



## Hoe gaan we om met ruimtelijke kwaliteit op bedrijventerreinen?

### Eindrapport

**Uitgevoerd in opdracht van:**  
VNO-NCW Noord  
Nieuwe Stationsweg 9, Haren

**Uitgevoerd door:**  
ETIN Adviseurs  
Reitscheweg 7e, 's-Hertogenbosch

3 september 2007

## Inhoudsopgave

### Voorwoord

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>1</b>
1.1 Aanleiding .....	1
1.2 Vraagstelling .....	3
1.3 Plan van aanpak .....	3
<b>2. De ontwikkeling van een bedrijventerrein .....</b>	<b>6</b>
2.1 Inleiding.....	6
2.2 Verschillende generaties bedrijventerreinen .....	7
2.3 Invloed van gemeentelijke instrumenten .....	12
2.4 Samenwerken en samen werken .....	15
<b>3. Ruimtelijk kwaliteit: inhoud en proces.....</b>	<b>19</b>
3.1 Hanteerbaarheid "Ruimtelijke kwaliteit" .....	19
3.2 Rolverdeling overheid - bedrijfsleven .....	20
<b>4. Handreikingen .....</b>	<b>23</b>
4.1 Dilemma's en overwegingen.....	23
4.2 Handreikingen voor overheden.....	23
4.3 Handreikingen voor ondernemers en ondernemersverenigingen .....	29

### Bijlage

## Voorwoord

### **Meer verbeeldingskracht vereist bij het ontwikkelen en verduurzamen van bedrijventerreinen**

Efficiënt omgaan met de schaarse ruimte en tegelijkertijd zorgen voor kwaliteit. Dat geldt voor woningen, maar ook voor bedrijventerreinen.

Te vaak zijn bedrijventerreinen treurige omgevingen, waarbij ook ondernemers zelf zich alles behalve comfortabel voelen. Diverse oorzaken liggen hier aan ten grondslag.

De praktijk leert dat meer dan eens tegengestelde mechanismen een optimaal gebruik en ontwikkeling van bedrijfsterreinen in de weg staan.

Een en ander is voor VNO-NCW Noord aanleiding geweest een offensief te starten waarbij de ruimtelijke kwaliteit van bedrijventerreinen niet het sluitstuk is van het hele proces, maar de rode draad vormt in de afstemming tussen alle betrokken stakeholders.

Natuurlijk is het van belang de planning van bedrijventerreinen te baseren op een zorgvuldige behoefteanalyse. Het is de taak van het Rijk om te zorgen voor een realistische en actuele prognose van de landelijke behoefte aan bedrijventerreinen, met een vertaling naar de regio. Daarnaast is de vraag aan de orde voor wie het bedrijventerrein ontwikkeld wordt en wat zijn de specifieke wensen? Welke eisen kan en mag je stellen aan bedrijven die zich willen vestigen op een terrein en wat kan/mag je verwachten van betrokken overheden? Als deze vragen niet goed worden beantwoord, bestaat de kans dat er terreinen worden aangelegd die leeg blijven, terwijl terreinen waar wél behoefte aan is, niet worden ontwikkeld.

Het creëren van nieuwe bedrijventerreinen is een politiek gevoelig onderwerp geworden sinds de oproep van de Minister van VROM - Jacqueline Cramer -, tegen de verrommeling van Nederland. De discussie over de uitstraling van bedrijventerreinen krijgt hierdoor een extra dimensie. Wat in deze discussie tot op heden nagenoeg vergeten wordt is de positie van de markt en haar vermogen te komen met intelligente oplossingen.

In opdracht van VNO-NCW Noord heeft ETIN Adviseurs een onderzoek uitgevoerd naar de ontwikkeling en creatie van bedrijventerreinen.

Graag pakken we samen met mevrouw Cramer en andere kabinetsleden de handschoenen op om gezamenlijk met alle betrokken overheden en marktpartijen een op de markt afgestemd kwaliteitsniveau te borgen. Een inzet waarbij rekening wordt gehouden met de landschappelijke inpassing en met in de maatschappij levende gevoelens.

Ik hoop van harte dat dit rapport u hiervoor de vereiste handvatten biedt. Tegelijkertijd ben ik me er zeer van bewust dat dit nog maar het begin is. We zullen deze nieuwe boodschap in wisselende samenstellingen met elkaar moeten uitspreken, bevestigen, uitdiepen en zodanig laten beklijven, dat gewenste resultaten niet kunnen uitblijven.

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

De laatste jaren is de kritiek op bedrijventerreinen fors toegenomen. In het verleden was deze kritiek met name gericht op de kwantitatieve behoefte aan bedrijventerreinen, de bekende hectaren discussies. Mede vanwege de grote herstructureringsopgave waar we met z'n allen, overheid en bedrijfsleven, voor staan, is de hectaren discussie uitgebreid / aangevuld met het kwaliteitsaspect. Een goede kwaliteit zorgt er immers voor dat bedrijven zo optimaal mogelijk kunnen blijven functioneren op het bestaande terrein en men minder snel geneigd is of zich genoodzaakt ziet te verplaatsen. Ook de ruimtelijke kwaliteit van nieuwe terreinen staat hoog op de politieke agenda. Het probleem dat zich hierbij helaas nog te vaak voordoet is dat het gemeentelijke ambitieniveau onvoldoende aansluit op de vraag vanuit de bedrijven, met alle negatieve gevolgen van dien zoals een laag uitgiftetempo en het 'noodgedwongen' uitgeven van kavels aan andere bedrijven dan de beoogde doelgroep omdat de rentelast te groot wordt.

Het gaat steeds minder om het individuele bedrijfspan en steeds meer om de kwaliteit van de totale bedrijfsomgeving. Dit uit zich in het feit dat ook steeds vaker bedrijven meer investeren in de kwaliteit van hun pand c.q. kavel. Ondernemers kunnen het echter niet alleen, de gemeente is namelijk in nagenoeg alle gevallen eigenaar van de openbare ruimte. En juist in deze openbare ruimte doen zich grote problemen voor: onvoldoende onderhoud van wegen en groen, zwerfafval, geparkeerde trailers/vrachtwagens, onvoldoende parkeervoorzieningen, onvoldoende capaciteit wegennet, etc. Uit onderzoek naar bedrijfsmigratie<sup>1</sup> blijkt dat de mogelijkheid van uitbreiding bovenaan staat, gevolgd door de representativiteit van het pand en de parkeermogelijkheden. Veel bedrijven vertrekken van hun huidige locatie omdat ze niet meer uit kunnen breiden, hun pand niet representatief is en/of het aantal parkeerplaatsen onvoldoende, de zogenoemde push-factoren. Vooral aan de tweede en derde reden kan op bestaande terreinen heel wat worden gedaan.

Meer recentelijk is aan de discussie over bedrijventerreinen een nieuwe dimensie toegevoegd, namelijk die van de uitstraling, de beleving. Een citaat: "Aan bedrijventerreinen is in architectonische of stedenbouwkundige zin meestal maar weinig te beleven. En landschappelijk zijn ze vaak slordig ingepast. Het zijn in het oog springende locaties tussen steden en dorpen, die vroeger een agrarisch karakter hadden en de gebouwen die er staan zijn loodsen, platte dozen van staalplaat met hier en daar een deur en soms een hele rij deuren als het om opslag en distributie gaat waarbij veel vrachtwagens tegelijkertijd bediend moeten worden. In de beste gevallen zit er een stukje kantoor ingeschoven met nog wat ramen en een deur". Een andere criticaster noemt bedrijventerreinen zelfs de treurigste oorden van Nederland: "De verzamelingen vrijstaande bedrijfsgebouwen, vaak omgeven door afgesloten parkeerterreinen, vormen overal in Nederland deprimerende omgevingen. De strookjes groen die je er nog wel eens tegenkomt zijn te iel voor zinnig gebruik. Er zijn ook geen gebruikers. Niemand loopt hier voor zijn plezier op straat, laat staan dat hij in een perkje gaat zitten.

---

<sup>1</sup> E. Louw, B. Needham, H. Olden en C-J. Pen: Planning van bedrijventerreinen, Den Haag 2004.

De gebouwen zijn, op een doodenkele uitzondering na, al even armzalig, ze zijn het architectonische equivalent van fastfood, snel gemaakt en snel geconsumeerd. Alles in deze barre oorden heeft een goede reden. Dat begint al met de gronduitgifte van de bedrijventerreinen: de gemeenten verdienen er goud geld aan."

Ook het ministerie van Economische Zaken liet zich in deze discussie niet onbetuigd. In 2005 is bijvoorbeeld door dit ministerie een prijsvraag uitgeschreven om de architectuur van bedrijventerreinen te verbeteren. Hiermee wilde het ministerie een bijdrage leveren aan de transitie van slecht functionerende en negatief beoordeelde gebieden naar bedrijventerreinen met meer architectonische kwaliteit. Daarnaast loofde toenmalig staatssecretaris Van Gennip prijzen uit voor opdrachtgevers die verbeteringen aan een bedrijventerrein al in de praktijk hadden gebracht. De prijsvraag werd uitgeschreven onder de noemer: 'Verbeter de architectuur van bedrijventerreinen.'

En tenslotte kwam rond de zomer van 2006 de VROM-raad met haar advies genaamd Werklandschappen, waarin ze aangeeft dat het naoorlogse ruimtelijk beleid gericht op functiescheiding, in de beleving geleid heeft tot monotone bedrijventerreinen langs randen van dorpen, steden en snelwegen, wat maatschappelijk steeds minder wenselijk wordt geacht. De VROM-raad is bovendien van mening dat met dergelijke terreinen onvoldoende kan worden ingespeeld op de veranderende aard, schaal en omvang van de markt vraag.

*Het ontwerp is in de praktijk nog vaak het sluitstuk van het ontwikkelingsproces. Lang niet altijd worden bij nieuwe bedrijventerreinen strikte ontwerpkeuzes gemaakt, laat staan dat daaraan consequent wordt vastgehouden. Deze werkwijze zorgt voor een gebrek aan eenheid van een terrein. Dit gebrek aan eenheid wordt nog eens versterkt door de huidige praktijk van kavelsgewijze uitgifte en ontwikkeling. Zonder een overkoepelend stedenbouwkundig en architectonisch plan, kan elke kavel op verschillende wijze eruit komen te zien. Niet alleen op het niveau van het gebouw en van het terrein is het ontwerp veelal zwak, ook op hoger schaalniveau, op het niveau van de regio en van de inpassing in het landschap laat het ontwerp veelal te wensen over. Het inrichtingsprincipe van functiescheiding is dominant en zorgt ervoor dat bedrijventerreinen veelal ontworpen worden als monofunctionele uitleglocaties. Er treedt een verschraling op. Bovendien verschijnt op veel plekken meer van hetzelfde. Dit geldt nog niet zozeer op gemeentelijk niveau (want daar vormt elke nieuwe bedrijfslocatie nog wel een uniek concept), maar vooral op regionaal niveau. Voor de ondernemer, de werknemer, bezoekers en passanten is een bedrijventerrein dan ook veelal geen aantrekkelijke omgeving.*

*Wat het ontwerpaspect van bedrijventerreinen betreft, onderschrijft de VROM-raad de conclusie van de Vliegende Brigade die in 2004 een achttal bedrijventerreinen op kwaliteit heeft beoordeeld. Waar het volgens de brigade aan ontbreekt is voldoende aandacht voor "inpassing in het landschap; een zorgvuldig beeldkwaliteitplan en een strikte bewaking daarvan; een zorgvuldige inrichting van het terrein met het oog op parkeren en ten slotte een beheerste architectuur."*

Bron: "Werklandschappen", VROM-raad 2006

## 1.2 Vraagstelling

De discussie over de uitstraling, de beleving van bedrijventerreinen wordt op dit moment in alle hevigheid gevoerd door betrokken beleidsmakers. Wat in deze discussies tot op heden nagenoeg vergeten wordt is hoe de markt hier tegenover staat. Wat vinden de gebruikers van bedrijventerreinen van de kwaliteit van hun terrein? Welke eisen kan en mag je stellen aan bedrijven die zich willen vestigen op een terrein en wat kan/mag je verwachten van de betrokken overheid? Hier kan een parallel getrokken worden met woningbouw. Bij de realisatie van een nieuwe woonwijk wordt geredeneerd vanuit de te bedienen doelgroep. Op basis hiervan wordt een verdeling gemaakt tussen grofweg het aantal vrije kavels en het percentage sociale woningbouw. De eisen die aan de verschillende segmenten worden gesteld verschillen nadrukkelijk, zowel ten aanzien van de te realiseren woningen, het aantal te realiseren woningen per hectare als aangaande de inrichting van de openbare ruimte. De beleving die we ondervinden als we door het gedeelte met sociale woningbouw lopen is dan ook een andere dan wanneer we door het gedeelte met vrije sectorwoningen lopen. Werkt dit ook zo als het gaat om de ontwikkeling van een bedrijventerrein?

