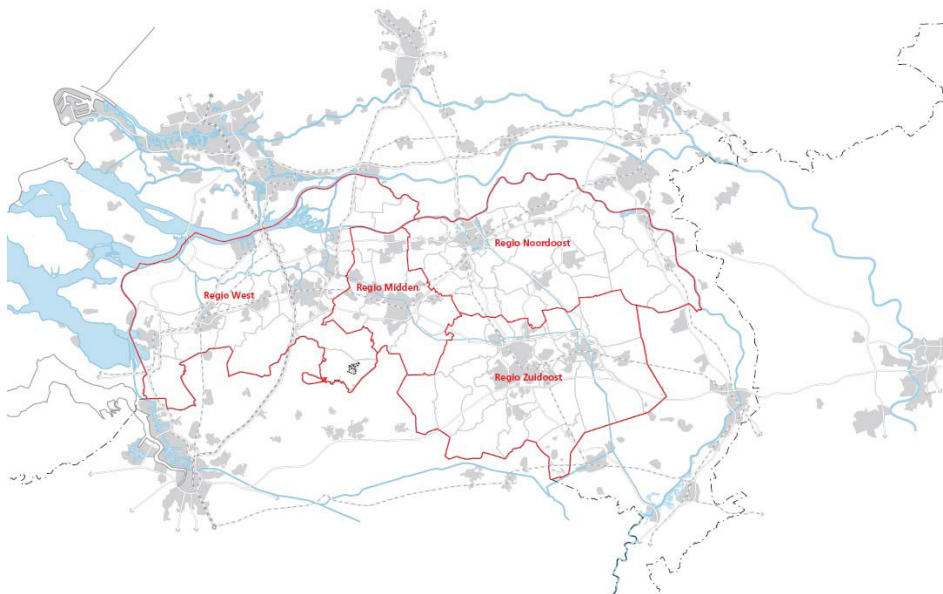


# Ondernemersvisie Bedrijventerreinen Brabant



## **Uitgevoerd in opdracht van:**

Kamers van Koophandel Brabant en Zuidwest-Nederland & Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging

Nijmegen, 4 november 2011

# Inhoudsopgave

Blz.

Hoofdstuk 1	<b>Context</b>	<b>3</b>
Hoofdstuk 2	<b>Blik op de economie</b>	<b>6</b>
2.1	Wat zeggen de ondernemers?	6
2.2	Belangrijke trends	8
2.3	Waar zit de 'echte' economie?	10
2.4	Conclusies	12
Hoofdstuk 3	<b>Adviezen vanuit ondernemersperspectief</b>	<b>13</b>
3.1	Kwaliteit staat voorop	13
3.2	Meer flexibiliteit is noodzaak	20
3.3	Sturing en regie door regio en subregio	24

# Hoofdstuk 1      **Context**

## ***Raadpleging Brabants bedrijfsleven***

De provincie Noord-Brabant wil eind 2011 met gemeenten – in Noordoost, Zuidoost, Midden- en West-Brabant- nadere afspraken maken over het bedrijventerreinenbeleid. De provincie werkt hiervoor samen met vier Brabantse regio's aan een nieuw toekomstperspectief op bedrijventerreinen in Brabant: hebben we nieuwe terreinen nodig en zo ja hoeveel, wat voor type terreinen en waar? Per regio wordt een visie werklocaties opgesteld en de provincie is bezig met het opstellen van een overkoepelende provinciale strategie werklocaties.

Aanleiding is een te verwachten lagere vraag naar bedrijventerreinen, terwijl er harde en zogenaamde zachte plannen een groot aanbod aan nieuwe terreinen in de pijplijn zit. De centrale vraag van de regionale overleggen is het zoeken naar de juiste verhouding tussen vraag en aanbod. In de praktijk wordt gesproken over het temporiseren en mogelijk zelfs schrappen van geplande nieuwe bedrijventerreinen. Ook wordt gekeken naar de gewenste kwaliteiten van vraag en aanbod. Welk soort terreinen zijn nodig en hoe wordt hieraan tegemoet gekomen?

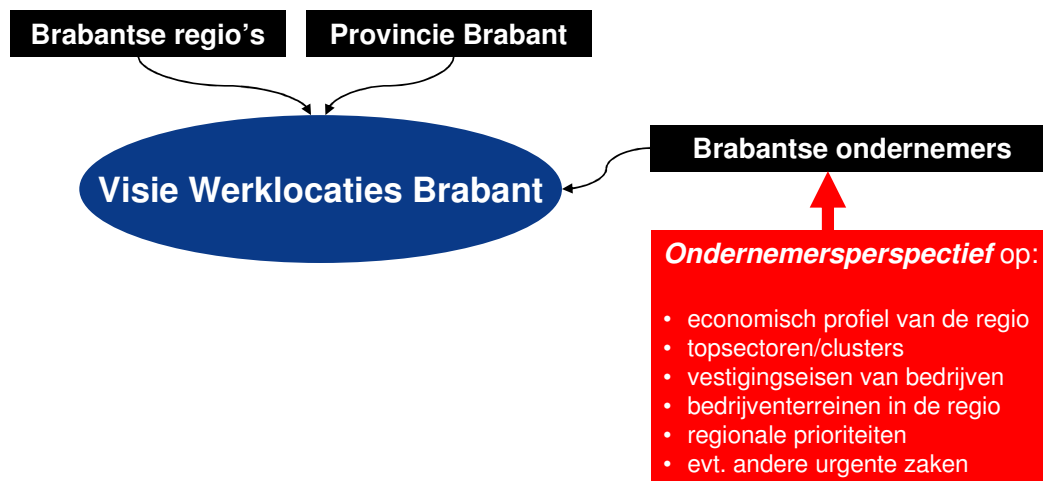
De Brabantse Kamers van Koophandel (Brabant en Zuidwest-Nederland) en de Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging willen dat ook het bedrijfsleven bij deze discussies betrokken wordt. Hoe denken bedrijven over het vestigingsklimaat in hun regio, in omvang en in kwaliteit? Wat is de visie van ondernemers vanuit hun economisch perspectief, los van allerlei beleidsvoornemens van overheden? En hoe corresponderen de ideeën van de provincie, regio's en gemeenten met de economische realiteit? Is er voldoende relatie tussen de werkelijke regionale economie (en verwachtingen daaromtrent) en de doorvertaling in de visie (in ha's en typologieën)?

## ***Rol van ons ondernemersadvies***

Onderstaande illustratie laat zien wat wij ons voorstellen bij de rol van het 'advies' van de ondernemers in relatie tot de Visies Werklocaties Brabant. Het initiatief voor de totstandkoming van de visie ligt bij de overheid: de provincie neemt haar rol als regisseur in het ruimtelijk domein ter hand en juist de regio's/gemeenten hebben daarin hun inbreng (o.a. in de regionale werkgroepen Werken en het bestuurlijke RRO<sup>1</sup>). Deze notitie, het ondernemersadvies, is de input vanuit de primaire doelgroep van bedrijventerreinenbeleid, te weten de ondernemers. Hoe kijken zij aan tegen de materie van ruimtebehoefte voor het uitvoeren van hun bedrijf, nu en op de langere termijn?

---

<sup>1</sup> RRO: Regionaal Ruimtelijk Overleg



## Totstandkoming ondernemersadvies

Om tot een gedragen advies vanuit het bedrijfsleven te komen hebben we de volgende stappen gezet:

- Allereerst is een analyse gemaakt van de **daadwerkelijke economie**. Waar zijn de bedrijven nu gehuisvest, waar zit de 'top 100' per regio, op wat voor terreinen zitten de bedrijven uit de zogeheten topsectoren en wie zijn de snelle groeiers in de vier regio's? Per regio hebben we deze bedrijven simpelweg op de kaart gezet om inzicht te krijgen op welke bedrijventerreinen ze zitten en of er sprake is van enige clustering en concentratie.
- Verder is een digitale **enquête uitgezet onder de 250 grootste werkgevers** in de provincie en is hen direct gevraagd naar hun mening over o.a. hun huidige vestigingslocatie, over toekomstige trends en ontwikkelingen in hun sector en in de keten en wat dit betekent voor de toekomstige vraag naar werklocaties. Aan wat voor kwaliteiten zouden de werklocaties moeten voldoen om de economische ontwikkelingen voldoende te accommoderen? De respons op deze enquête was 30% en is daarmee van voldoende niveau om algemene uitspraken te kunnen doen
- Per regio zijn met een aantal stakeholders **aanvullende interviews** gehouden voor meer diepgang en voor specifieke regionale inkleuring
- Tenslotte vond in **iedere regio een ontbijtsessie** plaats voor het georganiseerde bedrijfsleven waar we onze bevindingen getoetst hebben en signalen uit de regio hebben ontvangen.

## ***Leeswijzer***

Uit de vier regio adviezen komen conclusies en aanbevelingen naar voren die overall gelden, voor alle regio's in de provincie. Die hebben we verwoord in de notitie die nu voor u ligt. In de bijlagen treft u per regio een deelrapport aan, waarin de adviezen per regio zijn ingekleurd en uitgewerkt.

