van een bedrijventerrein moeten in de toekomst door de overheden meer opgepakt worden dan nu het geval is. Het belang van onderzoek naar de gedwongen bedrijfsverplaatsingen wordt hierdoor groter. Er moet meer inzicht worden verkregen in dit specifieke bedrijfsverplaatsingsproces omdat dit vooral ten aanzien van de hoge kosten een groot knelpunt is in transformatieprojecten. Het aantal transformatieprojecten dat al gerealiseerd is, is beperkt. In relatie met het groeien van het aantal verouderde bedrijventerreinen in Nederland zal het een uitdaging zijn om in de toekomst meer inzichten te verkrijgen in gedwongen bedrijfsverplaatsingen. Steeds meer gemeenten en bedrijven zullen moeten leren omgaan met deze vorm van bedrijfsverplaatsingen om op een ingrijpende manier iets te doen aan het verpauperen van verouderde bedrijventerreinen.



Een succesvolle bedrijfsverplaatsing ?!

Literatuurlijst



Literatuurlijst

Literatuur en publicaties

Adviescommissie gebiedsontwikkeling (2005) *De praktijk van gebiedsontwikkeling*. Amersfoort, Lysias Consulting Group BV

ARCADIS en Stec groep (2005) *IBIS werklocaties 2005, de stand in planning en uitgifte van bedrijventerreinen 1 januari 2005*. Den Haag, in opdracht van het Ministerie van VROM

Baarda, D.B. en M.P.M. de Goede (2001) *Basisboek methoden en technieken, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff

De Jonge, H. (2007) *Gebiedsontwikkeling voor een kenniseconomie*. In: Real Estate Magazine nr. 50, p. 12 - 15

ETIN Adviseurs (2003) *Herstructureringsopgave in de G-30 gemeenten*. Tilburg

Gemeente Tilburg (2002) *Vaststelling hoofdlijnen Ontwikkelingsvisie Piushaven*

Huffstadt, M. (2005) *Regie Stedelijke Vernieuwing: Praktijk, theorie en onderwijs*. Hogeschool Utrecht

KEI Kenniscentrum stedelijke vernieuwing (2007) *Dossier herstructurering bedrijventerreinen*. Beschikbaar via http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1932

Luijten, A. (2006) *Op zoek naar een geïntegreerde samenwerking*. In: Building Business, p. 59 - 61

Ministerie van VROM (2004) *Handreiking staatssteun en stedelijke vernieuwing*

Ministerie van VROM (2006) *Reiswijzer marktpartijen en gebiedsontwikkeling, een praktische routebeschrijving*.

Ministerie van VROM, LNV, VenW, EZ (2006) *Nota ruimte, ruimte voor ontwikkeling*.



Nationaal DuBo Centrum (2004) *Naar duurzame herstructurering! Wegwijzer voor herstructurering van bedrijventerreinen.*

Nederhoed, P. (1996) *Helder rapporteren, een handleiding voor het schrijven van rapporten, scripties, nota's en artikelen in wetenschap en techniek.* Houten, Bohn Stafleu Van Loghum

Needham, B. (2005) *Een andere marktwerking, een verkenning van de mogelijkheden bij het Nederlandse ruimtelijke beleid.* Rotterdam, NAI Uitgevers

Oussoren, P. (2006) *Gebiedsontwikkeling is de tegenwoordige tijd van gebiedsontwikkeling.* In: Real Estate Magazine nr. 47, p. 28 - 30

Pellenbarg, P.H. (2006) *Locatie of prestatie? Bedrijventerreinen en vestigingskeuze.* In: Stedebouw en Ruimtelijke Ordening nr. 3, p. 26 - 29

Pellenbarg, P.H. (2005) *Bedrijfsverplaatsingen.* In: P.H. Pellenbarg, P.J.M. van Steen, L.J.G. van Wissen (red.), *Ruimtelijke aspecten van de bedrijvendynamiek in Nederland.* Assen, Van Gorcum, p. 101 - 125

Pen, C.J. (2002) *Wat beweegt bedrijven, besluitvormingsproces bij verplaatste bedrijven.* Rijksuniversiteit Groningen

Real Estate Advisory Services, PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs NV (2003) *Studie naar de fiscale aspecten van de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen en de problematiek van bedrijven in de stedelijke herstructurering.* Studie in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken

RIGO en ABF Research (2006) *De Behoeftte aan Stedelijke Vernieuwing 2010-2019, beleidsvarianten voor herstructurering, functieverandering en uitleg.* Den Haag, in opdracht van Ministerie van VROM – DG Wonen

Senter Novem (2005) *Samenhangend bedrijventerreinenbeleid.*

Stec Groep en ontwikkelingsmaatschappij Oost-Nederland (2006) *Marktconsultatie oude bedrijventerreinen.*



Stogo onderzoek + advies (2006) *Nieuwe kansen voor verouderde bedrijventerreinen, kernrapport.*

Stogo onderzoek + advies (2007) *Remmende factoren bij het herstructureren van bedrijventerreinen.*