Aanleiding voor VNO-NCW Noord om ETIN Adviseurs te vragen een onderzoek uit te voeren naar de ontwikkeling van bedrijventerreinen. Inzicht is nodig over hoe de realisatie van een nieuw bedrijventerrein in zijn werk gaat en welke veranderingen zich door de jaren heen in dit proces hebben voorgedaan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de introductie van beeldkwaliteitsplannen en het aanbrengen van segmentering op bedrijventerreinen. De inzet is dat VNO-NCW Noord op basis van de uitkomsten van het onderzoek aanbevelingen kan doen aan de betrokken overheden, maar ook aan het lokaal georganiseerde bedrijfsleven, over welke verbeteringen aangebracht zouden kunnen worden in het ontwikkelingsproces om te komen tot bedrijventerreinen met een op de markt afgestemd kwaliteitsniveau waarbij rekening wordt gehouden met de landschappelijke inpassing en met in de maatschappij levende gevoelens. Alleen gezamenlijk kan de kwaliteit van bedrijventerreinen worden aangepakt en voor een langere tijd worden vastgehouden. Alle partijen zijn het er over eens dat een omslag plaats zal moeten vinden; op de huidige voet kunnen we niet doorgaan. Maar deze omslag moet niet geforceerd worden door stemmingmakerij in de media. Niet alleen maar zwarte pietten uitdelen, maar meedenken over oplossingen. Het is een gezamenlijk probleem dat gezamenlijk moet worden opgelost!

## 1.3 Plan van aanpak

Gezien het feit dat de huidige discussie over uitstraling en beleving voornamelijk (nog) door beleidsmakers en bestuurders wordt gevoerd, is in dit onderzoek uitgegaan van de praktijk. Een aantal bedrijventerreinen is zo gedetailleerd mogelijk geanalyseerd.

Deze bedrijventerreinen zijn als volgt verdeeld:

- Oudere / verouderde terreinen die een duidelijk gemengd karakter en dito uitstraling hebben.
- Terreinen van recente datum die een duidelijk gemengd karakter hebben en waar uitstraling van panden en terrein niet of nauwelijks een issue lijkt te zijn geweest.
- Terreinen van recente datum waar duidelijk veel aandacht is besteed aan segmentering en aan de uitstraling van panden en terrein.

Meegenomen zijn bedrijventerreinen van een wat grotere omvang. Dit onder andere omdat de dynamiek op deze terreinen vaak groter is en omdat deze terreinen vaak een relatief lange periode van uitgifte hebben gekend waardoor verschillen zijn ontstaan tussen delen van het terrein.

De volgende bedrijventerreinen zijn nader geanalyseerd:

Gemeente	Naam bedrijventerrein	Kwalificatie
Assen	Peelerpark	Recent
Emmen	Tweeling	Verouderd
Groningen	Winschoterdiep	Verouderd
Groningen	Eemspoort	Recent
Leeuwarden	Leeuwarden-West	Verouderd
Leeuwarden	Newtonpark IV	Nieuw

Het onderzoek is uitgevoerd via de volgende stappen:

#### **Stap 1: De gemeenten onder de loep**

Om een zo goed mogelijk beeld te verkrijgen van het doorlopen ontwikkelingsproces zijn gesprekken gevoerd met direct betrokken ambtenaren, met name van de afdelingen ruimtelijke ordening en grondzaken / openbare werken. Met hen is het gehele ontwikkelingsproces onder de loep genomen. Ingegaan is op aspecten als de bepaling van de doelgroep en de ruimtelijke vertaling van de eisen vanuit de doelgroepen, maar ook de ingezette instrumenten ter bevordering van de ruimtelijke kwaliteit zoals bestemmingsplannen, stedenbouwkundige visies, beeldkwaliteitsplannen en uitgiftecriteria.

#### **Stap 2: De ondernemers en experts aan het woord**

Centraal in deze stap stonden de ervaringen van de bedrijven. Zo is bijvoorbeeld gevraagd naar het realiteitsgehalte van het beeldkwaliteitsplan, eventuele extra investeringen die dit met zich meebracht, waarom het bedrijf zich (toch) op het terrein heeft gevestigd, hoe strikt de gemeente omging met de vooraf gestelde eisen, etc. Uiteraard is ook het economisch functioneren van het bedrijventerrein aan de orde gesteld en de invloed van aspecten zoals uitstraling daarop. Om de uitkomsten van dit onderzoek te veralgemeniseren en in een breder perspectief te plaatsen zijn gesprekken gevoerd met een aantal experts. Deze experts houden zich in professionele zin bezig met de ontwikkeling van en op bedrijventerreinen.

**Stap 3: Leermomenten**

Op basis van de uitkomsten van de eerste twee stappen worden aanbevelingen gedaan over hoe we (overheid en bedrijfsleven) in de toekomst op een betere manier tot de ontwikkeling van bedrijventerreinen zouden kunnen komen. Welke aspecten (in het bestemmingsplan, het stedenbouwkundig plan, het beeldkwaliteitsplan) mogen zeker niet worden vergeten? Hoe gedetailleerd moeten aspecten worden vastgelegd en ten aanzien van welke aspecten kan beter meer flexibiliteit worden betracht? Hoe kunnen we een kwaliteitsniveau realiseren dat zowel recht doet aan de wensen van de bedrijven als appelleert aan de beleving van 'de maatschappij'?



## 2. De ontwikkeling van een bedrijventerrein

### 2.1 Inleiding

Om aan zowel de gemeenten als aan de ondernemers aanbevelingen te kunnen doen over de te realiseren kwaliteitsslag op/van bedrijventerreinen moeten we eerst meer weten over de motieven die ten grondslag lagen en liggen aan het ontstaan van deze terreinen en hoe om is gegaan met de verschillende kwaliteitsaspecten. Hierdoor ontstaat meer wederzijds begrip over het hoe en waarom. Van heden en verleden kunnen we leren en ons voordeel mee doen in de toekomst.

Bedrijventerreinen bieden ondernemers / bedrijven letterlijk en figuurlijk de ruimte om hun bedrijfsactiviteiten op een bedrijfseconomisch zo optimaal mogelijk manier uit te oefenen. Tot in de jaren zeventig werden terreinen waar bedrijven waren gevestigd aangeduid met de term industrieterreinen. In die tijd een logische aanduiding omdat een groot deel van de op deze terreinen gevestigde bedrijven geschaard kon worden onder de noemer industrie (productiebedrijven). Omdat door de loop der jaren steeds meer andere typen bedrijvigheid zijn ontstaan die zich op deze terreinen zijn gaan vestigen, is de term bedrijventerrein 'ingevoerd'. Denk hierbij vooral aan de sectoren handel en distributie. Hierbij moet worden opgemerkt dat tot op de dag van vandaag nog heel veel ondernemers het terrein waarop ze zijn gevestigd aanduiden met de term industrieterrein.

Bedrijventerreinen zijn er in vele soorten en maten. In de loop der tijd zijn er diverse pogingen gedaan om hiervoor typologieën te ontwikkelen. De meeste daarvan zijn functioneel van karakter. Er wordt een relatie gelegd tussen typen bedrijvigheid en locatiekenmerken. Gemakshalve gaat men er van uit dat bedrijven uit eenzelfde bedrijfstak vergelijkbare locatie-eisen hebben. De praktijk laat echter zien dat een dergelijke aanpak al lang niet meer voldoet. De ene ondernemer is de andere niet. Bij de aanleg van nieuwe bedrijventerreinen en de herstructurering van verouderde terreinen moet dan ook veel meer uitgegaan worden van verschillende typen ondernemers dan van verschillende typen bedrijvigheid.

Zoals in hoofdstuk 1 aangegeven zet de VROM-raad in op het gebruik van de term werklocaties. Op zich niet zo vreemd als we zien welke ver uiteenlopende typen activiteiten zich met name de laatste jaren op bedrijventerreinen hebben gevestigd. We kennen reeds jaren de grootschalige en perifere detailhandelsvestigingen, maar in toenemende mate zien we ook zogenoemde leisure activiteiten (kartbanen, klimwanden, megabioscopen, etc), en (clusters van) onderwijs- en gezondheidszorgvoorzieningen zich op bedrijventerreinen vestigen. In de praktijk is dan ook al sprake van werklocaties. De enige functie die tot op heden in veel gevallen ontbreekt op bedrijventerreinen is de woonfunctie. Opvallend is dat juist op de oudere terreinen de woonfunctie, veelal onder de noemer van bedrijfswoningen, vaker voorkomt dan op de nieuwe terreinen.

Tijdens hun bestaan doorlopen bedrijventerreinen een min of meer vast proces. Dit wordt ook wel de levenscyclus genoemd. Grofweg kunnen vier fasen worden onderscheiden in deze levenscyclus: introductie, groei, consolidatie en teruggang. In de eerste jaren worden de kavels uitgegeven en is er sprake van een haast constante instroom van nieuwe bedrijven.

Na verloop van tijd, als de meeste kavels zijn uitgegeven, gaat de groei over in consolidatie. In deze fase vertrekken ook de eerste bedrijven naar andere locaties, de bedrijfsdynamiek komt op gang. De panden die zij achterlaten worden ingenomen door nieuwe bedrijven en van structurele leegstand is nog geen sprake. Echter aan het einde van deze fase treden de eerste verouderingsproblemen op. Veelal is dit het eerst waarneembaar in de openbare ruimte: achterstallig onderhoud. Indien de gemeente in deze fase actief optreedt kan de veroudering worden gekeerd, zij het tijdelijk. Met relatief eenvoudige maatregelen kan de kwaliteit van het terrein op het gewenste niveau worden gebracht. Het goed en tijdig plegen van onderhoud, het handhaven van parkeerverboden, het schoonhouden van het terrein; het zijn allemaal aspecten die enerzijds een snelle veroudering kunnen uitstellen en anderzijds bedrijven stimuleren ook te investeren in hun eigen pand en kavel. In de fase van teruggang worden de problemen groter. Door veranderende eisen die ondernemers stellen aan hun bedrijfspand en aan hun kavel, neemt de courantheid af. Structurele leegstand doet zijn intrede. Meer rigoureuze ingrepen zijn noodzakelijk om een kwaliteitsslag te realiseren op het bedrijventerrein. Ingrepen die zowel betrekking hebben op de publieke als de private ruimte.

## 2.2 Verschillende generaties bedrijventerreinen

In de loop der tijd kunnen vier generaties bedrijventerreinen worden onderscheiden:

De **eerste generatie** bedrijventerreinen dateert uit het begin van de industriële revolutie. Het zijn hoofdzakelijk grootschalige, solitaire fabriekscomplexen waaromheen woningen voor de eigen medewerkers zijn gebouwd. Van bestemmingsplannen, doelgroepen, segmentering, etc. is geen sprake, hooguit van een positieve bestemming. De keuze van de locatie, de inrichting van het terrein en de vormgeving van het bedrijfspand werden voornamelijk ingegeven door de eisen van het betreffende bedrijf / fabriek; zijn vestigingsplaatseisen waren bepalend! In nauw overleg bepaalden gemeente en ondernemer samen waar en hoe het terrein werd ontwikkeld.