## Hoofdstuk 2 **Blik op de economie**

### 2.1 Wat zeggen de ondernemers?

#### ***Ondernemersperspectief***

Om het ***ondernemersperspectief*** goed te kunnen schetsen, zijn de ondernemers ook daadwerkelijk geraadpleegd. Op diverse manieren<sup>2</sup> is informatie opgehaald omtrent hun perspectief op bedrijventerreinen nu en voor de toekomst.

Uit de enquête komen de volgende belangrijke statements naar voren, die leidend zijn bij het ondernemersdenken over bedrijventerreinen:

- Meer dan 70% ondernemers geeft aan voor dezelfde vestigingslocatie te kiezen...
- Merendeel van de ondernemers geeft aan dat er voldoende bedrijventerreinen zijn...
- Ondernemers investeren liever in de huidige locatie, dan dat ze verhuizen...
- Ruim 80% van de ondernemers besteedt liever aandacht aan bestaande bedrijventerreinen, dan aan nieuwe...
- Circa 70% van de ondernemers hecht veel waarde aan de uitstraling van het terrein...
- Ruim 75% van de ondernemers vindt het goed dat er specifiek themalocaties (o.a. campussen) worden ontwikkeld...

Bovenstaand beeld is bevestigd in diverse 'ruimteplanner' trajecten<sup>3</sup> die zijn uitgevoerd in enkele gemeenten in De Peel en in de regio Noordoost-Brabant:

- Zo'n 80% van de ruimtevraag komt uit de eigen gemeente; de bedrijventerreinenmarkt is vooral een lokale markt
- Bedrijven willen bij voorkeur maximaal 10-20 kilometer verplaatsen gelet op hun afzetmarkt en vooral gelet op hun personeel

<sup>2</sup> Via een enquête onder beeldbepalende Brabantse bedrijven, interviews (o.a. met parkmanagers, bedrijfsmakelaars en bedrijven) en discussiebijeenkomsten met het (georganiseerde) regionale bedrijfsleven

<sup>3</sup> De Ruimteplanner is een 'bottom-up' aanpak die inzicht geeft in de lokale behoefte aan bedrijventerreinen, ontwikkeld in opdracht van de Kamer van Koophandel

## ***De roep van het bedrijfsleven***

Vanuit het perspectief van de ondernemers staan vier lijnen centraal in het denken over de toekomst van bedrijventerreinen in de regio (conform de bevindingen uit de enquête, de interviews en de ontbijtsessies):

### **A *Trendbreuk: het gaat niet om meer, het gaat om beter***

Er is sprake van een trendbreuk en een 'nieuwe' en realistische boodschap: ***het gaat niet om meer, het gaat om beter***. Door brede trends als afnemende groei van werkgelegenheid en slechtweervoorspellingen voor de economie is onontkoombaar expliciet dat voortdurend méér terreinen ontwikkelen het verkeerde pad is. Voor individuele ondernemers wordt deze zorg ook al snel letterlijk voelbaar: een te groot aanbod aan (nieuwe) bedrijventerreinen heeft directe gevolgen voor hun eigen locatie, in de zin dat leegstand in de directe omgeving toeneemt, kwaliteit afneemt en de waarde van hun vastgoed daalt.

***'Meer terreinen in de regio Eindhoven leidt tot uitholling! De nadruk moet liggen op herinrichting en revitalisering', aldus een ondernemer in Eindhoven***

### **B *Wél her en der lokale knelpunten***

Dit neemt niet weg dat er in alle regio's voorbeelden zijn aan te wijzen van specifieke sectoren of specifieke locaties waar bedrijven 'op slot' zitten of hebben gezeten<sup>4</sup> doordat er in het verleden te rigide werd gewerkt met lange voorbereidingstijden voor een regionaal bedrijventerrein of de beperking van 5.000 m<sup>2</sup> als maximumkavel op lokale terreinen. Dus de oproep 'niet meer maar beter' vertegenwoordigt de grote lijn, maar laat onverlet dat de wijsheid daarover van onderop (het lokale niveau) moet komen om te voorkomen dat individuele issues tussen de wal en het schip belanden.

***'In Helmond is al jaren een tekort aan ruimte voor specifieke gebruikers. Meerdere bedrijven hebben, ondanks ruimte op BZOB, geen plek in de gemeente kunnen krijgen!', aldus een ondernemer uit Helmond***

### **C *Investeren in eigen locatie***

Op het schaalniveau van de eigen omgeving valt bij uitstek het belang van de 'huidige locatie' op: bedrijven willen in meerderheid het liefst op hun bestaande plek blijven opereren en geven te kennen dat zij ***bij voorkeur investeren op hun eigen locatie***. Deze conclusie verbinden we met een andere belangrijke constatering, te weten dat ***kwaliteit belangrijk(er) is***, in het bijzonder vanwege het tegemoetkomen aan de wensen van hun -

<sup>4</sup> O.a. bedrijven in de categorie Not In My Backyard (NIMBY)

toekomstige- werknemers (mensen die -steeds meer- eisen stellen aan de omgeving waarin ze werken).

***‘Ondernemers investeren liever op de huidige locatie, dan dat ze verhuizen’, aldus diverse ondernemers uit Brabant***

## **D Besef van (de impact van) economische dynamiek**

De vierde expliciete conclusie is de -logische- constatering dat economie en waardeketens **uitermate dynamisch van aard zijn**. De relatie met bedrijventerreinen en werklocaties ligt voor de hand: er is voortdurend beweging in typen activiteiten, aard van activiteiten en de hoeveelheid c.q. schaalgrootte van de ruimte die daarvoor nodig is. Denk aan de uitbesteding van bepaalde bedrijfsactiviteiten (waardoor er meer spelers in een keten actief zijn), of juist schaalvergroting in bepaalde sectoren (zoals in de logistiek). De constatering als zodanig ligt voor de hand. Wat ons betreft moet dit besef echter ook veel explicieter een plek krijgen in het bedenken, plannen, ontwikkelen en beheren van bedrijventerreinen: de economische dynamiek vereist meer **flexibiliteit** in de wijze waarop overheden omgaan met bedrijventerreinen. Oud planologisch denken is veelal te rigide. Vernieuwing en vereenvoudiging van regels et cetera staan al lang op de agenda, maar komt in de praktijk nog onvoldoende van de grond op het thema bedrijventerreinen. Om voldoende flexibel te kunnen zijn en als overheden te anticiperen op economische ontwikkelingen vindt het bedrijfsleven het uitermate belangrijk, dat gemeenten weten wat er speelt bij de bedrijven.

***‘Maak werk van regelarme zones op bedrijventerreinen, regels met een beschermend karakter in plaats van een verplichtend karakter!’, aldus een ondernemer uit Zuidoost Brabant***

## 2.2 Belangrijke trends

De economische dynamiek in Brabant en de ruimtelijke impact daarvan (in de zin van ruimtevraag en bedrijventerreinen) staat onder invloed van maatschappelijke en economische trends die het niveau van ‘regio’ overstijgen: trends die niet of nauwelijks te beïnvloeden zijn vanuit de regio, maar wel met een impact op de eigen omgeving. In onderstaande figuur zetten we de belangrijkste dominante trends -in relatie tot bedrijventerreinen- op een rij.

Tabel 2.1 Dominante economische trends voor de economie en samenleving

1	Voortgaande dynamiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lange termijn scenario's CPB gaan uit van groei toegevoegde waarde, maar nauwelijks van werkgelegenheid</li> <li>● Noodzaak uitwaartse blik</li> <li>● Grote groei goederenstromen</li> <li>● Dynamiek in clusters (bestaande en nieuwe)</li> </ul>
2	Globalisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Toenemende welvaart staat onder druk</li> <li>● Belang connectivity (goederen, data, mensen)</li> </ul>
3	Arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vergrijzing/ontgroening/hogere arbeidsparticipatie</li> <li>● Attractiviteit voor kenniswerkers</li> <li>● Doorontwikkeling voor (V)MBO</li> </ul>
4	Innovatie als noodzaak	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vernieuwen om bij te blijven</li> <li>● Concentratie en specialisatie</li> <li>● Open innovatie</li> </ul>
5	Duurzaamheid in vervoer en energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Multimodaal transport</li> <li>● Energiezuinig ondernemen (gebouwen, processen)</li> <li>● Energiezuinige transportsystemen</li> </ul>
6	Bereikbaarheid als cruciale randvoorwaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Multimodaliteit</li> <li>● HOV netwerken</li> <li>● Knooppunten belangrijkste schakels</li> </ul>
7	Belang woon- en leefklimaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Toenemende eisen aan quality of life</li> </ul>

Bron: Buck Consultants International 2011<sup>5</sup>

Toenemende globalisering zorgt voor een **vergaande dynamiek** in de economie, zowel (inter)nationaal als regionaal als lokaal. Dit zorgt onder meer voor verschuivingen in economische waardeketens van clusters en sectoren, die ook in Brabantse regio's merkbaar zal zijn. Illustratief is in dit kader het verkleuren van de 'oude' industrie en de opkomst van 'nieuwe' (hoogwaardige, moderne, hoogtechnologische) maakindustrie in topsectoren als High Tech Systems, Life Tech en Food & Nutrition.