Van Rooy, P. (2006) *Nederland Boven Water: de praktijk van gebiedsontwikkeling.* In: Real Estate Magazine nr. 47, p. 40 - 43

Verschuren, P.J.M. (1999) *De probleemstelling voor een onderzoek.* Utrecht, het Spectrum

VROM-raad (2006) *Werklandschappen: een regionale strategie voor bedrijventerreinen.*

Internet

<http://www.apeldoorn.nl>

<http://www.ikcro.nl>

<http://www.kei-centrum.nl>

<http://www.paleiskwartier.nl>

<http://www.piushaven.net>

<http://www.s-hertogenbosch.nl>

<http://www.sinternovem.nl>

<http://www.tilburg.nl>

<http://www.vrom.nl>



Een succesvolle bedrijfsverplaatsing ?!

Bijlagen



Bijlage I Overzicht interviews

Case Kanaalzone Apeldoorn

Gemeente Apeldoorn	Dhr. De Hoop	Projectleider strategisch economisch beleid
Brumach Bouwmachines	Dhr. De Bruin	
Dekazon	Dhr. Van Kralingen	
Porsche Specialist	Dhr. Van den Berg	
Citroen Van der Ven	Dhr. Van der Ven	

Case Piushaven Tilburg

Gemeente Tilburg	Dhr. Van de Wouw	Verwerver, register makelaar taxateur
Smecon Tilburg	Dhr. Van der Klundert	
A. van Casteren Tilburg	Dhr. Van Casteren	
Koninklijke Saan	Mw. Smits	
Sloopbedrijf Van der Ven	Dhr. Van der Ven	

Case Paleiskwartier Den Bosch

Gemeente Den Bosch	Dhr. Broekhof	Grondzaken
NV BIM	Dhr. Derwig	
Nova Zembla	Mw. Van de Goor	
Interpharm	Dhr. Keller	
EGS	Dhr. Kooijker	



Bijlage II Interviewschema Gemeenten

Doel

De geïnterviewde laten praten, maar tegelijkertijd er voor zorgen dat alle thema's en punten aan bod komen. De interviews worden niet letterlijk uitgetypt, maar opgenomen en daarna direct verwerkt.

Opening

Het doel en de aard van het interview

- Iets vertellen over mezelf
- Voor zover de informatie vertrouwelijk is, deze respecteren en niet bekend maken
- Uitleg geven bij onduidelijke vragen
- Toestemming vragen om het interview op te nemen

Thema's

Hieronder staan de thema's die besproken zullen worden met een aantal vragen die per thema zullen worden behandeld. De probleemstelling, de doelstelling en de deelvragen dienen als leidraad voor de vragen die gesteld worden.

Thema	Deelvragen
Opening / achtergronden project	<i>Kunt u in het kort de inhoud van het project weergeven? Wanneer is het project opgestart? Wanneer is de verwachting dat het project is voltooid? Wat is de omvang van het totale project?</i>



Tussenvraag/ verheldering begrippen	<i>Hoe ziet u het verschil tussen herstructurering en transformatie?</i>
Kern van de verplaatsing(algemeen)	<i>Op welk moment heeft u de bedrijven op de hoogte gesteld van de mogelijke verplaatsing van hun bedrijf? Wat zijn uw ervaringen met de contacten betreffende de bedrijven?</i>
Omgevingsfactoren	<i>Wat is de relatie met de overige betrokken partijen? (corporatie/ontwikkelaar)</i>
Uitvoering	<i>Wat is uw rol (geweest) in het proces van bedrijfsverplaatsing? (initiërend/coördinerend) In welk tijdpad moeten/moesten de bedrijfsverplaatsingen plaats vinden? Wat is het uiteindelijke tijdpad geweest? Is er sprake geweest van onteigeningen? Heeft u zelf nieuwe locaties aangedragen voor de bedrijven of zijn zij zelf op zoek gegaan naar alternatieve locaties?</i>
De gevolgen, consequenties	<i>Zijn er (positieve/negatieve) gevolgen voor de gemeente geweest? (tegenwerking bedrijven/) Hoe is de waarde bepaald van het gebouw? (huidige waarde, beleggingswaarde, herontwikkelingwaarde, vrije verkoopwaarde) Hebben aspecten als bijvoorbeeld sanering een rol gespeeld? Zo ja, voor wie waren deze kosten? (Als er bijvoorbeeld ontwikkelaars een rol spelen, d.m.v. grondposities)</i>
Afsluiting (mening over gemeente, beleid, uitvoering en stellingen)	<i>Wat is uw mening ten aanzien van het transformeren van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu? Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen? Op een schaal van 1 tot en met 5, een 1 is helemaal oneens en een 5 is helemaal eens.</i>



	<p><i>De bedrijfsverplaatsing is goed voor de bedrijven.</i></p> <p><i>Alle bedrijven wilden meewerken aan de bedrijfsverplaatsing.</i></p> <p><i>De bedrijfsverplaatsingen zijn goed verlopen/verlopen goed.</i></p> <p><i>Er zijn veel moeilijkheden tijdens het proces naar voren gekomen.</i></p> <p><i>De rol van de bedrijven bij de bedrijfsverplaatsing is goed.</i></p> <p><i>De bedrijfsverplaatsing heeft lang geduurd/duurt lang.</i></p>
--	---

Er kunnen tijdens het gesprek ook nog andere vragen naar boven komen naar aanleiding van het gesprek met de geïnterviewde.