Wel zien we dat ook reeds in die tijd men veel nadruk legde op de uitstraling van de hoofdgebouwen. Zowel de uitrusting van het pand als de inrichting ervan moesten weerspiegelen dat het goed ging met het bedrijf, vertrouwen uitstralen. Vandaar dat veel van deze panden in de loop der tijd zijn aangemerkt als industrieel erfgoed c.q. monument. Het bedrijfspand als visitekaartje! De overige gebouwen waren vooral functioneel, zowel qua uitstraling als wat betreft inrichting.

Door de jaren heen hebben deze locaties vaak hun oorspronkelijke functie verloren en is het terrein getransformeerd naar woningbouw, of is het uitgegroeid tot een 'normaal' gemengd bedrijventerrein.

*Een voorbeeld van zo'n eerste generatierrein is Tweeling in de gemeente Emmen. Tweeling is niet planmatig ontwikkeld, maar historisch gegroeid door de vestiging van een aardappelmeel-fabriek die zich destijds had gevestigd aan de Hoogeveensevaart. Het terrein beschikt over weg-, water- en spoorverbindingen. Water en spoor worden niet of nauwelijks meer gebruikt. Er is nog wel een openbare, maar inmiddels vervallen openbare laad-loswal.*

*Door de jaren heen heeft het terrein zich min of meer ontwikkeld als een agro-gerelateerd terrein en hebben zich er enkele bedrijven uit de betonindustrie gevestigd. In het in een later stadium opgestelde globale bestemmingsplan is alleen de vestiging van detailhandel uitgesloten.*

*Het bestaande bedrijventerrein wordt uitgebreid richting de nieuwe A37. Deze uitbreiding is vooral gericht op voorzetting van het bovenregionaal bedrijfsleven in het agro-cluster.*

*Voor de beoogde uitbreiding is een beeldkwaliteitsplan opgesteld. Daaraan gekoppeld zijn voor de belangrijkste routes op het bestaande gedeelte van het bedrijventerrein stedenbouwkundige uitgangspunten geformuleerd. Deze hebben echter geen dwingend karakter. Alleen bij private herstructureringsplannen (herbouw) zal hieraan getoetst worden.*

*Het is uitdrukkelijk de bedoeling dat de ontwikkeling van het nieuwe bedrijventerrein, met zichtlocaties aan de A37, tot een kwaliteitsimpuls gaat leiden voor de "oude" Tweeling.*

Een gevolg van bovenstaande ontwikkeling was dat alle typen bedrijvigheid zich op deze terreinen konden vestigen. De nadruk lag echter op industriële bedrijvigheid. De inrichting van het terrein en de inrichting en vormgeving van de kavels en panden werd enkel en alleen ingegeven door functionaliteit; het productieproces was bepalend.

De **tweede generatie** bedrijventerreinen is grofweg ontwikkeld tussen 1910 en 1940. Deze terreinen zijn planmatig ontwikkeld en werden gerealiseerd aan de randen van de vooroorlogse woonwijken. De terreinen zijn opgezet voor het huisvesten van meerdere bedrijven. Van segmentering was ook in die tijd nog geen sprake, met als gevolg dat alle typen bedrijven (aard en omvang) door elkaar heen zijn/waren gevestigd. Er was geen sprake van een vaste verkaveling, de gemeente verkocht dat stuk bedrijfsgrond dat het bedrijf wilde hebben. Typen bedrijvigheid en groot- en kleinbedrijf vestigden zich dan ook door elkaar heen wat leidde tot een grote versnippering van kavels. Omdat de aan- en afvoer van de grond- en hulpstoffen en van de eindproducten voornamelijk via water en spoor plaatsvond, zijn veel van deze terreinen gelegen aan het water of aan het spoor (aansluiting via stamspoorlijn).

Vooraf op deze terreinen is sprake van veroudering. Door de jaren heen zijn de eisen die bedrijven stellen aan de inrichting van het terrein en aan de bedrijfspanden sterk veranderd. De wegen zijn vaak te smal voor de huidige generatie vrachtwagens, het aantal parkeerplaatsen (zowel op eigen terrein als in de openbare ruimte) sluit niet of nauwelijks aan op de vraag, het aantal verkeers- en vervoersbewegingen is sterk toegenomen waardoor zowel de externe als interne bereikbaarheid onder druk staat, etc. Ook de oudere bedrijfspanden voldoen niet meer aan de wensen van de huidige typen bedrijvigheid. Een gevolg hiervan is dat veel van deze panden geheel of gedeeltelijk leeg staan.

Bijkomend probleem in veel gevallen is dat deze terreinen door de jaren heen in het stedelijk gebied zijn komen te liggen door oprukkende woonbebouwing. De (bestaande) economische functie staat daardoor steeds meer onder druk.

*Een goed voorbeeld hiervan is het bedrijventerrein Leeuwarden-West, het oudste bedrijventerrein in de provincie Friesland. De eerste aanzetten van dit terrein zijn al gegeven aan het begin van de twintigste eeuw en grote delen zijn meer dan 50 jaar oud. Er is sprake van leegstand, respectievelijk verpaupering. Daarom wordt de noodzaak tot revitalisering als heel belangrijk ervaren door zowel de ondernemers als de gemeente. Het revitaliseringsproject omvat de verbetering van de infrastructuur en het opzetten van een ontwikkelbedrijf.*



Bereikbaarheid



Kwaliteitsimpuls

*Door de integrale aanpak van de revitalisering van Leeuwarden-West zal het bedrijventerrein een transformatie doormaken van probleemgebied naar een hoogwaardige werklocatie nabij de binnenstad van Leeuwarden. Het beschikt dan over:*

- *Bedrijven die over voldoende ruimte beschikken;*
- *Vrije kavels die aantrekkelijk zijn voor de markt;*
- *Panden die aan de huidige eisen voldoen;*
- *Goede beeldkwaliteit;*
- *Verzorgde openbare en private ruimte;*
- *Een goede ontsluiting*

Duidelijk is dat ook steeds meer ondernemers zich ergeren aan de grote diversiteit aan bedrijven die zich op het terrein hebben gevestigd. Het feit dat groot en klein zich door elkaar heen hebben gevestigd leidt in toenemende mate tot onderlinge spanningen omdat de vestigingseisen verschillen en omdat men steeds meer overlast van elkaar ondervindt. Veranderende productie- en logistieke processen zijn hier vooral debet aan.

De **derde generatie** terreinen is grofweg aangelegd tussen 1950 en 1980. Ook deze terreinen zijn nadrukkelijk gerealiseerd aan de randen van de woonwijken. Daar waar tegenwoordig functiemenging wordt gepropagandeerd werd destijds, vooral onder druk van de volksgezondheid, juist ingezet op functiescheiding. Omdat wat het goederenvervoer betreft steeds meer de nadruk kwam te liggen op vervoer via vrachtwagens, zijn deze terreinen voornamelijk gelegen aan/langs snelwegen.

In een aantal gevallen is de ligging aan de snelweg gecombineerd met spoor en/of water, maar gaandeweg is het vervoer via deze laatste twee modaliteiten nagenoeg geheel komen te vervallen.

Door de opkomst van de auto zijn wonen en werken steeds verder uit elkaar gegroeid. Vooral in de jaren vijftig en zestig was er nog volop ruimte aan de rand van de steden. Hier zijn dan ook de bedrijventerreinen gesitueerd. Deze werden later gevolgd door de nieuwe woonwijken. Mede door het afnemen van de mogelijkheden aan de randen van de steden zijn in de jaren zestig en zeventig bedrijventerreinen in toenemende mate ontwikkeld aan de randen van de groeikernen.

*Ondanks dat delen van het terrein van oudere datum zijn kan het bedrijventerrein Winschoterdiep dat is gelegen in de stad Groningen hier als voorbeeld worden aangehaald, omdat een groot gedeelte van het terrein wel onder de derde generatie bedrijventerreinen kan worden geschaard. Gaandeweg zijn de meer traditionele en grootschalige bedrijven verdwenen van het terrein. Hiervoor in de plaats zijn meer kleinschalige bedrijven teruggekomen. Het betreft met name handels- en consumentgerichte functies. Het globale bestemmingsplan dat nog stamt uit de jaren vijftig en zestig laat deze ontwikkeling toe. Overigens geldt dit bestemmingsplan voor het gehele cluster van bedrijventerreinen in zuidoost Groningen.*



Verouderde inrichting



Verouderde panden

De **vierde generatie** terreinen is grofweg ontwikkeld na 1980. In deze periode wordt steeds meer aandacht geschonken aan segmentering en zonerings. Dit zien we terugkomen in de etikettering van bedrijventerreinen. Gemeenten duiden hun nieuwe terreinen steeds vaker aan als hoogwaardige bedrijvenparken. Dit vooral om het bestaande beeld dat mensen hebben van een bedrijventerrein te doorbreken. Deze etikettering deed en doet vooral opgeld bij beleidsmakers; ondernemers kunnen veelal niets met een dergelijke nieuwe terminologie en spreken zoals eerder gezegd vaak nog over industrieterreinen.

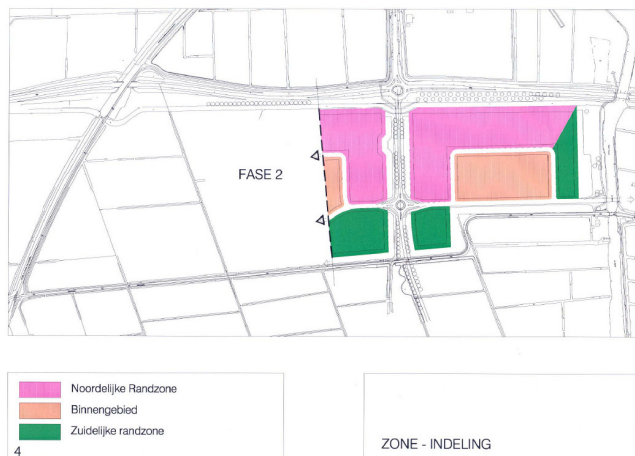
Zoals we ook reeds zagen bij de bedrijventerreinen van de tweede en derde generatie zijn ook deze terreinen haast zonder uitzondering gelegen aan de randen van de steden. De bereikbaarheid via de snelweg staat centraal. Beleidsmatig werd ingezet op het ontwikkelen van corridors. Dit hield in dat de ruimte voor bedrijventerreinen (economische ontwikkeling) gezocht werd langs c.q. in de corridors tussen de economische centra.

Wat wel opvalt is dat deze terreinen vaak kleinschaliger van karakter zijn. Het feit dat de oudere terreinen veelal grootschalig zijn heeft echter ook alles te maken met het feit dat bestaande terreinen in de loop der jaren steeds meer werden uitgebreid. Dit was vaak eenvoudiger te realiseren dan het aanleggen van een compleet nieuw terrein.

Een voorbeeld van een vierde generatie terrein is het bedrijventerrein Newtonpark IV. Het betreft hier de vierde fase van het bedrijventerreincluster Newtonpark in het zuidwesten van Leeuwarden. Naast het bestemmingsplan is voor dit terrein een beeldkwaliteitsplan opgesteld. Met dit plan wordt een ambitieniveau voor de te realiseren beeldkwaliteit vastgelegd en inzichtelijk gemaakt. De ambitie richt zich vooral op het bereiken van samenhang in het ruimtelijk beeld in drie onderscheiden beeldzones. Met name voor de randzones zijn meer specifieke beeldkwaliteitsrichtlijnen opgesteld. De welstandscriteria uit het beeldkwaliteitsplan zijn als onderdeel van de welstandsnota door de gemeenteraad vastgesteld. Naast welstandscriteria, die gelden voor vergunningplichtige bouwwerken, zijn in het beeldkwaliteitsplan richtlijnen opgenomen. Deze richtlijnen hebben in hoofdzaak betrekking op:

- De oriëntatie van de bedrijfsperven met voor- en achter- of zijkant, en de situering en maatvoering van bedrijfsgebouwen op deze percelen en
- De verdere vormgeving en inrichting van bedrijfsperven, waaronder parkeren en erfafscheidingen.