**Globalisering** zorgt in de komende jaren echter ook (nog steeds) voor volatiteit, oftewel onrustige en weinig voorspelbare economische situaties en ontwikkelingen. Dat zijn doorgaans niet de ideale omstandigheden voor omvangrijke investeringen in zaken als nieuwe bedrijfsvestigingen en/of substantiële uitbreidingen. De terugval in ruimtevraag van afgelopen jaren (sinds de economische crisis) zal naar verwachting dan ook nog wel even voortduren.

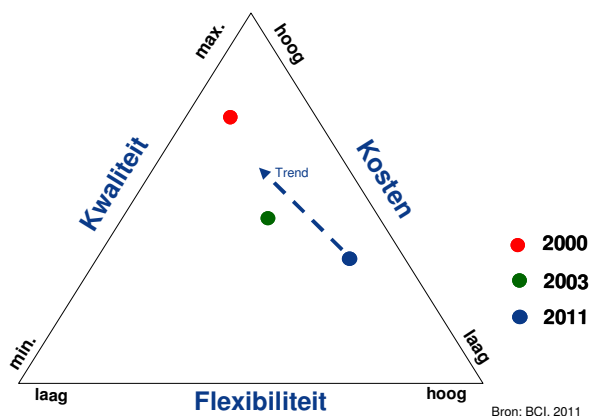
Het **toenemend belang van duurzaamheid**, o.a. in termen van het energievraagstuk en de toenemende grondstoffenschaarste, noopt voortdurend tot innovatie en biedt ruimte voor de opkomst van nieuwe economische sectoren, zoals bijvoorbeeld in (duurzame) energie, met de bijbehorende ruimtevraag..

Naast globalisering en economische dynamiek, hebben ook diverse maatschappelijke (en demografische) ontwikkelingen al dan niet direct impact op de thematiek van bedrijventerreinen. Ontwikkelingen als **vergrijzing en ontgroening** gaan in de toekomst meer en meer bepalend zijn voor de economie. Arbeidspotentieel en menselijk kapitaal is voor onderne-

<sup>5</sup> Bureauexpertise BCI (op basis van talloze ruimtelijk-economische projecten in binnen- en buitenland)

mers van oudsher één van de belangrijkste vestigingsplaatsfactoren. De afname van de beroepsbevolking maakt geschikt arbeidspotentieel tot een schaars goed en één van de belangrijkste uitdagingen voor alle regio's. In dit geval gaat het zowel om kwantiteit als om kwaliteit van mensen. Dat betekent dat bedrijven veel waarde hechten aan datgene wat hun werknemers van belang vinden, ook in termen van werkomgeving (veilig, prettig, bereikbaar) en onderwerpen als het 'nieuwe werken'. Het belang van representatieve huisvesting neemt toe, o.a. vanuit de drijfveer om personeel te binden. Maar ook een trend richting meer thuiswerken heeft (al dan niet bescheiden) impact op het ruimtegebruik van bedrijven.

Er ontstaat een **verschuiving van het accent op kwantiteit** (aanleg van nieuwe locaties) **naar kwaliteit** (op bestaande locaties). De focus in vestigingseisen van bedrijven verschuift voortdurend tussen de variabelen kosten, flexibiliteit en kwaliteit. Na een aantal jaren een beweging richting meer focus op flexibiliteit en kosten, wordt kwaliteit juist (weer) een uiterst belangrijke factor is<sup>6</sup> en dan in het bijzonder op de eigen (huidige) locatie en terrein.



Traditionele vestigingseisen als voldoende arbeidspotentieel en een goede bereikbaarheid blijven belangrijk. Daarnaast worden, onder invloed van de economische dynamiek, andere (nieuwe) vestigingseisen belangrijk. Denk in dit kader bijvoorbeeld aan het toenemende belang van 'connectiviteit': bereikbaarheid in termen van multimodaliteit, maar zeker ook in de vorm van glasvezel. Een element van de economische dynamiek is een toenemend aandeel van kleinschalige bedrijven (1-10 werkzame personen) op bedrijventerreinen: bedrijven die andere eisen hebben ten aanzien van hun locatie en vastgoed<sup>7</sup>.

## 2.3 Waar zit de 'echte' economie?

Om een goed perspectief te vormen op bedrijventerreinen nu en in de toekomst is het noodzakelijk te weten waar de economie zich nu daadwerkelijk manifesteert. In de huidige benadering van regionale economie en bedrijventerreinen gaat veel aandacht uit naar 'toplocaties' gerelateerd aan 'topsectoren'. De praktijk van economische dynamiek, bedrijvig-

<sup>6</sup> Bron: raadpleging Brabants Bedrijfsleven, BCI (2011)

<sup>7</sup> Planbureau voor de Leefomgeving (2011), Werkgelegenheidsgroei op bedrijventerreinen

heid en bedrijventerreinen laat echter zien dat het grootste deel van de markt zich afspeelt op 'normale' en veelal lokale terreinen. Met andere woorden, er zit een **gelaagdheid** in de economie en daarmee ook in de markt voor bedrijventerreinen. Bedrijven die tot 'topsectoren' worden gerekend, zijn in werkelijkheid gehuisvest verspreid door de hele regio op alle typen terreinen<sup>8</sup>.

Het grootste deel van de economie zit verspreid door de regio en vormt zo mede het weefsel/DNA van de regionale economie. Deze individuele bedrijven zijn, simpel gesteld, **'gewone' bedrijven met 'gewone' vestigingseisen**. Denk daarbij aan groothandel, constructiebedrijven, bouwbedrijven, garages, etc. Deze groep vertegenwoordigt verreweg het grootste deel van de totale vraag naar bedrijventerreinen en is de belangrijkste 'bron' voor actuele informatie over ruimtebehoefte en vestigingseisen.

***'Geef het MKB in de regio de aandacht die het verdient op basis van vestigingen, werkgelegenheid en potentie en richt niet alle pijlen op de grote bedrijven!', aldus een lid van een industriekring.***

De verhuisbewegingen van deze grote groep bedrijven laat zien dat de focus ligt op het lokale (en hooguit subregionale) niveau: het overgrote deel van verplaatsingen vindt plaats binnen een zeer beperkte straal (94% binnen de eigen regio, 75% binnen de eigen gemeente<sup>9</sup>).

***'In Schijndel wil ruim 85% met uitbreidingsplannen binnen de gemeente blijven',  
Bron: Ruimteplanner Gemeente Schijndel***

Een beperkt deel van de vraag naar bedrijventerreinen manifesteert zich op een groter schaalniveau: regionaal (of zelfs nationaal). Het gaat dan enerzijds om de complexere ruimtevragers en anderzijds om de groep bedrijven die specifiek op een 'toplocatie' wil zitten.

De complexere ruimtevragers zijn onder meer bedrijven die veel milieuruimte nodig hebben (in termen van milieucategorie, denk aan NIMBY bedrijven en andere zware bedrijvigheid) en/of die letterlijk veel ruimte nodig hebben (echt grote kavels, bijvoorbeeld groter dan 10 ha). Dergelijke ruimtevraag kan veelal niet lokaal op reguliere bedrijventerreinen worden opgevangen: dit typen bedrijven verplaatst dan ook over grotere afstanden en oriënteert zich op een hoger schaalniveau.

In de 'top' van de markt zitten de **toplocaties** en de economische ambities wat betreft speerpunten en **'topsectoren'**. Het is belangrijk te beseffen dat dit slechts een beperkt deel van de 'markt' betreft: uiteindelijk zitten maar enkele 'topbedrijven' op deze toplocaties en heeft maar een beperkt deel ook werkelijk behoefte op een toplocatie te zitten. De toegevoegde waarde van toplocaties schuilt in de potentie om het onderscheidend vermogen van

<sup>8</sup> In de regiorapportages zijn ter illustratie kaartbeelden opgenomen

<sup>9</sup> Verhuizingen van bedrijven en groei van werkgelegenheid, Ruimtelijk Planbureau, 2008

de regio en de sterke topsectoren te vergroten. Een welbekend succesvol voorbeeld in Brabant is de High Tech Campus in Eindhoven. In alle Brabantse regio's worden plannen ontwikkeld voor toplocaties.

## 2.4 Conclusies

### ***Naar een nieuwe kijk op bedrijventerreinen***

Het ondernemersperspectief en de belangrijkste trends en ontwikkelingen die van impact zijn op de economie en bedrijventerreinen vraagt om een nieuwe bedrijventerreinenaanpak. In onderstaande overzicht is de essentie van de oude en de nieuwe aanpak kort uiteengezet.