Afsluiting:

Naast deze thema's zal ik nog vragen naar enige toevoegingen of zaken die nog niet aan bod zijn gekomen maar welke wel van belang zijn.

Het gesprek afsluiten, en bedanken voor de medewerking.



Bijlage III Interviewschema bedrijven

Doel

De geïnterviewde laten praten, maar tegelijkertijd er voor zorgen dat alle thema's en punten aan bod komen. De interviews worden niet letterlijk uitgetypt, maar opgenomen en daarna direct verwerkt.

Opening

Het doel en de aard van het interview

- Iets vertellen over mezelf
- Voor zover de informatie vertrouwelijk is, deze respecteren en niet bekend maken
- Uitleg geven bij onduidelijke vragen
- Toestemming vragen om het interview op te nemen

Thema's

Hieronder staan de thema's die besproken zullen worden met een aantal vragen die per thema zullen worden behandeld. De probleemstelling, de doelstelling en de deelvragen dienen als leidraad voor de vragen die gesteld worden.

Thema	Deelvragen
Opening / achtergronden bedrijf	<i>Hoeveel werknemers heeft uw bedrijf? Hoe oud is uw bedrijf? Wat zijn uw belangrijkste activiteiten? In welke sector is uw bedrijf actief? Hoe oud is het pand waarin u gevestigd bent (was)?</i>
Tussenvraag/ verheldering begrippen	<i>Hoe ziet u het verschil tussen herstructurering en transformatie?</i>



Kern van de verplaatsing(algemeen)	<p><i>Wanneer en door wie bent u op de hoogte gesteld van de mogelijke verplaatsing van uw bedrijf?</i></p> <p><i>Wat zijn uw ervaringen hiermee? (op tijd/te laat, veel contact/weinig contact)</i></p>
Omgevingsfactoren	<p><i>Wat is de relatie met de betrokken partijen? (gemeente/ontwikkelaar)</i></p>
Uitvoering	<p><i>Wat is uw rol (geweest) in het proces van bedrijfsverplaatsing? (wensen/mogelijkheden)</i></p> <p><i>In welk tijdpad heeft de bedrijfsverplaatsing plaats gevonden?</i></p> <p><i>Is er sprake geweest van onteigening?</i></p> <p><i>Heeft u zelf gezocht (Bent u zelf op zoek) naar een nieuwe locatie of zijn er andere partijen ingeschakeld voor de bedrijfsverplaatsing?</i></p>
De gevolgen, consequenties	<p><i>Wat zijn de mogelijke gevolgen voor u zelf (geweest)? (oude locatie/nieuwe locatie)</i></p> <p><i>Zijn er hiernaast ook nog andere gevolgen zichtbaar of mogelijk? (Bent u bijvoorbeeld gecompenseerd?)</i></p> <p><i>Hoe is de waarde bepaald van het gebouw? (huidige waarde, beleggingswaarde, herontwikkelingswaarde, vrije verkoopwaarde)</i></p> <p><i>Hebben aspecten als bijvoorbeeld sanering een rol gespeeld?</i></p> <p><i>Zo ja, voor wie waren deze kosten?</i></p> <p><i>Hoe ziet de toekomstige situatie er voor u uit, in vergelijking met de oude situatie?</i></p>
Afsluiting (mening over gemeente, beleid, uitvoering en stellingen)	<p><i>Wat is uw mening ten aanzien van het transformeren van een bedrijventerrein naar een woonwerkmilieu?</i></p> <p><i>Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen?</i></p> <p><i>Op een schaal van 1 tot en met 5, een 1 is helemaal oneens en een 5 is helemaal eens.</i></p>



	<p><i>De bedrijfsverplaatsing is goed voor het bedrijf.</i></p> <p><i>Voor ons kwam/komt de bedrijfsverplaatsing op een goed moment.</i></p> <p><i>De bedrijfsverplaatsing is goed verlopen/verloopt goed.</i></p> <p><i>Er zijn veel moeilijkheden tijdens het proces naar voren gekomen.</i></p> <p><i>De rol van de gemeente bij de bedrijfsverplaatsing is goed.</i></p> <p><i>De bedrijfsverplaatsing heeft lang geduurd/duurt lang.</i></p>
--	---

Er kunnen tijdens het gesprek ook nog andere vragen naar boven komen naar aanleiding van het gesprek met de geïnterviewde.

Afsluiting:

Naast deze thema's zal ik nog vragen naar enige toevoegingen of zaken die nog niet aan bod zijn gekomen maar welke wel van belang zijn.

Het gesprek afsluiten, en bedanken voor de medewerking.