**Beeldkwaliteitsplan Newtonpark IV**



bebouwingsregels	Als regel voor alle percelen	voor percelen < 3.200 m <sup>2</sup>
	maatvoering	maatvoering
<b>Algemeen</b>		
bebouwingshoogte	max. 12.00 m	max. 12.00 m
bebouwingspercentage	max. 70%	max. 70%
afstand van gebouwen tot aan de perceelgrens aan de zijde van de weg	min. 7.00 m	min. 5.00 m
afstand van gebouwen tot een zijdelingse perceelgrens en de achterperceelgrens	min. 5.00 m	min. 3.00 m
<b>Aanvullend representatieve zone</b>		
afstand van gebouwen tot de perceelgrens langs de H. Algraweg	min. 15.00 m	min. 15.00 m
afstand van gebouwen tot de perceelgrens langs de verlengde Newtonlaan	min. 10.00 m	min. 10.00 m
verhardingspercentage voorterrein in representatieve zone	max. 40%	max. 40%
<b>Aanvullend zuidelijke stadsrand</b>		
afstand van gebouwen tot de perceelgrens langs de Boksumerdyk en langs de Zwette	min. 10.00 m	min. 10.00 m

De daadwerkelijk uitgifte van Newtonpark 4 is nog niet gestart, derhalve zijn er nog geen ervaringen met de toepassing van het beeldkwaliteitsplan.

Nagenoeg tegelijk, dus vanaf het begin van de jaren tachtig komt herstructurering van bedrijventerreinen, serieus op de politieke agenda. Dit had alles te maken met de toenemende leegstand op bestaande terreinen, de roep om meer nieuwe terreinen en het groeiend aantal klachten van ondernemers over de kwaliteit van 'hun' bedrijventerrein. Deze klachten betroffen vooral achterstallig onderhoud van de infrastructuur en van de groenvoorziening en de toename van criminaliteit en vandalisme. De toenemende leegstand had alles te maken met het feit dat een groot deel van de oorspronkelijk gevestigde bedrijven aan het einde van hun productcyclus stond. Denk bijvoorbeeld aan de grote fabriekscomplexen van de textielindustrie in Twente die zich niet of nauwelijks leenden voor hergebruik.

Samenvattend kan gesteld worden dat tot op de dag van vandaag voor het merendeel van de bedrijventerreinen een globaal bestemmingsplan is opgesteld. De doelgroep is niet of in algemene termen aangeduid. In een aantal gevallen is sprake van het uitsluiten van detailhandel. Ook van een streven naar een bepaalde clustering of segmentering op de terreinen is niet of nauwelijks sprake.

De realisatie van bedrijventerreinen was hoofdzakelijk ingegeven door enerzijds de financiële 'doelstellingen' van de gemeente (minimaal kostendekkend) en anderzijds de functionele vraag vanuit de bedrijven. Voornamelijk vanwege de druk vanuit de volksgezondheid zijn bedrijventerreinen gerealiseerd aan de randen van de steden, eerst vooral aan water en spoor en later aan de snelweg gelegen. De inzet was functiescheiding. De omvang van de kavels en de vormgeving van het bedrijfspand werden bepaald door het bedrijfsproces en de situering van de productiemiddelen. Door de bedrijven is aangegeven dat men een steeds groter belang is gaan hechten aan de bereikbaarheid van het bedrijf. Dit zowel wat afnemers en toeleveranciers betreft, maar zeker ook vanuit de medewerkers bezien. Medewerkers komen in toenemende mate vanuit de regio en komen vaak met de auto. Het bedrijf moet dan dus goed te bereiken zijn en er moeten voldoende parkeermogelijkheden zijn.

Het feit dat verschillende typen bedrijvigheid door elkaar heen gevestigd zijn, wordt ook door ondernemers steeds meer als een probleem ervaren. Dit geldt ook voor de vaak sterk wisselende omvang van de bedrijven. Het inzetten op meer clustering en segmentering wordt door de meeste ondernemers ondersteund, zeker naar de toekomst kijkend: soortgelijke bedrijven bij elkaar!

De opstelling van de ondernemers ten aanzien van het gegeven dat de meeste bestemmingsplannen globaal van karakter zijn, kent twee kanten: aan de ene kant heeft het verleden laten zien dat het tot problemen kan leiden, aan de andere kant brengt het wel een grote flexibiliteit met zich mee betreffende de vestigingsmogelijkheden van diverse typen bedrijvigheid. De meeste ondernemers zijn dan ook voorstander van globale bestemmingsplannen.

Ook bij de nieuwere terreinen zien we dat in de meeste gevallen nog steeds wordt gewerkt met een globaal bestemmingsplan, maar dat er wel veel meer aandacht is voor aspecten als doelgroepen, segmentering en clustering. Ook wordt steeds vaker gewerkt met stedenbouwkundige plannen en beeldkwaliteitsplannen. De ondernemers zien hier nadrukkelijk de voordelen van in. Echter, men is wel van mening dat de stedenbouwkundige en beeldkwaliteitsplannen veel te eenzijdig zijn opgesteld door de overheid. Hierdoor wordt voorbijgegaan aan de wensen van de bedrijven. Zij zijn groot voorstander van het gezamenlijk (overheid en bedrijfsleven) opstellen van dergelijke plannen.

### **2.3 Invloed van gemeentelijke instrumenten**

Als we naar de verschillende bedrijventerreinen kijken dan zien we dat er grote verschillen tussen de terreinen zijn, maar dat het in de praktijk nagenoeg allemaal gemengde bedrijventerreinen betreft. Dit houdt in dat er zich op het bedrijventerrein diverse typen bedrijvigheid hebben gevestigd. Dit heeft alles te maken met het globale karakter van het bestemmingsplan.

Bij de keuze van de mate van gedetailleerdheid van het bestemmingsplan en bijbehorende voorschriften, spelen overwegingen een rol als mate van flexibiliteit bij het afhandelen van bouwvergunningen of het opnemen van voorwaarden in een grondakte die niet ruimtelijk van aard zijn en dus niet in een bestemmingsplan staan. De praktijk wijst uit dat de meeste bestemmingsplannen globale eindplannen zijn. Vaak is dit ingegeven door het feit dat de gemeente in een vroegtijdig stadium de bestemming vast wil leggen, maar nog onvoldoende beeld heeft van de invulling om nu al gedetailleerde voorschriften te kunnen formuleren.

Nog lang niet alle gemeenten voeren een marktanalyse uit om de doelgroep in een zo vroeg mogelijk stadium in kaart te brengen. Het gevolg hiervan is dat enerzijds de doelgroep bepaald wordt op basis van de vraag die wordt uitgeoefend door het zittende bedrijfsleven of anderzijds wordt bepaald door de ambities van de gemeente.

Duidelijk is dat voor de meeste bedrijventerreinen geldt dat 80 à 90% van het terrein wordt uitgegeven aan reeds in de regio gevestigde bedrijven. De ondernemers geven dan ook aan dat gemeenten bij het realiseren van een nieuwe bedrijventerrein meer uit moeten gaan bij het opstellen van een bestemmingsplan, het hanteren van segmentering en het opstellen van beeldkwaliteitsplannen, van de wensen van deze bedrijven: de klant is bekend! Voordeel hiervan is dat men een redelijke inschatting kan maken van het uitgiftetempo, maar ook van de kwaliteitswensen van de bedrijven. De ambities van diverse gemeenten zijn echter (deels ook) gericht op het aantrekken van bedrijven van buiten de regio, met relatief veel werkgelegenheid voor hoger opgeleiden. Juist ten aanzien van deze doelgroep concurreren gemeenten met elkaar. Dit onder andere met als gevolg dat uitgaven schoksgewijs plaatsvinden. Maar wat veel ingrijpender is, er wordt een pakket van eisen opgesteld aangaande het realiseren van een bedrijfsvestiging die op geen enkele manier correspondeert met die van de reeds in de regio gevestigde bedrijven. Gemeenten vissen met zijn allen in een vijver met daarin slechts een beperkt aantal vissen. De bedrijven die de daadwerkelijk vraag uitoefenen zijn de dupe.

*Een voorbeeld hiervan is het bedrijventerrein Peelerpark in de gemeente Assen dat aan de A28 is gelegen en op dit moment wordt uitgegeven. Binnen het bedrijventerrein zijn drie deelgebieden onderscheiden. Deze gebieden hebben elk een eigen karakter en mogelijkheden:*

- **Zichtzone:** *De strook langs de A28 ontleent zijn naam aan de zichtlocaties die hier liggen. In dit gebied wordt uitgegaan van representatieve, moderne bebouwing met kantoorachtige uitstraling. Deze locatie is geschikt voor bedrijven die zich met allure willen presenteren en een hoge waarde toekennen aan zichtbaarheid vanaf de snelweg. Een aansprekend voorbeeld uit de eerste fase is de vestiging van Getronics.*
- **Groene Loper:** *Dit gebied vormt het parkachtige centrum van Peelerpark. Uitgangspunt van de vrije manier van inrichting is het open en groene karakter, zowel in het openbare gebied als op de erven van de bedrijven. De Groene Loper is bestemd voor bedrijven die hechten aan een representatieve uitstraling.*
- **Werkvloer:** *De Werkvloer onderscheidt zich van de andere gebieden door een wat hogere bebouwendichtheid in combinatie met een grote variatie aan locatiemogelijkheden. Een aantal kavels is beschikbaar waarop een bedrijfswoning gerealiseerd kan worden. Deze kavels zijn gelegen in de strook langs het Noord-Willemskanaal.*



**Deelgebieden en voortgang uitgifte**

Bronnen: gemeente Assen en Google Earth

*We zien dat in Peelerpark het beeldkwaliteitsplan functioneert. De gekozen insteek met verschillende zones sluit aan bij de verschillende doelgroepen voor het bedrijventerrein. Ook in de verkaveling van het bedrijventerrein is hier rekening mee gehouden.*

*Wel is duidelijk dat de verschillende zones op het bedrijventerrein verschillende uitgiftetempo's kennen. De zones waar representativiteit en uitstraling de boventoon voeren tonen een lagere dynamiek, terwijl de zone "werkvloer" al nagenoeg is uitgegeven.*

*Het is duidelijk dat het aangezicht vanaf de A28 daaronder te lijden heeft en het beeld versterkt van een "overaanbod" aan bedrijfslocaties en verrommeling van het landschap. Dit kan beschouwd worden als de (tijdelijke) prijs die betaald wordt voor "Ruimtelijke kwaliteit".*

*Anderzijds vraagt deze langere uitgifteperiode een rechte rug van de gemeente Assen. Zo hebben diverse (consumentgerichte) bedrijven serieuze interesse getoond in deze zichtlocaties. Zij konden echter het beoogde kwaliteitsniveau niet waarmaken en zijn de onderhandelingen over vestiging op deze locaties gestopt.*

Zowel door de ondernemers als door de experts die door ons zijn geïnterviewd wordt aangegeven dat ze voorstander zijn van een globaal bestemmingsplan. Dit heeft alles te maken met het feit dat een terrein waarvoor we nu een bestemmingsplan opstellen pas op zijn vroegst over 5 à 7 jaar wordt uitgegeven. Hoe de vraag vanuit de markt er dan uitziet kunnen we nu niet geheel inschatten.

In aanvulling op het bestemmingsplan kan de gemeente bebouwingsvoorschriften vaststellen. Hiermee kunnen zaken geregeld worden als maximale bouwhoogte, maximale en minimale bebouwingspercentage en afstand tot rooilijnen. Bij nagenoeg alle bedrijventerreinen gelden dergelijke voorschriften. Aangezien veel bestemmingsplannen verouderd zijn, is de maximale bouwhoogte vaak relatief beperkt (veelal 12 tot 15 meter) en komt onvoldoende tegemoet aan de eisen van deze tijd. Denk bijvoorbeeld aan de hoogte van een distributiedeur die in de loop der tijd is toegenomen. Ook ondernemers zijn voorstander van een aanpassing van deze bouwhoogten, zij het vanuit de optiek van functionaliteit, terwijl de gemeenten hier voorstander van zijn vanuit de optiek van intensivering van het ruimtegebruik. Let wel: het opnemen van een hogere maximale bouwhoogte houdt niet automatisch in dat er ook daadwerkelijk hoger gebouwd wordt.

Wat de bebouwingspercentages betreft moet geconstateerd worden dat die aanzienlijk hoger liggen op de oudere terreinen dan op de nieuwe terreinen. Dit kan eenvoudigweg verklaard worden uit het feit dat bedrijven gaandeweg hun uitbreidingen hebben gerealiseerd op hun bestaande kavel.