Tabel 2.2 *Veranderend 'werkveld' van bedrijventerreinen*

Oude bedrijventerreinenaanpak	Nieuwe bedrijventerreinenaanpak
● Aanbodgestuurde ontwikkeling (topdown), gestuurd door ruimtelijke ordening	● Vraaggestuurde ontwikkeling (bottom-up), gestuurd door economische dynamiek
● Kwantiteit centraal (ha's)	● Kwaliteit centraal (locatie eisen ondernemers)
● Aandacht voor nieuwontwikkeling	● Aandacht voor bestaande terreinen
● Publiek ontwikkeling	● Publiek-private ontwikkeling
● Incidenteel onderhoud en beheer	● Structureel en professioneel beheer
● Versnipperde herstructurering (waar is het geld?)	● Herstructurering o.b.v. economisch belang locaties
● Starre en trage planvorming	● Flexibele en snellere planvorming
● Ondoorzichtige en versnipperde segmentering	● Eenduidige en heldere segmentering
● Focus op traditionele locatiefactoren, (beschikbare ruimte, bereikbaarheid)	● Verbreding aandacht naar 'new generation' locatiefactoren (glasvezel, kwaliteit en duurzaamheid locaties, etc.)

Bron: BCI, 2011

Dit vormt de basis voor de twee aanbevelingen, die dienen als handvat voor onze concrete adviezen aan de provincie en de regio's:

- 1 De **kwiteit van bestaande locaties** moet voorop staan.
- 2 Concentreer veel meer op **flexibiliteit** -in de zin van anticiperen, faciliteren en (zo mogelijk) inspireren- als noodzakelijk alternatief voor rigide planologisch denken en focus op sturen/beïnvloeden.

In het volgende hoofdstuk werken we vanuit deze conclusies verder naar onze **concrete adviezen** voor provincie en regio.

## Hoofdstuk 3 **Adviezen vanuit ondernemersperspectief**

Onderstaand gaan wij in op onze adviezen richting provincie en regio's omtrent het ondernemersperspectief op bedrijventerreinen. Dat doen we in twee categorieën, te weten: de adviezen over het belang van **kwaliteit** en de adviezen in relatie tot de behoefte aan meer **flexibiliteit**. We beschrijven onze adviezen in brede zin, van toepassing op alle Brabantse regio's. Voor een uitgebreider beeld van hoe deze adviezen specifiek (kunnen) doorwerken in de vier regio's, verwijzen wij graag naar de separate regiodocumenten voor de regio's Noordoost-Brabant, Zuidoost-Brabant, Midden-Brabant en West-Brabant.

### 3.1 Kwaliteit staat voorop

De focus (en de discussie) moet nog veel meer verschuiven naar de duurzame kwaliteit van bedrijventerreinen. In het bijzonder de kwaliteit van bestaande bedrijventerreinen moet speciaal aandacht krijgen: zowel terreinen waar de kwaliteit nu nog prima is als terreinen die al op de nominatie staan voor herstructurering. Ook de aandacht voor 'toplocaties' is een element in de focus op kwaliteit: als regio gericht en op maat inzetten op het stimuleren en benutten van kansen van 'topsectoren' en 'speerpunten'.

Let wel: aandacht voor toplocaties is prima, maar het grootste deel van de dynamiek, behoeften en opgaven zit in de 'reguliere markt' van bedrijventerreinen. Staar je niet blind op (een paar) toplocaties, maar zorg voor voldoende aandacht voor bestaande en nieuwe bedrijventerreinen.

Onze deeladviezen onder de noemer **kwaliteit** zijn:

- A Stel de kwaliteit van bestaande locaties voorop: aandacht voor plekoptimalisatie & professioneel beheer
- B Kijk bottom-up naar de behoeften van het bedrijfsleven
- C Ga uit van een eenvoudige segmentering
- D Stel prioriteiten in herstructurering: kijk naar het economisch belang
- E Creëer op maat enkele (aanbodgerichte) 'toplocaties'

## **Ad A**

## **Plekoptimalisatie en professioneel beheer**

### **Plekoptimalisatie**

De beperkte vraag naar nieuwe terreinen zorgt voor de nut en noodzaak tot meer aandacht voor de kwaliteit van de bestaande voorraad en de uitgeefbare ruimte, zodat deze optimaal aansluit bij de vraag en bovendien zo lang mogelijk mee gaat. Bedrijven blijven het liefst op de huidige locatie zitten<sup>10</sup> en zijn bereid om te investeren, een trend die uitstekend past bij de ambities voor intensiveren van ruimtegebruik, minder nieuwe terreinen aanleggen en de focus op herstructurering van bestaande terreinen.

**'Maak het voor ondernemers interessant om te investeren op de huidige locaties!'**, aldus een ondernemer uit Noordoost Brabant

De focus op kwaliteit van de eigen plek moet georganiseerd worden door:

- **met bedrijven te werken aan plekoptimalisatie**, oftewel het optimaliseren van de huidige vestigingslocatie waarbij zowel de publieke als de private ruimtes worden meegenomen
- **samen met private partijen** (eigenaren en eindgebruikers) op te trekken en te investeren teneinde een kwaliteitsimpuls te genereren.
- **flexibel om te kunnen gaan met bedrijfshuisvesting**. Dit vormt nu al een belangrijke vestigingseis voor ondernemers. Ondernemers willen over de flexibiliteit beschikken om de bedrijfsruimte aan te passen, wanneer een verandering in de bedrijfsvoering hen hiertoe noopt. Denk bijvoorbeeld aan het in- of uitbreiden van kantoorruimte ten faveure van bedrijfsruimte en/of opslagruimte of vice versa.  
Daarnaast zien we een toename van het aantal ondernemers dat wil bedrijfshuisvesting wil huren. Liefst niet langer dan drie jaar, zodat er ruimte is en blijft voor bijvoorbeeld groei en/of krimp.
- met name grotere bedrijven werken met **nieuwe productieprocessen** en willen meer duurzame technieken toepassen. Dat blijkt in de praktijk veel tijd te kosten omdat de regelgeving star is en/of onvoldoende bekend is bij toetsende ambtenaren.

**'Succesvolle bedrijven herontwikkelen zelf!'**, aldus een ondernemer uit Cuijk

### **Professioneel beheer**

Bedrijven geven aan niet alleen meer aandacht te willen besteden aan hun fysieke eigen locatie, maar vinden ook de kwaliteit van de directe bedrijfsomgeving belangrijk.

---

<sup>10</sup> Blijkt zowel uit de raadpleging van Brabantse bedrijven middels enquête en interviews als uit ervaringen (van BCI) in andere Nederlandse regio's

De focus op kwaliteit van de directe bedrijfsomgeving moet georganiseerd worden door:

- **Professioneel en structureel beheer** te organiseren zodat terreinen ook langer mee gaan: parkmanagement is een kapstok, waaronder lessen van afgelopen jaren (succes- en mislukkingen) een plek moeten krijgen teneinde steeds dichterbij 'professioneel' en 'zakelijk' beheer/management van bedrijventerreinen te komen. We moeten het ook niet te moeilijk maken. In de basis gaat het om 'schoon, veilig en heel'.

**'Parkmanagement zou verplicht moeten zijn, omdat er een drempelwaarde is voor een succesvolle aanpak'. 'Ontwikkel een model om parkmanagement dwingend op te leggen aan alle bedrijven', aldus diverse ondernemers in meerdere regio's**

- **Het organiseren van de verglazing van bedrijventerreinen.** Supersnel internet in de vorm van een glasvezelverbinding wordt voor steeds meer bedrijven relevant. Steeds meer bedrijfsprocessen begeven zich online en in zogenaamde 'internetclouds'. Meer en meer kunnen elementen uit tal van bedrijfsvoeringen online bestuurd worden. Een sprekend voorbeeld is in dit kader de opkomst van webwinkels en tal van online-applicaties en -diensten die worden aangeboden.

Plekoptimalisatie en professioneel beheer vereist een integrale aanpak vanuit de zijde van de gemeente. Om te weten wat er speelt bij het bedrijfsleven zal het **accountmanagement** vanuit economische zaken sterk aangezet moeten worden. Flankerend daaraan zal het instrumentarium vanuit onder meer de ruimtelijke ordening passend moeten worden ingezet (bv. flexibeler toepassing van bestemmingsplanvoorschriften t.a.v. bouwen in de hoogte) en voor een structureel en professioneel beheer van bedrijventerreinen is het noodzakelijk dat de inzet van bv. openbare werken gebiedsgericht op niveau wordt gebracht en dat vanuit het grondbedrijf/gemeentelijke financiën structurele reserveringen worden gedaan voor beheer en onderhoud op lange termijn.