Hieraan gerelateerd is de bruto – netto verhouding. Dat deel van een bedrijventerrein dat is uitgegeven aan ondernemers ligt hoger bij oudere terreinen dan bij nieuwere terreinen, met andere woorden de openbare ruimte neemt meer ruimte in beslag. Het streven naar een hogere ruimtelijke kwaliteit leidt tot een afname van het aantal hectaren dat aan ondernemers kan worden uitgegeven.

Ten slotte kan de gemeente gebruiksvoorschriften vaststellen. Zo is in veel bestaande gebruiksvoorschriften geregeld dat detailhandelsvestigingen zich niet op het terrein mogen vestigen maar dat bepaalde vormen wel zijn toegestaan, zoals de verkoop van bouwmaterialen of boten en caravans. Als we kijken naar de verandering die bedrijven doormaken dan zien we in de vraag naar bedrijfsruimte een verschuiving van business-to-consumer naast business-to-business activiteiten. Gemeenten moeten actiever op dergelijke veranderingen inspelen.

Een gemeente is niet verplicht om een beeldkwaliteitsplan op te stellen. Steeds vaker zien we dat provincies gemeenten min of meer verplichten om bij het indienen van een bestemmingsplan dit vergezeld te laten gaan van een beeldkwaliteitsplan. De meerwaarde van beeldkwaliteitsplannen wordt inmiddels breed onderkend. Het probleem zit hem in de uitwerking, de toepassing. Gemeenten opereren hoofdzakelijk vanuit architectonische en stedenbouwkundige motieven welke ingegeven zijn door het ambitieniveau dat men nastreeft aangaande het bedrijventerrein. Zowel de ondernemers als de experts zijn van mening dat beeldkwaliteitsplannen meer afgestemd moeten worden op de beoogde doelgroepen. Meer rekening moet gehouden worden met het gegeven dat de overgrote meerderheid van de bedrijven streeft naar een functioneel bedrijfspan. Buitensporige eisen aangaande de uitstraling en vormgeving van bedrijfspanen leidt tot hogere investeringen voor de ondernemer. Duidelijk is dat aan de bedrijven die zich op de zichtlocaties willen vestigen andere en hogere eisen gesteld kunnen worden dan aan de bedrijven die zich op andere delen van het terrein vestigen. Hier moet functionaliteit centraal staan. Door in te zetten op meer uniformiteit wordt voorkomen dat het terrein een onoverzichtelijke en rommelige indruk maakt. Qua uniformiteit kan gedacht worden aan beperkte verschillen in bouwhoogte, de situering van de panden op de kavel tot en met het gebruik van bepaalde materialen en hekwerken. Ook dit is ruimtelijke kwaliteit!

## 2.4 Samenwerken en samen werken

Hoewel het bovenstaande voornamelijk betrekking heeft op nieuwe bedrijventerreinen geldt in grote lijnen hetzelfde voor bestaande terreinen. Nog belangrijker dan bij de aanleg van nieuwe terreinen is dat de ondernemers in een zo vroeg mogelijk stadium bij het herstructureringsproces worden betrokken.

*Een goed voorbeeld van zo'n gezamenlijk traject van overheid en bedrijfsleven is het bedrijventerrein Winschoterdiep. Voor het gehele terrein is een masterplan voor revitalisering en transformatie opgesteld. De gemeente heeft aangegeven de revitalisering en transformatie nadrukkelijk niet alleen te willen oppakken, maar dit samen met het zittende bedrijfsleven te willen doen. Het georganiseerd bedrijfsleven (bedrijventerreinvereniging) is dan ook vanaf het begin bij het proces betrokken. Het onderliggende masterplan is een dynamisch document dat voortdurend geactualiseerd is, rekeninghoudend met de stand in het uitvoeringsproces. Hierbij is duidelijk aandacht besteed aan het juridisch kader, de milieuaspecten en het financiële kader.*



Kansen waterfront



Functionaliteit

*Parallel aan het Masterplan is het voorontwerp bestemmingsplan in procedure gebracht. Het geldende bestemmingsplan was sterk verouderd, zowel qua gebruiksvoorschriften als bouwvoorschriften. De inhoud van het nieuwe bestemmingsplan is bepaald door de uitgangspunten en de visie, die is geformuleerd in het Masterplan. Om grip te krijgen op de toekomstige inrichting van het gebied worden ingediende bouwaanvragen voorgelegd aan de projectgroep voor de revitalisering, met als doel negatieve ontwikkelingen, waar mogelijk bij te sturen, of beter gezegd kansen te benutten. Belangrijk daarbij is ook het niveau van handhaving van de geldende regels. Na een lange periode van niet doortastende handhaving is deze door een verbetering van de coördinatie flink aangescherpt.*

*Om de revitaliseringsdoelstellingen te bereiken zijn een aantal thema's, uitgangspunten en instrumenten gebundeld. Binnen het thema ruimtelijke kwaliteit zijn daarbij essentieel:*

- *Verbeteren kwaliteit openbare ruimte én private terreinen: door als overheid duidelijkheid te geven over de bestemming van het gebied en door als overheid te investeren in de openbare ruimte worden private partijen gestimuleerd te investeren in hun terrein. Deze multiplier is essentieel voor een succesvolle revitalisering.*
- *Om gerichte investeringen te stimuleren zal er een visie op de kwaliteit van de openbare en private ruimte moeten worden geformuleerd; dit kan per deelgebied.*
- *Concentratie van specifieke bedrijven kan diverse voordelen hebben, zowel op het gebied van een eenduidige uitstraling, intensiever ruimtegebruik en duidelijkheid voor de klant. De clustering moet afgestemd worden op de vraag.*

Deze samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven moet niet stoppen als het nieuwe bedrijventerrein is uitgegeven of als de herstructureringsoperatie formeel is afgerond. Zoals blijkt uit de eerder genoemde levenscyclus van bedrijventerreinen moeten beide partijen continue in nauw overleg inspelen op veranderingen die zich voordoen of zich naar verwachting voor zullen gaan doen.

*Een goed voorbeeld van een dergelijke samenwerking betreft de verplaatsing van de Makro van bedrijventerrein Winschoterdiep naar Eemspoort. Makro heeft een nieuwe vestiging gebouwd op het nieuwe bedrijventerrein Eemspoort. De oude locatie (Lukas Kramer) op het terrein Winschoterdiep is ingevuld met een vestiging van groothandelsbedrijf Hanos. Met de gemeente is overleg gevoerd over de inrichting van het terrein en de vormgeving van het bedrijfspand. Dit overleg is in een vroeg stadium opgestart en heeft geleid tot een gezamenlijk ontwikkeld plan voor aanpassingen aan het bedrijfspand en de inrichting van het bedrijfsperceel.*

Het bedrijventerrein Eemspoort is sowieso een goed voorbeeld van een op de markt anticiperende overheid. Bij de planontwikkeling van Eemspoort was immers de doelstelling een logistiek park te ontwikkelen. Naarmate het moment van eerste uitgifte naderbij kwam, bleek dat Eemspoort vooral het stuwmeer van aanvragen voor bedrijfspavels moest opvangen. Het strakke concept van een logistiek terrein sloot niet aan op de 'gemengde behoefte' van het Groningse bedrijfsleven. Het terrein heeft daardoor nu een gemengd karakter gekregen. Het bestemmingsplan is globaal van aard en geeft de gemeente de mogelijkheid om voor de representatieve zone nadere eisen te stellen aan de situering van gebouwen, maar ook de inrichting van het bedrijfspand met groen, parkeren en opslag.

Mede in verband met het oplossen van de urgente behoefte kent Eemspoort een hoog uitgiftetempo. Het terrein heeft mede daardoor een uniforme aanblik. De architectonische trends in de korte periode van uitgifte zien we terug in de verschillende bedrijfspanden. Voor Eemspoort geldt geen beeldkwaliteitsplan, de uitgangspunten in de Groningse Welstandsnota zijn leidend.



Een ander goed voorbeeld van een actievere opstelling van de gemeente zien we bij het bedrijventerrein Leeuwarden-West. De gemeente Leeuwarden heeft in de rol van herontwikkelaar op enkele strategische locaties panden aangekocht en grondposities genomen. Dit had mede te maken met een aanpak van de infrastructuur. Dit heeft geleid tot nieuw aanbod van bedrijfskavels op het bedrijventerrein en nieuwe kansen voor kwaliteitsimpulsen op prominente locaties. Deze locaties zijn door hun ligging aan de vernieuwde infrastructuur uitermate gunstig gelegen. Vanaf de start van de revitalisering van Leeuwarden-West is sprake van een hechte samenwerking tussen de gemeente en het georganiseerd bedrijfsleven. Dit wil niet zeggen dat het altijd goed is gegaan. De ondernemersvereniging heeft ervoor gepast om alleen maar als klankbord te dienen voor de gemeentelijke plannen. De ondernemers hebben ook zelf aan visievorming gedaan. Men kon zich een dergelijke opstelling permitteren omdat de Ondernemersvereniging Leeuwarden-West een goede vertegenwoordiging kent op het bedrijventerrein Leeuwarden-West. De bestuursleden kunnen de op het terrein gevestigde bedrijven (tevens ook vaak de pandeigenaar) persoonlijk aanspreken. Dit masseerwerk was in combinatie met een heldere visie op de toekomst van het terrein nodig om uiteindelijk tot de uitvoering van de revitalisering te komen.

De actieve rol van de gemeente als ontwikkelaar heeft ook een belangrijke symboolfunctie gehad. Ondernemers hebben dat gewaardeerd en hebben bijvoorbeeld ook hun eigen terreininrichting aangepakt. Diegenen die dat niet waardeerden voelden zich voornamelijk tekort gedaan in hun eigen belang en kwamen in een geïsoleerde positie terecht. In het spoor van de gemeente hebben ook private ontwikkelaars (meer) belangstelling gekregen voor het terrein.

Zonder afbreuk te doen aan het succesverhaal over de revitalisering van Leeuwarden-West is de inzet van het bestemmingsplan als ruimtelijk instrument onvoldoende benut, zo vindt de ondernemersvereniging. Het blijkt dat vooral sterk verouderde gebruiksvoorschriften niet of nauwelijks rekening houden met de huidige economische dynamiek, die ook (of juist met name) haar ruimtelijke weerslag heeft op verouderde terreinen nabij binnensteden. Gedacht daarbij wordt aan de groeisectoren detailhandel, leisure en de schaalverkleining binnen het bedrijfsleven.