**'Gemeenten zijn vaak te klein om in hun eentje problemen op te pakken. Werk regionaal samen met enkele gemeenten', aldus diverse ondernemers in meerdere regio's**

## **Ad B Bottom-up de behoefte van bedrijven in kaart brengen**

### **Bottom-up meten en monitoren**

In de Brabantse regio's is er een ruim aanbod aan bedrijventerreinen beschikbaar en/of in ontwikkeling. De cijfers (confrontatie tussen vraag en aanbod) verschillen per regio. Provincie en regio's werken met cijfers op regioniveau, gebaseerd op scenario's vanuit werkgelegenheidsontwikkelingen en historische uitgifte. Als we deze cijfers stootvoets volgen, lijkt de conclusie dat er 'teveel' wordt ontwikkeld voor de hand te liggen. Uiteraard is dat voor geen enkele partij gewenst. Ook voor ondernemers is 'teveel' aanbod niet wenselijk. De risico's

op verloedering van kwaliteit, groeiende leegstand en verslechtering van het profiel van het eigen bedrijventerreinen zijn groot. Dat heeft impact op het functioneren van het bedrijf, de beleving van werknemers en uiteindelijk ook op de waarde van het eigen vastgoed.

Echter, de werkelijke behoefte (vraag) en de werkelijke confrontatie (tussen aanbod en vraag) ziet er veel specifiek uit als we verder inzoomen binnen regio's . Er zijn in Brabant diverse subregio's waar al jaren geen uitgifte heeft plaatsgevonden door het ontbreken van uitgeefbare bedrijventerreinen, bijvoorbeeld in de Kempen in de regio Zuidoost-Brabant. Een dergelijke situatie heeft zowel impact op de 'rekensommen' als op de vraag die alsnog doorschiet als er eenmaal wel bedrijventerrein beschikbaar komt.

***'De markt bepaalt uiteindelijk wat er gebeurt'. 'Stop met die getalendiscussie en praat over de reële en echte economie', aldus een ondernemers uit Zuidoost Brabant***

Om hier zorgvuldig mee om te gaan, is vanuit het ondernemersperspectief cruciaal dat van onderop wordt gekeken naar de vraag naar bedrijventerreinen: waar manifesteert zich de vraag (lokaal niveau) en welk typen bedrijventerreinen (met welke locatiekwaliteiten) wordt gevraagd? Er zijn diverse bruikbare **instrumenten** beschikbaar om bottom-up de vraag in kaart te brengen, denk aan de studies 'ruimteplanner' en 'bedrijven onder dak' zoals de Kamer van Koophandel die op diverse plekken in het land inzet. Monitoring van de vraag zal dus periodiek moeten gebeuren!

Bij de monitoring van de vraag is het essentieel ook stil te staan bij het belang van de diverse locatiefactoren die bedrijven hanteren bij het beoordelen van hun (ideale) locatie.

### ***Luisteren naar de economie***

Waardeketens zijn uitermate dynamisch: verhoudingen verschuiven voortdurend onder invloed van grootschalige (macro) economische trends en ontwikkelingen. Een voorbeeld is het in toenemende mate uitbesteden van bepaalde bedrijfsprocessen door (grote) bedrijven, bijvoorbeeld in termen van administratieve of logistieke activiteiten en standaard productie. Anderzijds leggen zij meer het accent op ontwerpen en ontwikkelen van nieuwe producten. Dergelijke economische dynamiek is door overheden niet te sturen, maar heeft wel -in meer of mindere mate- effect op de ruimtebehoefte op bedrijventerreinen in kwantitatieve en kwalitatieve zin.

Om de economie van Brabant optimaal te faciliteren moet 'geluisterd' worden naar de vestigingseisen van de ondernemers. In eerste instantie gaat dit, ook in de toekomst, om goed bereikbare locaties, met geschikte kavels (van juiste omvang en kwaliteit), voldoende arbeidspotentieel, de nabijheid van klanten en toeleveranciers en een woon- en leefklimaat dat het aantrekkelijk maakt voor personeel om te wonen.

Daarnaast constateren we dat een aantal 'nieuwe' vestigingsplaatsfactoren steeds belangrijker worden, o.a.

- Glasvezel: supersnel internet als één van de primaire vestigingseisen
- Flexibiliteit in vastgoed: enerzijds in de zin van functioneel gebruik, anderzijds een tendens naar meer huur van bedrijfshuisvesting (versus zelf in eigendom hebben vastgoed)

### ***Werkgelegenheid niet de enige indicator voor ruimtevraag***

Dat geldt ook voor de trends in het economisch verkeer die impact hebben op de intensiteit van ruimtegebruik in relatie tot de gerealiseerde werkgelegenheid. De ontwikkelingen in de sector 'industrie' is illustratief: na een jarenlang imago van arbeidsintensieve (en milieuhinderlijke) productielocaties rekenen macro-economische rekenmodellen voor bedrijventerreinen nu met een forse afname van de ruimtevraag voor industrie. Cijfers die zijn doorgerekend op basis van werkgelegenheidsprognoses: het aantal banen in de industrie neemt (volgens modellen) af, ergo de ruimtebehoefte neemt af. In de Brabantse regio's (in bijv. Zuidoost en Noordoost) voorzien wij echter een andere beweging. De economische ambities, o.a. in hightech en food, mikken op de ontwikkeling en versterking van **hoogwaardige, kennisintensieve industriële regio's**. De ambities van een kenniseconomie gaan over kennis en innovatie in combinatie met 'productie': hoogwaardige industrie. Maakindustrie is onlosmakelijk verbonden met de vereiste valorisatie van innovaties en economische spin off van innovatie. Daarmee is het voorzien in vestigingsmilieus voor industrie in de Brabantse regio's zonder meer urgent.

Vanuit historie doorrekenen met werkgelegenheid als (belangrijkste) indicator voor ruimtevraag doet -zeker in dit voorbeeld- tekort aan de ambities en economische werkelijkheid: er werken wellicht minder mensen (dan vroeger in ouderwetse industriële processen), maar daarmee is zeker niet gezegd dat er ook werkelijk minder ruimte nodig is.

### ***Ad C Ga uit van een eenvoudige segmentering***

Bedrijven beredeneren vanuit hun bedrijfs- en productieprocessen wat de beste vestigingslocatie voor hen is. Het is voor hen dan van secundair belang of de geschikte locatie toevaltig ook een 'themalocatie' is (voor bijvoorbeeld 'food' of 'health'), waar het om gaat is dat de locatie aan alle andere vereisten voldoet: bereikbaar, juiste milieuruimte, omvang kavels, et cetera. Er is een tendens (niet alleen in Brabant) om breed uit te waaiëren in typering van bedrijventerreinen, teneinde speerpunten en 'onderscheidend vermogen' expliciet te maken.

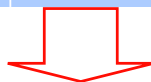
Ons pleidooi is eenvoudig: om de behoefte en het benodigde aanbod (en fasering) optimaal met elkaar in overeenstemming te brengen, is het wenselijk te werken met een **eenduidige en transparante segmentering** met een onderscheid naar moderne, functionele en hoogwaardige bedrijventerreinen (op lokaal en regionaal schaalniveau). Terreinen kunnen daarnaast nog specifieke onderscheidende kenmerken hebben, zoals ligging aan diep vaarwater of multimodale ontsluiting en andere specifieke voorzieningen.

Deze vereenvoudigde segmentering moet in de praktijk pragmatisch gehanteerd worden. Bedrijventerreinen (zeker de grotere) herbergen vaak meerdere segmenten, al dan niet verdeeld in zones. Segmentering dient niet om bedrijventerreinen (en hun gebruikers) in hokjes te stoppen. Integendeel: een eenvoudige segmentering heeft als doel om terreinen herkenbaar en inzichtelijk onder te verdelen op een aantal definiërende karakteristieken zodat in grote lijn duidelijk is voor welke doelgroepen het terrein is bedoeld (en daar waar

nodig rekening mee wordt gehouden, bijvoorbeeld door geen conflicterende functies naast elkaar te vestigen). Deze basis is noodzakelijk om in de (sub)regio daadwerkelijk tot een goede afstemming van het aanbod te komen. Hierbij is vooral belangrijk dat onderscheid wordt gemaakt tussen kleinere en grotere terreinen (lokaal/regionaal) wordt gemaakt, dat er zowel kavels/omgevingen zijn voor grootschalige als kleinschalige activiteiten, evenals voor reguliere activiteiten en bedrijven die in een meer hoogwaardige omgeving willen investeren. Dat laat onverlet dat -in sommige gevallen- ook bedrijven op een 'hoogwaardig bedrijventerrein' in een hoge milieucategorie opereren.

Figuur 3.1 Eenduidige segmentering

	Modern	Functioneel	Hoogwaardig
Lokaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemengde terreinen/zones</li> <li>• aan snelweg/uitvalsweg</li> <li>• binnenstedelijk/stadsrand</li> <li>• mix klein- en grootschalig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• werkterrein/zwaar terrein</li> <li>• goed ontsloten</li> <li>• geen zichtlocaties</li> <li>• grote tot zeer grote kavels</li> <li>• vanaf categorie 4</li> <li>• (zware) industrie, afval, recycling, energieproductie, etc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zakenterrein, campus, etc</li> <li>• vaak aan snelweg</li> <li>• 'naast' trekker (instelling of bedrijf)</li> <li>• niet zo grootschalig</li> <li>• hoge categorieën (met ander type uitstraling dan 'functioneel')</li> <li>• R&amp;D, zakelijke diensten, etc</li> </ul>
Regionaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• categorieën 2, 3, en 4</li> <li>• voor MKB breed, PDV, etc</li> </ul>		



	Modern	Functioneel	Hoogwaardig
Lokaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reguliere lokale bedrijventerreinen</li> <li>• Binnenstedelijke, specifieke terreinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reguliere lokale bedrijventerreinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Locaties rond kennis- en zorginstellingen</li> </ul>
Regionaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modern gemengd (grote kavels, multimodaal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Functionele MHC 4+ bedrijventerreinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenniscampussen</li> </ul>

## Ad D *Prioriteiten in herstructurering*

Een aanzienlijk deel van de totale voorraad bedrijventerreinen in Brabant is verouderd, ruim 2700 ha netto. Delen van deze terreinen zijn toe aan een kwaliteitsimpuls (variërend van een forse herontwikkelingsopgave tot een lichte facelift). Op verschillende locaties in wordt ook al volop geherstructureerd.

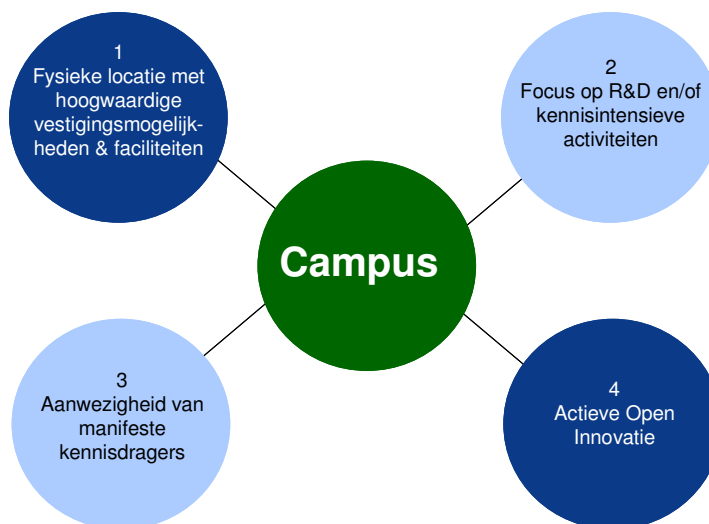
De opgave in Brabant is groot en het beschikbare budget is beperkt: keuzes zijn noodzakelijk om herstructurering op enkele plekken succesvol van de grond te krijgen. Wij stellen daarbij voor om het stellen van prioriteiten veel meer te baseren op het **economische belang** van een (deel van een) bedrijventerrein, versus de drijfveer van alleen ruimtelijke urgentie.

- Start met het aanbrengen van prioriteiten in de herstructureringsopgaven, gebaseerd op de nut en noodzaak en urgentie om te herstructureren, maar vooral gebaseerd op de **economische waarde** (werkgelegenheid, toegevoegde waarde, etc.) van de terreinen.
- Kijk in het bijzonder naar de **behoeften van (beeldbepalende) bedrijven**: waar zitten cruciale spelers in de knel (bijv. door een gebrek aan uitbreidingsruimte en/of veranderende vestigingseisen). Hier moet de prioriteit liggen (en is draagvlak en investeringsbereid het grootst).
- Pak herstructurering zoveel mogelijk in **samenwerking met eigenaren** en mogelijke andere investeerders (beleggers, ontwikkelaars, BOM/BHB) op. Het merendeel van de ondernemers geeft de voorkeur aan de huidige vestigingsplaats en is mogelijk bereid te investeren in de eigen locatie en daarmee het terrein.

## **Ad E Creëer op maat ‘aanbodgericht’ enkele toplocaties**

Brabant heeft diverse sterke sectoren en scoort goed op verschillende ‘topsectoren’ zoals die in het huidige economische beleid van Rijk en provincie worden geïdentificeerd. Deze topsectoren zijn in sommige gevallen specifiek herkenbaar in enkele Brabantse (sub)regio’s. Het meest bekende Brabantse voorbeeld is het stedelijk gebied in de regio Zuidoost-Brabant, dat onder de noemer Brainport op het netvlies staat als innovatieve regio die van cruciaal belang is voor de Nederlandse economie en de ambities in de ‘topsectoren’. Een ander voorbeeld is de herkenbaarheid en profilering van Veghel (en omgeving) als centrum voor de foodindustrie en Breda als toplocatie voor innovatie in transport en logistiek.

*Figuur 3.2 Randvoorwaarden*



*Bron: BCI, 2011*

Als echt recht wordt gedaan aan alle vier elementen van een toplocatie (zie figuur 3.2) dan zal het aantal toplocaties in Noord-Brabant geringer in aantal zijn dan nu in plannen van gemeenten en regio’s zijn terug te vinden.

In de context van het programmeren (kwantitatief en kwalitatief) van bedrijventerreinen is belangrijk te beseffen dat de hele economie, óók de topsectoren, is samengesteld uit 'gewone' bedrijven die primair bezig zijn met ondernemen en ook op die manier omgaan met issues in relatie tot de locatie van hun bedrijf als één van de elementen die een rol spelen bij hun waardering van het vestigingsklimaat. Onze statement is dan ook: bedrijven beoordelen hun (huidige of nieuwe) vestigingslocaties aan de hand van vestigingseisen die van belang zijn voor hun bedrijfsactiviteiten. Een 'label' als toplocatie of campus is slechts voor een enkeling een primaire drijfveer. Bedrijven uit topsectoren hoeven niet 'en masse' fysiek op een toplocatie of campus gehuisvest te zijn of te worden, maar willen wel gebruik kunnen maken van de faciliteiten van de campus.

De ontwikkeling van (een beperkt aantal) toplocaties is echter wel essentieel als **successfactor** voor een impuls voor innovatie en het creëren van spin-off en kennisvalorisatie<sup>11</sup>. Ook voor dit specifieke segment is een professioneel accountmanagement (lokaal/subregionaal) van groot belang. Het versterken van speerpunten vraagt om een goed samenspel van innovatiebeleid en ruimtelijk-economische beleid.

## 3.2 Meer flexibiliteit is noodzaak

### ***'Oud denken' en achterliggende mechanismen***

Nieuwe bedrijventerreinen die nu op de markt komen zijn vaak nog het resultaat van zogenaamd 'oud' denken. Aanbodgericht, planologisch gestuurd en met een lange ontwikkelgeschiedenis waardoor een terrein niet altijd meer optimaal aansluit op de dynamiek die de economie vertoont.

Dit 'oude' denken is ook verklaarbaar: naar onze overtuiging zitten er enkele weeffouten in de wijze waarop gemeenten worden gefinancierd en aangestuurd en in de wijze waarop het grondbedrijf bepalend is voor economische keuzes. Dit maakt het ook erg lastig voor gemeenten om daadwerkelijk de stap te zetten naar meer vraaggerichte ontwikkeling.

---

<sup>11</sup> Bron: Voorwaarden voor succesvol topsectorenbeleid, BCI (2011)

### **Achterliggende mechanismen**

#### *Gemeentelijke financiën afhankelijk van grondbedrijf*

Veel gemeenten hebben in het verleden (bewust) de positie van private ontwikkelaar opgezocht, enerzijds vanwege economische doelstellingen, anderzijds omdat er via het grondbedrijf extra financiële middelen konden worden gegenereerd voor andere doelen waarin de reguliere gemeentelijke financiële middelen niet in kon voorzien.

#### *Langdurige en inflexibele regelgeving en procedures*

Daarbij kon de gemeente niet meteen inspelen op de markt vraag vanwege de lange besluitvormingstrajecten. Tien tot vijftien jaar ontwikkeltijd voor een bedrijventerrein is geen uitzondering, waarbij de grondaankopen vaak nog eerder plaatsvonden om te voorkomen dat marktpartijen essentiële grondposities innamen. Deze investeringen drukken vervolgens zo zwaar op het gemeentelijk grondbedrijf dat zodra de planvorming rond is, de uitgifte van het betreffende bedrijventerrein in liefst zo kort mogelijke periode moet plaatsvinden en er concessies gedaan worden aan de wijze waarop het bedrijventerrein ingevuld wordt

#### *Sturing op contingenten in plaats van op vraag*

Daarnaast dwong de systematiek van streekplan en de provinciale sturing op contingenten woningbouw en bedrijventerreinen gemeenten ertoe om ruim te plannen en de onderliggende vraag te onderbouwen. Hierin zochten gemeenten ook naar de bovenlokale of bovenregionale ontwikkelingsruimte. Dit terwijl de reële vraag eerder vooral lokaal van aard is. De optelsom van al deze ruim ingeschatte en snel in de markt gezette plannen is een overaanbod van nieuwe bedrijventerreinen, die niet zozeer onderling tussen regio's concurrerend zijn maar vooral lokaal van invloed zijn op de bestaande bedrijventerreinen. En in andere (vooral landelijk gelegen regio's) heeft de sturing op contingenten juist tot een tekort aan uitgeefbare terreinen geleid. Omdat de uitbreidingsruimte kunstmatig klein gehouden is, lag de historische uitgifte ook laag en werd op basis van deze historische uitgifte de toekomstige uitbreidingsvraag opnieuw te laag ingeschat.