### 3. Ruimtelijk kwaliteit: inhoud en proces

#### 3.1 Hanteerbaarheid “Ruimtelijke kwaliteit”

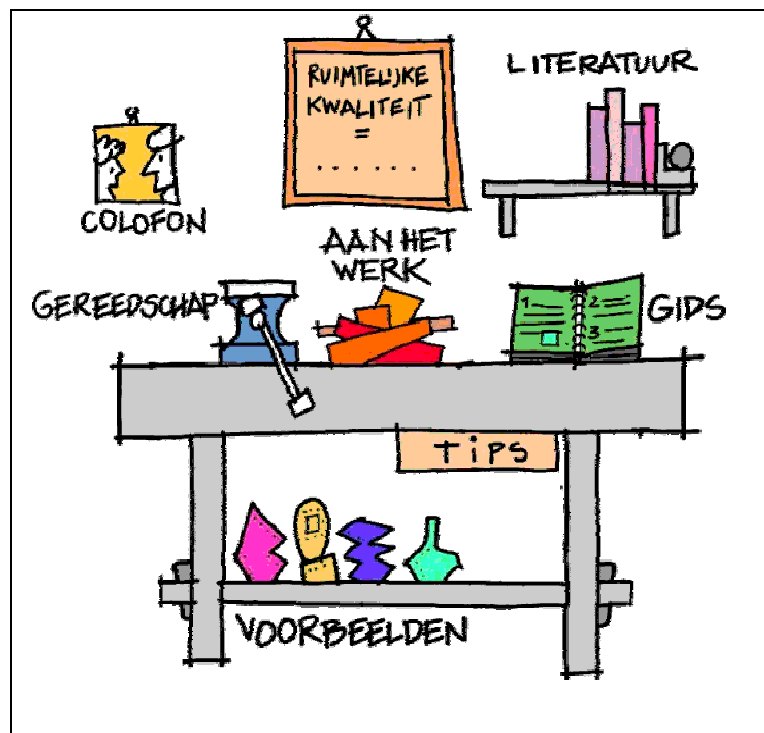
Als een ondernemer een bedrijfskavel en/of bedrijfspand koopt let hij/zij ondermeer op de volgende kenmerken:

- Zijn de gebruiksmogelijkheden passend voor de activiteiten van mij en mijn onderneming? (Gebruikswaarde)
- Past de sfeer van het terrein en de directe omgeving bij mijn ondernemersstijl en geeft die een aangenaam gevoel? (Belevingswaarde)
- Is de kavel / het pand aan te passen aan veranderende wensen, goedkoop in onderhoud en is het op termijn goed te verkopen? (Toekomstwaarde)

Tezamen vormen deze waarden de ruimtelijke kwaliteit van het bedrijfsobject. De meest compacte omschrijving van ruimtelijke kwaliteit is dan ook:

**Ruimtelijke Kwaliteit = Gebruikswaarde + Belevingswaarde + Toekomstwaarde**

Een interessante insteek van het thema is door het kennisnetwerk van Habiforum neergezet, onder de titel “Werkbank ruimtelijke kwaliteit”:



Bron: [www.Habiforum.nl](http://www.Habiforum.nl)

Het is voor overheid en bedrijfsleven van belang om te bezien welk gereedschap zij in handen hebben om het subjectieve en abstracte begrip “Ruimtelijke kwaliteit” handen en voeten te geven op project- en/of planniveau.

Een handig hulpmiddel daarbij is de “Matrix Ruimtelijke kwaliteit”. De matrix ruimtelijke kwaliteit is een hulpmiddel om ruimtelijke kwaliteit grijpbaar en bespreekbaar te maken. Door combinatie van ‘waarden’ en ‘belangen’ in de matrix ontstaan aandachtsvelden voor ruimtelijke kwaliteit.

Kwalitatieve waardering en maatschappelijke weging worden aan elkaar gekoppeld. Ruimtelijke kwaliteit wordt daarmee ook herkenbaar voor discussie en besluitvorming. De matrix kan worden gebruikt om:

- Kwaliteitsaspecten te inventariseren en te ordenen;
- Prioriteiten aan te geven;
- Witte vlekken te signaleren;
- Spanningen tussen kwaliteiten te benoemen;
- Risico's en kansen van plannen aan te geven.

#### Matrix “Ruimtelijke kwaliteit” bedrijventerreinen

	Economisch belang	Sociaal belang	Ecologisch belang	Cultureel belang
Gebruikswaarde	- Efficiency - Bereikbaarheid - Gecombineerd gebruik	- Toegang - Veiligheid	- Externe veiligheid - Schoon milieu	- Keuzevrijheid - Verscheidenheid
Belevingswaarde	- Imago - Uitstraling - Aantrekkelijkheid	- Veiligheid - Herkenbaarheid - Verbondenheid	- Ruimte - Gezonde werkomgeving	- Eigenheid - Contrastrijk
Toekomstwaarde	- Stabiliteit - Flexibiliteit - Agglomeratie - Gebundelde aantrekkelijkheid	- Gezamenlijkheid - Draagvlak	- Voorraad ruimte - Duurzame inrichting - Duurzaam ondernemen	- Erfgoed - Integratie - Vernieuwing

Bron: Habiforum, bewerking ETIN Adviseurs

### 3.2 Rolverdeling overheid - bedrijfsleven

Door geconsulteerde ondernemers en experts is het thema Ruimtelijke kwaliteit (op bedrijventerreinen) vooral neergezet als een proces waarin overheden en bedrijfsleven samen, maar met ieder zijn/haar eigen verantwoordelijkheid, mee aan de slag kunnen c.q. moeten. De hiervoor genoemde matrix “Ruimtelijke Kwaliteit” is daarbij een startpunt en/of hulpmiddel als men gezamenlijk aan de slag gaat met de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen. Traditioneel mag verwacht worden dat ondernemers zich vooral zullen focussen op de kolom “economisch belang”, waarbij vooral doelmatigheid en functionele samenhang centrale uitgangspunten zijn.

Toch zien we, mede door maatschappelijk ontwikkelingen, steeds meer ondernemers en haar vertegenwoordigers daarnaast oog hebben voor de andere meer “softe” belangen, die weliswaar soms indirect, van invloed zijn op de bedrijfsvoering. Denk daarbij bijvoorbeeld aan aspecten als sociale veiligheid en een gezonde werkomgeving voor de werknemers in de onderneming.

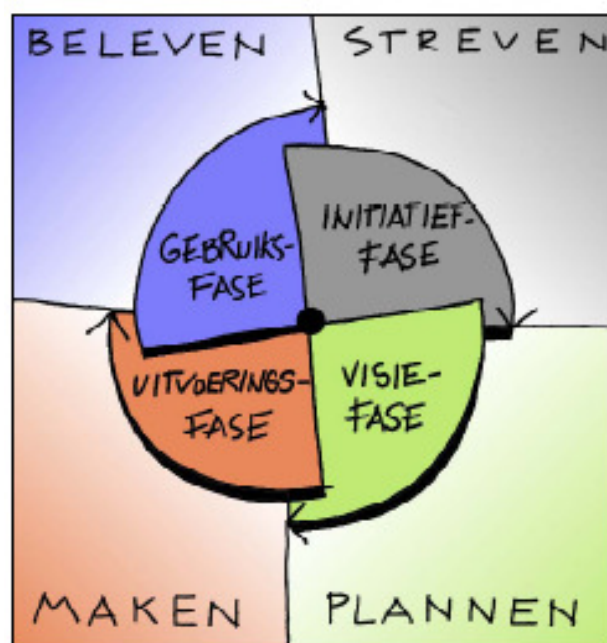
Een ander voorbeeld is de aandacht voor industrieel erfgoed en de mogelijkheden voor herinvulling van oude fabriekscomplexen met nieuwe economische functies. Het is “hip” om zich in dergelijk complexen te vestigen. Een dergelijke huisvesting heeft derhalve een positieve werking op economische belangen als imago en uitstraling.

Bij het starten van projecten (over ruimtelijke kwaliteit) op en voor bedrijventerreinen dient er rekening mee te worden gehouden dat “dé ondernemer” niet bestaat en dat er voor bedrijventerreinen een rijk pallet aan ondernemers als doelgroep aangemerkt kan, of beter, moet worden (gevestigde bedrijven en potentiële vestigers).

Een niet onbelangrijke groep van ondernemers zal in de matrix focussen op de relatie tussen gebruikerswaarde en economisch belang. Het is opmerkelijk en onterecht dat juist deze groep ondernemers (en hun bedrijfspanden) als leidend voorbeeld worden aangehaald bij de discussies over het gebrek aan kwaliteit van bedrijventerreinen.

### Aan het werk

Samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven binnen het thema Ruimtelijke kwaliteit vraagt een creatief denk- en planproces: je wilt bijvoorbeeld bij herstructurering van een bedrijventerrein van de beleving op dit moment naar een nieuwe beleving over enkele jaren. De huidige gebruikers van de bedrijventerreinen, de ondernemers zijn qua beleving ervaringsdeskundigen. Hun inbreng in dit creatieve proces is dus absoluut noodzakelijk. Tegelijkertijd vraagt dit niet alleen een beschrijving van de beleving op dit moment, wat kan uitmonden in een “klaagzang”, maar ook om een visie op het economisch functioneren van het bedrijventerrein in de toekomst.



Bron: Habiforum, werkbank Ruimtelijke Kwaliteit



Bij de planontwikkeling van een nieuw bedrijventerrein in een gemeente komt het bestaande bedrijfsleven helaas nog te vaak hooguit aan bod als “klankbord” waardoor het uiteindelijke plan voornamelijk een product is van politieke ambities, vooraf gestelde beleidskaders en stedenbouwkundige trends. Het is belangrijk om ook het bestaande bedrijfsleven, als ervaringsdeskundige, in te schakelen bij dit planproces. Aangezien de bedrijventerreinenmarkt voornamelijk een lokale markt is, is het bestaande bedrijfsleven voor het grootste deel ook de doelgroep voor dit nieuwe bedrijventerrein. Het lokale bedrijfsleven zal daarbij haar kwaliteitseisen en behoeften moeten formuleren.

### Functioneel én mooi



*D. van den Hurk, houtimporteur L.P. Rollé uit Schijndel:*

*“De architectuur is voor ons op zichzelf niet zo van belang omdat we aan de industrie leveren. Tegelijkertijd werken we internationaal en dan is een goed presentatie, aan een nieuwe Chinese klant bijvoorbeeld, wel degelijk belangrijk. Zo willen we laten zien dat we goed en precies werken. Maar toen we de nieuwbouwtekeningen maakten, dachten we vooral aan goede loodsen om het hout buiten te kunnen drogen. We hebben bovendien computer-gestuurde nevelinstallaties om het hout gelijkmatig te laten drogen. Toen die eisen op tafel lagen, kwam pas het architectonisch ontwerp”*

Bron: Ondernemersbijlage Brabants Dagblad, april 2007

## 4. Handreikingen

### 4.1 Dilemma's en overwegingen

Gezien de bevindingen over en de ervaringen met het thema "Ruimtelijke kwaliteit" zijn een groot aantal dilemma's en overwegingen te benoemen, die het thema wat specifiek maken voor bedrijventerreinen. Duidelijk is dat gemeenten en bedrijfsleven door de jaren steeds meer aandacht zijn gaan schenken aan dit onderwerp, soms in nauwe samenwerking met elkaar, maar nog te vaak los van elkaar. Dit heeft enerzijds geleid tot architectonisch hele mooie bedrijfspanden, die echter vaak detoneren ten opzichte van de hen omringende panden en de directe bedrijfsomgeving. Anderzijds heeft dit geleid tot het realiseren van een hoogwaardige aankleding van de openbare ruimte op bedrijventerreinen en het stellen van hoge eisen die echter niet aansloten op de wensen van de vaak reeds in de regio gevestigde bedrijven, waardoor het uitgiftetempo laag was en/of concessies werden gedaan die het streven naar een betere kwaliteit teniet deden.

Mede door de groeiende aandacht voor de problemen op veel bestaande terreinen en de groeiende aandacht van ondernemers voor de kwaliteit van hun bedrijfspand en hun bedrijventerrein, is nut en noodzaak van een andere manier van omgaan met bedrijventerreinen gemeengoed geworden. Een omslag is noodzakelijk; we moeten leren van het verleden en alles op alles zetten om de gemaakte fouten in de toekomst te voorkomen. De huidige aandacht in de media is helaas alleen maar gericht op het onder de aandacht brengen van negatieve voorbeelden en het uitdelen van zwarte pieten. Nu is de tijd rijp om de maatschappij te laten zien dat de eerste stappen in de goede richting worden gezet en dat de (lagere) overheid en het bedrijfsleven in de praktijk wel degelijk serieus bezig zijn met het realiseren van een omslag. Ruimtelijke kwaliteit staat op de gezamenlijke agenda!

### 4.2 Handreikingen voor overheden

#### Ambities en de praktijk

Het ontwikkelingsproces van bedrijventerreinen is niet eenduidig. Oudere bedrijventerreinen zijn vaak "toevallig" ontstaan rondom de solitaire vestiging van één bedrijf. Nieuwere bedrijventerreinen zijn planmatig ontwikkeld met vooraf vastgestelde ambities ten aanzien van de veelal algemeen geformuleerde doelgroepen en de beoogde stedenbouwkundige kwaliteiten. De planmatige ontwikkeling van een bedrijventerrein duurt vaak zo lang dat de (stedenbouwkundige) uitgangspunten ten aanzien van de doelgroepen voor het terrein achterhaald kunnen zijn op het moment dat het terrein daadwerkelijk uitgegeven wordt. De vraagprofielen van de destijds geformuleerde doelgroepen sluiten dan ook vaak niet meer aan op het gerealiseerde aanbodprofiel. Dit heeft alles te maken met de gemeentelijke ambities. Nog te vaak streeft de gemeente naar het aantrekken van nieuwe bedrijven, die als hoogwaardig en kennisintensief worden aangeduid. Te weinig rekening wordt gehouden met de reeds in de regio gevestigde bedrijven en hun vraag naar ruimte. De nadruk die is komen te liggen op de herstructurering van bestaande terreinen maakt dat daarmee ook de aandacht van de overheid meer is komen te liggen bij de bestaande bedrijven.

Indien dit ook daadwerkelijk leidt tot het gezamenlijk (overheid en bedrijfsleven) formuleren van ambities, dan heeft dit direct gevolgen voor de ruimtelijke kwaliteit van/op bedrijventerreinen. Gemeenten moeten het initiatief nemen om samen met het bedrijfsleven ambities op het gebied van bedrijventerreinen te formuleren.

### **Uitgifte en beheer**

De overgangperiode van uitgifte naar beheer van bedrijventerreinen is een grijs gebied. Verantwoordelijkheden en beschikbare budgetten zijn in die periode niet duidelijk. Bekend zijn de situaties waarbij “restkavels” niet onderhouden worden en dumpplaatsen worden voor afval en opslag van allerhande goederen. De aandacht van de gemeente voor dit soort situaties verslapt naarmate de uitgifteperiode vordert. Als de ambities meer realistisch zijn geformuleerd, dan kan het uitgiftebeleid op een realistische wijze worden vormgegeven: de juiste plaats voor het juiste bedrijf én het juiste bedrijf op de juiste plaats!

Ook over het beheer moeten in een zo vroeg mogelijk stadium goede afspraken worden gemaakt. Een goed beheer zal de levenscyclus van het bedrijventerrein in grote mate verlengen. Vrijblijvendheid moet daarbij zoveel mogelijk worden voorkomen. Er moet duidelijkheid zijn over de verschillende taken en verantwoordelijkheden, zowel die van de overheid als die van de bedrijven. Handhaving is in dit verband een heel belangrijk onderwerp dat tot op heden op veel terreinen tot verouderingsproblemen heeft geleid. Gemeenten moeten hun betrokkenheid bij het reilen en zeilen op bedrijventerreinen intensiveren. Ook na de laatste uitgiften moeten ze hun verantwoordelijkheid nemen (m.n. onderhoud en handhaving).

### **Functioneel en “mooi”**

Bedrijventerreinen zijn plekken waar “gewoon” geld moet worden verdiend in functioneel ontworpen bedrijfsruimten en buitenruimten. Bedrijven die extra willen investeren in een mooi pand doen dat ook vooral om economische redenen: om consumenten te trekken, om een bepaalde uitstraling te hebben en/of om te investeren/beleggen in waardevast onroerend goed. Voor deze bedrijven geldt ook dat ze zich willen vestigen op de meest prominente locaties van een bedrijventerrein: waar veel mensen passeren en waar het dus zin heeft om die extra investeringen te doen: aan entrees van bedrijventerreinen, nabij woongebieden, langs verkeersaders.



Bron: Gemeente Groningen: Architectuurnota 2006

Voor de groep ondernemers waar dit allemaal niet aan de orde is mag een bedrijventerrein functioneel en sober zijn. Op deze verschillen moeten de ambities afgestemd worden. Wel moeten zowel de overheid als de bedrijven geprikkeld worden om meer naar de toekomst van hun pand en hun bedrijventerrein te kijken en bij het plegen van hun investeringen rekening te houden met de duurzaamheid van zowel pand als terrein. Let bijvoorbeeld op de flexibiliteit van de ruimtelijke inrichting, maar ook op de flexibiliteit van de bedrijfspanden. Soms zal dit extra investeringen vergen in de openbare ruimte of zal het 'eigen paleisje' er iets anders uit komen te zien. Duidelijk is dat ruimtelijke kwaliteit staat of valt met het gezamenlijke belang te stellen boven het eigen belang! Van 'mijn' pand naar 'ons' bedrijventerrein. Indien de gemeente regelmatig overlegt met het bedrijfsleven over de ontwikkelingen op de verschillende bedrijventerreinen krijgen ze meer gevoel voor de veranderingen die zich in de markt voordoen waardoor ze beleidsmatig hier beter op in kan spelen.

#### **Differentiatie naar kwaliteitsniveaus**

*Bij een omslag richting een meer vraaggerichte benadering met meer ruimte voor differentiatie is het belangrijk te onderkennen dat bedrijven uiteenlopende eisen stellen aan de huisvesting van hun bedrijf. Als het gaat om kwaliteit staat voor ondernemers in de eerste plaats het kunnen functioneren van hun bedrijven voorop. Pas wanneer voldaan is aan de primaire bedrijfsmatige aspecten (ruimte, flexibiliteit, bereikbaarheid), komen kwaliteitsaspecten in beeld. Ondernemers kunnen een uiteenlopende behoefte aan kwaliteit hebben, waarbij kwaliteit kan worden weergegeven op een continuüm met waarden van nul tot honderd. Een hoogwaardige kwaliteit bevindt zich in het bovenste deel van dat continuüm en maakt in Nederland zo'n tien à vijftien procent van de markt uit. Hierbij kan worden gedacht aan publieksgerichte (thema)parken, met bedrijven die belang hechten aan identiteit, imago, 'branding', en dergelijke. Met name voor filialen van internationals (internationale merken) kan dit belangrijk zijn. Aan het andere eind van het continuüm staan de terreinen voor de goedkope behoefte, met ondernemers die weinig geld willen uitgeven voor beheer en onderhoud: terreinen met een laagwaardige verschijningsvorm. Belangrijk bij deze differentiatie naar kwaliteitsniveaus is dus de erkenning van de blijvende behoefte aan werkmilieus die minder geësthetiseerd zijn: er moet ruimte blijven voor het economisch functioneren van bedrijven die niet primair belang hechten aan het uiterlijk, netheid en imago van hun werkomgeving. Ook industriële, verwerkende, hinderveroorzakende industrie en 'knutselaars' moeten de ruimte houden. Het monofunctionele bedrijventerrein is maar één type in de grote diversiteit aan werklandschappen.*

Bron: "Werklandschappen", VROM-raad 2006

#### **Nieuw en oud**

Nieuwe terreinen zijn aantrekkelijk voor ondernemers die op een verouderd bedrijventerrein zijn gevestigd en daar veelal geen uitbreidingsmogelijkheden meer hebben. Het wordt ondernemers (onbedoeld) makkelijk gemaakt om te investeren op een nieuwe moderne locatie in plaats van het opknappen of herontwikkelen van de bestaande locatie. Niet vergeten mag echter worden dat het realiseren van een nieuw bedrijfspand op een nieuw bedrijventerrein voor veel ondernemers (met name het MKB) financieel gezien niet is weggelegd.

Een nieuwe locatie kan echter ook de aanjager zijn van een herstructurering van een verouderd bedrijventerrein. Vooral als het nieuwe terrein aansluitend is aan het "oude" terrein kan bijvoorbeeld nieuwe infrastructuur een belangrijke impuls betekenen voor de kwaliteitsverbetering van het verouderde terrein.

Gemeenten zouden in hun bedrijventerreinennota duidelijker relaties moeten leggen tussen de bestaande terreinen en eventuele nieuwe terreinen. Hiermee wordt voorkomen dat bedrijventerreinen onderling gaan concurreren.

### **Van industrieterrein naar werklocatie**

De economische dynamiek laat zich niet binden door achterhaalde planologische en stedenbouwkundige uitgangspunten. Dit terwijl met deze uitgangspunten in de vorm van bestemmingsplannen nog steeds gewerkt moet worden. Bestemmingsplannen met gebruiksvoorschriften van 20-30 jaar oud zijn eerder regel dan uitzondering. Industrieterreinen, ook de verouderde, zijn werk- en bezoekslocaties geworden. Zeker met opkomende economische sectoren als detailhandel en leisure. De vaak gedateerde wet- en regelgeving vormt vaak een belemmering voor het realiseren van een kwaliteitsslag omdat niet ingespeeld wordt op de veranderende vraag vanuit de markt, waardoor investeringen achterwege blijven. Essentieel is dat gemeenten actief aan de slag gaan met het actualiseren van hun bestemmingsplannen. Om hiermee in te kunnen spelen op veranderingen in de markt (de vraag) is overleg met de bedrijven in een zo vroeg mogelijk stadium essentieel.

### **Inrichtingsplannen en beeldkwaliteitsplannen**

Beeldkwaliteitsplannen worden vaak als dé oplossing gezien om een bepaalde ruimtelijke kwaliteit te waarborgen. Ondernemers en experts zijn het er over eens: beeldkwaliteitsplannen zijn goed als ze simpel zijn en rekening houden met de basisbehoefte van het bedrijf: een functionele en doelmatige bedrijfslocatie. Nog te veel wordt uitgegaan van beeldkwaliteitsplannen voor het gehele terrein of voor de zichtlocatie. Idealiter zou gewerkt moeten worden met dergelijke plannen op straatniveau, waarbij rekening gehouden kan worden met de wensen en mogelijkheden van de verschillende typen bedrijven (en hun portemonnee).

Van een uiteindelijk groter belang, wordt de inrichting van de bedrijfskavel gezien. Er zijn goede ervaringen opgedaan met inrichtingsplannen. Op basis van deze plannen kunnen met de ondernemers afspraken worden gemaakt over de inrichting van de bedrijfskavel: het omgaan met buitenopslag, parkeren, groen, etc. Afspraken maken is 1, ze nakomen (handhaven) is 2.

Essentieel is dat ondernemers betrokken worden bij het opstellen van beeldkwaliteitsplannen. Alleen zo kunnen gemeentelijke ambitie en functionaliteit zo optimaal mogelijk op elkaar worden afgestemd. Door het opdelen van het bedrijventerrein in meerdere zones kan rekening gehouden worden met de verschillende eisen die ondernemers stellen aan de ruimtelijke kwaliteit van kavel en pand én kan tegemoet gekomen worden aan de gemeentelijke ambities.

Gemeenten moeten het initiatief nemen om inrichtingsplannen en beeldkwaliteitsplannen op te stellen. Om deze plannen in de praktijk toepasbaar te maken is afstemming met het bedrijfsleven essentieel.

### **Uitgiftebeleid en uitgiftevoorwaarden**

Ook in gemeenten waar voldoende aanbod van nieuwe bedrijventerreinen aanwezig is, is een zorgvuldig en transparant uitgiftebeleid nodig. Zo moeten de daadwerkelijke motieven van een bedrijf om een kavel aan te kopen bij de uitgifte een plaats krijgen en worden gewogen. Omdat meestal sprake is van een bedrijfsverplaatsing is gemeentelijke aandacht en interesse voor de vertreklocatie op een bedrijventerrein noodzakelijk. Zo zullen bijvoorbeeld ook de mogelijkheden om het bedrijf voor deze locatie te behouden nagegaan moeten worden.

Gemeenten moeten dan ook, in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven, een transparant en eenvoudig uitgiftebeleid opstellen waarin wordt aangegeven welke criteria, inclusief wegingsfactoren, worden aangehouden per (deel van het) bedrijventerrein en waarbij de 'toekomst' van de vertreklocatie een belangrijke rol vervult.

### **De marktsituatie**

De vraag-aanbodssituatie heeft invloed op de kwaliteit van bedrijventerreinen. Na een lange periode zonder aanbod "loopt" een nieuw terrein snel vol. De gemeente wil de bedrijven die al lang wachten gewoon snel en functioneel helpen. De aandacht voor de ruimtelijke kwaliteit kan daarbij op de achtergrond raken. Het meer rekening houden met de vraag, de wensen van deze bedrijven kan dit voorkomen. Beleid en praktijk moeten meer op elkaar worden afgestemd.

### **De dubbelrol van de gemeente**

De gemeente als bewaker van de ruimtelijke kwaliteit in de stad/dorp en ook projectontwikkelaar voor nieuwe bedrijfslocaties is en blijft een lastig fenomeen. Deze dubbele pet ergert veel betrokkenen, vooral als de aandacht voor het bestaande bedrijventerrein verslapt of gewoonweg niet aanwezig is. Om dit spanningsveld te slechten is meer en intensiever overleg met het bedrijfsleven van groot belang.