#### *Begrotingssysteem*

Een andere structurele weeffout is de wijze waarop de gemeenten omgaan met het reserveren van fondsen voor groot onderhoud en beheer. Deze middelen moeten uit de reguliere begroting gehaald worden, waarin structureel geen ruimte is voor groot onderhoud en een goed beheerniveau. Uit de grondexploitatie van de bedrijventerreinen werden geen fondsen gereserveerd. Gevolg is dat er voor groot onderhoud en revitalisering telkens nieuwe middelen gezocht moeten worden (eenmalig) en het onderhoudsniveau van bedrijventerreinen erg laag is.

## **Oplossingsrichtingen**

Een echte oplossing voor de onderliggende problematiek moet in de ogen van het Brabants bedrijfsleven gelegen zijn in een andere structuur van de gemeentefinanciën. Elementen daarin zijn onder meer minder afhankelijkheid van het grondbedrijf en een betere organisatie zodat onderhoud & beheer impliciete posten zijn. Andere aandachtspunten zijn het moderniseren en optimaliseren van planningsmechanismen in de ruimtelijke ordening, zodat procedures minder lang en ondoorgrondelijk zijn en er meer flexibiliteit kan worden ingebouwd zodat met plannen (ook later nog) kan worden ingespeeld op ontwikkelingen aan de vraagzijde. Echter, wij realiseren ons dat dit een uiterst complexe aangelegenheid is en dat dergelijke fundamentele wijzigingen jaren tijd in beslag nemen: daarop wachten duurt te lang. In aanvulling op deze strategische constatering concentreren we dan ook op aanknopingspunten om de intergemeentelijke (regionale) samenwerking op pragmatische wijze te versterken, met een sterke provinciale regie.

## **A Regie op verschillende niveaus**

Gezien de omvang van de thematiek (en problematiek) dringen wij aan op sterke regionale sturing, met op de hoofdzaken een regiefunctie voor de provincie. Wij pleiten voor regionale en subregionale samenwerking en afstemming bij de ontwikkeling en uitgifte van bedrijventerreinen, teneinde de problematiek breder te kunnen oppakken (versus te eenzijdige afhankelijkheid van gemeentelijke grondbedrijven en lokale politiek).

Wij maken onderscheid in twee meest relevante werkniveaus:

- De regionale schaal ten behoeve van toplocaties en locaties met specifieke vestigingseisen (diep vaarwater, grote kavels, hoge milieucategorieën oa. tbv. NIMBY bedrijven)
- De subregionale schaal om alle overige (vooral lokale) vraag te bedienen

Uitvoering van (regionaal) gemaakte afspraken vindt plaats op lokaal niveau.

In paragraaf 3.3 gaan wij nader in op dit advies over regie, organisatie en uitvoering.

## **B Niet schrappen, maar faseren**

Ons standpunt in deze is: ga niet op een te abstract schaalniveau te simpel hoofdrekenen, met als resultaat het 'schrappen' van plannen. Wij pleiten, als element van het streven naar meer flexibiliteit, juist voor zorgvuldigheid op lokaal en subregionaal niveau, zodat op het juiste moment en op de juiste plek de benodigde bedrijventerreinen voorhanden zijn. Leg de nadruk op **fasering** en zorg voor meer **tempo en flexibiliteit** in de planontwikkeling. De grootste dynamiek en ruimtevrage is weliswaar geconcentreerd in stedelijke gebieden ('werkgelegenheidsgemeenten'), maar dat legitimeert niet zonder meer de keuze dat terreinen in de meer landelijke subregio's minder urgent dan wel nodig zijn.

## **C Beleidswensen versus reële ontwikkelingen**

In het ontwikkelen van (plannen voor) bedrijventerreinen, maar ook in de uitgifte van (en ten behoeve van de acquisitie voor) bestaande bedrijventerreinen is cruciaal flexibel te werken. Autonome economische ontwikkelingen hebben (al dan niet helemaal met gejuich ontvangen) gevolgen voor het ruimtegebruik in zowel kwantitatieve als kwalitatieve zin. Ons advies is helder: blijf als overheid niet vastzitten in een 'kramp' over reële ontwikkelingen die niet stroken met 'beleidswensen', maar besteed de beschikbare tijd/aandacht/deskundigheid/geld aan het anticiperen op ontwikkelingen en de verschuivingen in vestigingseisen die daaruit voortvloeien.

De nadruk moet liggen op **faciliteren** en **anticiperen**, in het bijzonder wat betreft verwachte verschuivingen in ruimtevrage (afname of toename) en de behoeften van 'nieuw' potentieel. Anticiperen op dergelijke (fysieke) tendensen is volgens ons een betere strategie om enerzijds economische ontwikkelingen te faciliteren en anderzijds invloed te kunnen uitoefenen op de kwaliteit. Het gaat dan bijvoorbeeld over zaken als flexibilisering van de ruimtege-

bruik, vereenvoudiging van planvormen, pragmatisch kwaliteit bewaken in een dynamische omgeving, en dergelijke. De beklemmende link met werkgelegenheid is niet van deze tijd bij het bepalen van de ruimtebehoefte: bedrijven weten zelf het beste hoeveel ruimte zij nodig hebben om hun (telkens veranderende) bedrijfsprocessen goed te kunnen huisvesten.

***'PDV/GDV en internethandel valt niet te reguleren, maar doe het aan de randen van bedrijventerreinen', aldus een ondernemer uit Midden-Brabant***

De aanname dat er minder ruimtevrage zal komen vanuit de sector PDV (grootschalige detailhandel) is vooral een beleidswens. Hetzelfde geldt voor de aanname dat er minder kantoorachtige ruimtevrage op bedrijventerreinen zal zijn. Deze redenering is voor een belangrijk deel gestoeld op beleidswensen en ideeën over de maakbaarheid van de ruimtevrage (met behulp van planologische instrumentarium). De werkelijke dynamiek is echter anders<sup>12</sup> en de kans is ons inziens groot dat de tendens richting meer ruimtevrage van PDV en kantoren op bedrijventerreinen doorzet

## ***D Wees alert op maatschappelijke urgentie***

Er is ruimte nodig voor bepaalde sectoren die in de knel zitten, in het bijzonder voor hogere milieucategorieën. Een voorbeeld is de sector 'afvalverwerking': van deze sector wordt steeds meer vereist -minder overlast, minder vervuiling, meer recycling, et cetera- met een bijbehorende groeiende ruimtevrage, zonder dat er (per definitie) meer werkgelegenheid uit voortvloeit. Een ander voorbeeld is het economisch potentieel van nieuwe sectoren -zoals o.a. energieproductie en bedrijven in 'biobased economy'- en hun ruimtebehoefte, in kwantitatieve en kwalitatieve zin. Uit gesprekken met diverse ondernemers is naar voren gekomen dat nieuwe productieprocessen en decentrale energieopwekking via een moeizaam en langdurig proces in vergunningen worden omgezet.

## ***E Werk pragmatisch met een heldere set spelregels***

Behalve in de planontwikkeling is ook 'op de werkvloer' op concrete bedrijventerreinen behoefte aan meer flexibiliteit. Zoals boven reeds gesteld: afspraken en spelregels zijn nodig, maar in het huidige spectrum zijn strakke regels en bijbehorende handhaving vaak een bron van ergernis, frustratie en soms zelfs conflict tussen overheid en bedrijven. Bedrijven zijn daarin niet naïef<sup>13</sup> overigens: ze vragen niet om 'regelvrije' zones of terreinen en erkennen ten zeerste het belang van spelregels. De kunst is de balans te vinden tussen duidelijke, transparante afspraken (met voldoende houvast) en tegelijkertijd voldoende speelruimte te houden voor alle partijen.

<sup>12</sup> O.a. resultaat van de raadpleging Brabants Bedrijfsleven

<sup>13</sup> Resultaat raadpleging Brabants Bedrijfsleven

***‘De nieuwe omgevingswet is niet meteen een verbetering, want nu gaat er vooral tijd zitten in het vooroverleg met een onduidelijke status waardoor de proceduretijd nog veel langer wordt’, aldus een bestuurslid van een ondernemersvereniging uit Midden-Brabant***

Het is niet eenvoudig al heel concreet te worden op deze thematiek, o.a. vanwege de complexiteit (in termen van belangen, maar ook juridische implicaties bijvoorbeeld). Waar het ons vooral om gaat op dit moment is de ambitie en de gedeelde overtuiging dat meer flexibiliteit noodzakelijk is (voor alle betrokkenen) en dat het een gezamenlijke opgave moet zijn om daar zowel top-down (meer generiek) als bottom-up (hoe pakt dat uit op specifieke terreinen) naar de thematiek van ‘spelregels’ te kijken. Elementen die daarin wat ons betreft in ieder geval moeten terugkomen zijn o.a.:

- discussie over **doelgroepen** van bedrijventerreinen met een regionale functie (wie wel, wie niet, uitsluiten of niet, et cetera)
- discussie stoppen over ‘5.000 m<sup>2</sup> **grens** voor kavelomvang op lokale terreinen
- discussie over **functiemenging** op bedrijventerreinen en hoe daar pragmatisch (maar wel verantwoord en transparant) invullen; denk daarbij met name aan bedrijven in hogere milieucategorieën en aan inpassing van o.a. PDV/GDV en onderwijsinstellingen aan de randen van terreinen (vanwege randvoorwaarden m.b.t. externe veiligheid, ongewenste menging van verkeersstromen en parkeerdruk)
- discussie over **ruimtegebruik** -zowel in termen van functies (al dan niet tijdelijk) als wat betreft zorgvuldig in plaats van intensief ruimtegebruik- en hoe daar afspraken over te maken. Gelukkig worden er steeds minder richtlijnen opgeschreven door gemeenten over aantal werkzame personen per ha en dringt het besef door dat in de sommige gevallen extensief grondgebruik ook tot kwaliteitsverbetering kan leiden (bijv. bedrijven in een groene setting).

### 3.3 Sturing en regie door regio en subregio

Zoals eerder in paragraaf 3.2 aangeven vinden wij het noodzakelijk dat er (sub)regionale regie komt op de uitgifte en op termijn ook op het beheer van alle bedrijventerreinen. Om dit van de grond te krijgen, zien wij een belangrijke rol voor de provincie. Het zal immers, gezien alle onderliggende belangen en verantwoordelijkheden bij individuele gemeenten, zeker niet eenvoudig zijn om tot deze niet vrijblijvende samenwerking te komen.

## Regio's

Ons voorstel is om selectief om te gaan met locaties die om regionale regie vragen op het schaalniveau van de regio's Noordoost, Midden, West en Zuidoost-Brabant: het gaat dan uitsluitend om de toplocaties en locaties voor het huisvesten van zeer grote dan wel milieu-hinderlijke ruimtevragers. In een aantal (sub)regio's in Brabant is sprake van (acute) knelpunten voor deze categorieën bedrijven. Wat betreft toplocaties, waarbij de focus ligt op het vergroten van het onderscheidend vermogen van regio's: dit is bij uitstek een regionale kwestie: teveel 'toplocaties' leidt tot vervlakking in plaats van onderscheidend vermogen, dus de opgave is de juiste toplocaties op de juiste plekken te ontwikkelen. De toplocaties moeten 'ten dienste' staan van hele sectoren en de totale economie. Het regionale belang rechtvaardigt een regierol op het niveau van regio en/of provincie.

Voor de overige locaties geldt dat er vooral sprake is van een lokale markt die weliswaar lokaal en vraaggericht bediend moet worden maar subregionaal aangestuurd.. Bedrijventerreinenuitgifte en beheer mogen niet meer afhankelijk zijn van het lokale grondbedrijf of de lokale politiek. Dit niveau van de '**subregio**' lijkt op het moment voor een belangrijk deel te worden benut voor discussie en afstemming over (kwantitatieve) programmering van bedrijventerreinen<sup>14</sup>. Ons inziens is deze laag juist essentieel voor een aantal andere thema's, die gemeenten niet solitair moeten of kunnen aanvlagen. Hierbij staat het verevenen van lasten, verliezen en winsten voorop. Mogelijk is er niet te ontkomen aan een vorm van een regionaal grondbedrijf. Daarbij zullen er ook (sub)regionaal fondsen voor herstructurering gegenereerd moeten worden. Verder denken wij aan het verbeteren van de **professionaliteit** en kwaliteit van dienstverlening (daar waar het voor individuele gemeenten lastig of zelfs ondoenlijk is zelf alle expertise in huis te hebben en bij te houden). Deze laag is cruciaal: juist om afspraken te maken over moeilijke dossiers (o.a. huisvesten en/of verplaatsen bedrijven (onder meer met zware milieuhinder)) en het voorkomen van concurrentie tussen gemeenten (die de lastige dossiers nog ingewikkelder maakt en/of risico's verder vergroot).

Zie de onderstaande tabel voor een illustratieve indeling als voorbeeld.

Tabel 3.1 Mogelijke indeling naar functioneel-economische subregio's

Noordoost	Zuidoost	Midden	West
<ul style="list-style-type: none"><li>• 's-Hertogenbosch .e.o.</li><li>• Oss e.o.</li><li>• Uden-Veghel</li><li>• Land van Cuijk</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stedelijke Gebied</li><li>• De Peel</li><li>• De Kempen</li><li>• Zuid A2</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tilburg e.o.</li><li>• Waalwijk e.o.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Breda e.o.</li><li>• Westhoek</li><li>• Land van Heusden Altena</li><li>• Zandgemeenten</li></ul>

Het **lokale niveau** is cruciaal voor het vergaren van kennis/inzicht in de behoeften (bottom-up), voor het daadwerkelijk faciliteren (van individuele bedrijven) en voor het uitvoeren van projecten (ontwikkeling terreinen, herstructurering, etc.). Dat betekent o.a. dat gemeenten de vraag en behoeften in hun eigen lokale setting moeten kennen in de zin van kwantiteit (hoeveel ruimtevraag) en kwaliteit (waar zitten knelpunten, wat moet gebeuren) en dit waar wenselijk c.q. nodig inbrengen in het subregionale niveau.

<sup>14</sup> In de werkgroepen Werken en de daaronder functionerende subregio's zoals De Kempen, Waalwijk e.o. en Uden-Veghel-Schijndel.

## Private partijen/marktpartijen

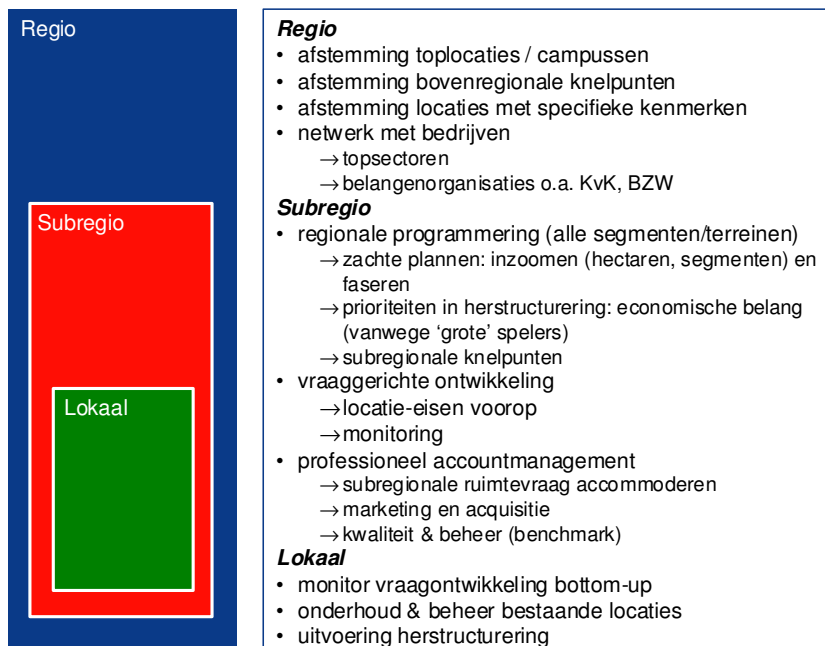
Om onze adviezen over bedrijventerreinen in Brabant daadwerkelijk van de grond te krijgen en een nieuwe manier van denken te creëren, is een gezamenlijke inspanning van alle stakeholders een noodzakelijke randvoorwaarde. Het gaat om samenwerking tussen alle partijen: **publiek en privaat op alle schaalniveaus**. Dat vergt van alle betrokkenen een duidelijk perspectief op en uitvoering van hun eigen specifieke rol en verantwoordelijkheid. Dus we vragen een inspanning van de overheid (provincie, regio's) om meer aandacht voor kwaliteit, vraagzijde en flexibiliteit, maar weten dat een deel van het werk om samenwerking te professionaliseren ook aan de zijde van de ondernemers ligt.

**'De bedrijventerreinproblematiek los je als gemeente alleen niet op. Doe het in regionaal verband, met goede mensen en samen met het bedrijfsleven', aldus een ondernemers uit Tilburg**

Op regionale schaal en subregionale schaal: aan de **private kant** betekent dit -heel concreet- dat de Kamers van Koophandel namens het georganiseerde bedrijfsleven aanschuiven bij de Werkgroepen Werken van de regio's en bij ambtelijke provinciale overlegtafels om te komen tot een passende bedrijventerreinenaanpak. De BZW zorgt op regionaal niveau voor de bestuurlijk advies

Op lokaal niveau zal het lokaal georganiseerd bedrijfsleven betrokken worden bij de uitvoering van beheer en onderhoud, bij de bottom-up monitoring van kwaliteit en vraag van de lokale bedrijventerreinen en bij de uitvoering van herstructureringsprojecten

Figuur 3.3 'Werken' op verschillende schaalniveaus



Bron: BCI, 2011

20111214