### **Omgaan met de conjunctuur**

Bedrijventerreinen tonen een fysieke weerspiegeling van de conjuncturele ontwikkelingen. Er zijn terreinen waarvoor in tijden van hoogconjunctuur wachtlijsten zijn en die vervolgens in een hoog tempo worden uitgegeven. Veelal zien we terreinen die periodes van laag- en hoogconjunctuur gekend hebben. Als het bedrijventerreinenbeleid tot stand is gekomen in nauwe samenspraak tussen gemeente en bedrijven is het zaak de rug recht te houden en zo min mogelijk concessies te doen. Dit kan aanzienlijke financiële gevolgen hebben voor de gemeente, maar komt de ruimtelijke kwaliteit absoluut te goede.

### **Doelgroepen en klanten**

De beoogde kwaliteit wordt nog te vaak eenzijdig door de aanbodzijde bepaald. De beoogde kwaliteit aan de vraagzijde is niet of onvoldoende bekend. Welke bedrijven zich er zullen vestigen en wat zij exact willen is veelal onbekend. Dit terwijl het overgrote deel van de doelgroep voor het nieuwe terrein bekend kan zijn. Het zijn immers hoofdzakelijk de bestaande bedrijven in de gemeente. Gemeenten weten echter onvoldoende wat er bij die bedrijven speelt (relatiebeheer). Het marktonderzoek dat ten grondslag zou moeten liggen aan het te realiseren bedrijventerrein (of het te herstructureren terrein) ontbreekt vaak of is uitermate algemeen van karakter. Concrete vraagprofielen van de verschillende doelgroepen ontbreken veelal. Mede hierdoor sluit de ruimtelijke inrichting, de verkaveling vaak onvoldoende aan op de vraag waardoor bijvoorbeeld zogenoemde restkavels ontstaan. Aan de andere kant merken de experts op dat gezien de lange tijd die er zit tussen planfase en daadwerkelijke uitgifte, de oorspronkelijk opgestelde vraagprofielen dan toch weer aanpassing behoeven. Het marktonderzoek moet dan ook zoveel mogelijk inspelen op of rekening houden met toekomstige trends en ontwikkelingen.

### **Stadsbrede benadering**

Het voeren van een kwaliteitsbewust beleid op het ene terrein met bijvoorbeeld een beeldkwaliteitsplan impliceert dat andere bedrijventerreinen, in ieder geval wat dit aspect betreft, minder belangrijk zijn. Bestaande terreinen worden daarmee (onbewust) op een grotere achterstand gezet. Het is dan ook van belang dat in nauw overleg met de zittende bedrijven onderzocht wordt of men kan komen tot beeldkwaliteitsplannen of afspraken kan maken over de na te streven ruimtelijke kwaliteit op (delen van) deze bestaande terreinen.

### **Regionale concurrentie**

De commerciële drive van een gemeente om te scoren met nieuwe bedrijventerreinen en (regionale) bedrijven binnen te halen voor de gemeente lijkt soms belangrijker dan na te gaan welke effecten de vestiging van dat bedrijf heeft op de economie. Deze economie heeft op het gebied van werkgelegenheid een regionale schaal. Ondanks vele pogingen en goedbedoelde regionale afspraken schuwen de gemeenten de onderlinge concurrentie niet. Deze hardnekkige situatie is niet bevorderlijk voor de ontwikkeling van ruimtelijke kwaliteit. Op de mate van ruimtelijke kwaliteitseisen zou men niet moeten willen concurreren. Te vaak worden concessies gedaan. Provincies moeten dan ook meer druk uitoefenen op gemeenten om te komen tot een regionaal bedrijventerreinenbeleid, inclusief duidelijke afspraken over de implementatie van dit beleid.

### **Mensenwerk**

Het gehele proces rondom ruimtelijke kwaliteit van bedrijventerrein is mensenwerk. Van groot belang is de betrokkenheid van stedenbouwkundigen. Vooral de aandacht nadat de plannen gereed zijn en dus de praktische toepassing van uitgangspunten en regels aan de orde komt is belangrijk. Vroegtijdige betrokkenheid van de stedenbouwkundige in de contacten tussen gemeente en ondernemer levert vaak goede resultaten op. De stedenbouwkundige moet zowel de gemeente als de ondernemers stimuleren en enthousiasmeren op het gebied van ruimtelijke kwaliteit, waarbij de functionaliteit niet uit het oog mag worden verloren.

### **Landschappelijke inpassing**

De inpassing van bedrijventerreinen in het landschap is onderwerp geworden van het publieke verrommelingsdebat. Er zijn vele voorbeelden van landschappelijke inpassing. De meest bekende voorbeelden zijn een strook "schaamgroen" aan de rand van een bedrijventerrein en eisen ten aanzien van kleurstelling van het bedrijfspand om het pand op te laten gaan in de in Nederland meest voorkomende lichtgrijze achtergrondkleur. Dergelijke oplossingen staan soms haaks op wensen van ondernemers met behoefte aan representativiteit of herkenning (denk bijvoorbeeld aan de huisstijl van woonwarenhuis IKEA) en creatieve ontwerpen van architecten. Bij de inrichting van en het stellen van eisen voor landschappelijke inpassing is het belangrijk dat rekening wordt gehouden met het rijke pallet aan doelgroepen voor een bedrijventerrein. In tijden van een schaars aanbod van terreinen moeten alle doelgroepen vaak op één enkel bedrijventerrein hun plek zien te vinden.

Het onderscheiden van verschillende zones op bedrijventerreinen met ook verschillende beeldkwaliteitseisen/richtlijnen is een passende oplossing voor dit vraagstuk. Ook kan bij het stedenbouwkundig ontwerp meer rekening gehouden worden met bestaande landschappelijke elementen, zoals bestaande wegen, bomenrijen of waterlopen. Dit in tegenstelling tot de huidige aanpak waarbij het gehele terrein gelegaliseerd en bouw- en woonrijp wordt gemaakt.

### 4.3 Handreikingen voor ondernemers en ondernemersverenigingen

#### Visie en planontwikkeling

Het is belangrijk om al in een vroeg stadium betrokkenheid te hebben bij de visie- en planontwikkeling ten aanzien van de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen. Geef daarbij vanuit het oogpunt van de verschillende ondernemers een visie op het thema “ruimtelijke kwaliteit”. De in hoofdstuk 3 opgenomen “Matrix Ruimtelijke Kwaliteit” is daarbij een handig hulpmiddel. Essentieel is dat de organisatiegraad op het bedrijventerrein groot is en dat niet alleen de grotere bedrijven georganiseerd zijn, maar juist ook het MKB. Een veel gehoorde klacht is dat het midden- en kleinbedrijf onvoldoende wordt gehoord. Deels hebben de bedrijven dit zelf in de hand. Een ondernemersvereniging waarvan het overgrote deel van de bedrijven op een bedrijventerrein lid is, is een gesprekspartner waar de gemeente niet om heen kan. Sterker nog, de gemeenten juicht dit juist vaak toe. Om de noodzakelijke omslag aangaande de kwaliteit van bedrijventerreinen daadwerkelijk te kunnen maken is een proactieve houding van beide partijen essentieel. Nog te vaak wordt het overleg tussen overheid en bedrijfsleven gedomineerd door vooroordelen en is men meer gericht op het maken van verwijten dan op het samen ontwikkelen van plannen.

#### Ervaringen elders

Op verschillende plaatsen in Noord-Nederland en elders in het land zijn door ondernemers praktijkervaringen opgedaan met het thema “Ruimtelijke Kwaliteit op bedrijventerreinen”. Het is zinvol om van deze ervaringen te leren en deze te benutten voor een eigen lokale visie op het thema voor een specifiek bedrijventerrein. Organisaties als VNO-NCW zouden hierin een belangrijke rol kunnen vervullen. De kennis die de regionale afdelingen over dit onderwerp bezitten moet breed verspreid worden onder de lokale ondernemersverenigingen. Daarbij moet het accent niet alleen liggen op de inhoudelijke kant van de zaak, maar juist ook op de procesmatige kant.

#### Eigen visie en initiatief

Een afwachtende en reagerende opstelling door ondernemers ten aanzien van plannen van de lokale overheden is voor alle betrokkenen geen goede zaak. De meest ideale situatie is uiteraard als overheid en bedrijfsleven samen een visie opstellen betreffende het bedrijventerrein. Dit geldt zowel voor nieuwe terreinen als voor bestaande terreinen. Vraag en aanbod kunnen zo het beste op elkaar worden afgestemd. Uit de eerder beschreven cases blijkt overduidelijk dat ook het bedrijfsleven meer en meer overtuigd is van nut en noodzaak van een omslag betreffende de kwaliteit van bedrijventerreinen. Inmiddels is men het individuele bedrijfsniveau ontgroeid en willen bedrijven steeds vaker betrokken worden bij het nadenken over de toekomst van ‘hun’ bedrijventerrein en de ingrepen die nodig zijn om de kwaliteit te verbeteren of minimaal te behouden.

Indien gezamenlijke planvorming niet haalbaar blijkt te zijn is het belangrijk dat de bedrijven zelf het initiatief nemen. Een ondernemersvereniging kan zelf een eigen visie/plan opstellen, eventueel ondersteund vanuit ervaringen elders of externe deskundigen op het gebied van ruimtelijke economie, planologie, stedenbouw en architectuur.

#### Ambassadeur van ruimtelijke kwaliteit

Gedurende de uitgifte en het beheer van bedrijventerreinen is het belangrijk om betrokken te blijven bij de handhaving van de gezamenlijk geformuleerde ambities en afspraken. Als ondernemer of ondernemersvereniging bent u een prima ambassadeur.



Daarbij hoort ook het aanspreken van collega-ondernemers op het bedrijventerrein, die zich niet aan de gemaakte afspraken houden over bijvoorbeeld de inrichting van het bedrijfsperceel (vastgelegd in een inrichtingsplan). Daarmee kan voorkomen worden dat de lokale overheid met (dwang)middelen op moet treden. Overtuigen is beter dan verplichten.

**Blijven communiceren**

Aansluitend op het vorige punt geldt dat gedurende de periode van uitgifte en beheer van het bedrijventerrein de communicatie tussen bedrijfsleven en lokale overheid in stand blijft. Er kunnen voldoende aanleidingen zijn om visies en plannen bij te stellen: een tegenvallende exploitatie door een laag uitgiftetempo, knelpunten in de bedrijfsvoering door ruimtelijke eisen/richtlijnen, (plotseling) vrijkomende locaties, structurele leegstand van bedrijfspanden en veranderingen in flankerende wetgeving zoals de milieuwetgeving. Ruimtelijke kwaliteit is gebaat bij een continue overleg tussen alle betrokken partijen. Wat de bedrijven betreft moet meer aandacht worden geschonken aan de rol van de eigenaren van de bedrijfspanden. Zij zijn immers diegene die de noodzakelijke investeringen moeten plegen. Te vaak worden (ten onrechte) de huurders hierop aangesproken.

## **Bijlage**

## Geïnterviewde en geconsulteerde personen

- Marco Attema, adviseur Economische Zaken, Gemeente Assen
- Wouter Smid, senior projectmanager, Gemeente Emmen
- Arend Kruizinga, accountmanager, Gemeente Emmen
- Erwin Venning, afdeling Economische Zaken, Gemeente Groningen
- Evelien Walstra, senior adviseur Economische Zaken, Gemeente Leeuwarden
- De heer F. Jansen, senior adviseur makelaardij, Gemeente Leeuwarden
- Douwe de Boer, voorzitter Bedrijvenvereniging Leeuwarden-West, Leeuwarden
- Gereon Bargeman, stedenbouwkundige IMOSS, bureau voor stedenbouw, Amersfoort
- Kjell-Erik Bugge, hoofddocent Academie Ruimtelijke Ontwikkeling en Bouw, Saxion Hogescholen Deventer
- Frank van Genne, lector Vastgoed, Hanzehogeschool Groningen
- Jan de Vries, directeur Hanzevast Parkmanagement Groningen