

BUITEN EIGEN KADERS

Strategisch adviesrapport voor regionale samenwerking in de regio Haaglanden

Copyright © W.P.C. Blom 2010

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, publicatie of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur. Voor het overnemen van gedeelten van deze publicatie voor studiedoeleinden verleent de auteur toestemming.

Voorwoord

Voor u ligt een strategisch adviesrapport over invulling van beleid en uitvoering voor (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen in de regio Haaglanden. Dit advies is geschreven naar aanleiding van mijn afstudeeronderzoek aan de Faculteit Bouwkunde te TU Delft en vormt het sluitstuk van mijn Master Real Estate & Housing. De centrale vraagstelling in mijn onderzoek is *Hoe kunnen gemeenten in een regio, aan de hand van de landelijke geformuleerde aanbevelingen, een regio-specifieke uitwerking geven aan regionale samenwerking bij (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen?* De regio Haaglanden heeft in dit onderzoek als casus gediend, waar dit adviesrapport het resultaat van is.

Dit adviesrapport gaat in op de uitdagingen waar de regio Haaglanden zich de komende jaren op het gebied van bedrijventerreinen mee geconfronteerd ziet. Het adviseert over hoe de regio invulling kan geven aan het afsprakenkader in het Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020 en speelt in op de regionaal geformuleerde doelstellingen omtrent werkgelegenheid en bedrijventerreinen.

Om de leesbaarheid te vergroten behandelt dit rapport slechts de kern van mijn afstudeeronderzoek. Voor achtergrondinformatie en mijn onderzoeksbeschrijving verwijs ik u graag naar het hoofdrapport *BUITEN EIGEN KADERS: Naar een regionale aanpak van de bedrijventerreinenproblematiek*. Dit rapport behandelt in beginsel de regio Haaglanden; haar problematiek, beleidsdoelen en oplossingsrichtlijnen. Echter, de probleembenadering en invulling van het stappenplan kunnen mogelijk ook voor andere regio's toepasbaar zijn.

Wouter Blom

's Gravenhage, 9 november 2010

Samenvatting

De economische strategie van de regio Haaglanden is erop gericht de regio bij de top 3 van de Nederlandse regio's en de top 10 van Europese regio's te doen behoren (Stadsgewest Haaglanden, 2008-1). De regio Haaglanden betreft de negen gemeenten in de regio rondom Den Haag die als 'plusregio' samenwerken op diverse beleidsterreinen op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen. De bijdrage van bedrijventerreinen bij het verwezenlijken van deze doelstelling is daarbij van groot belang, omdat bijna een kwart van de werkgelegenheid op bedrijventerreinen gevestigd is (Stadsgewest Haaglanden, 2010). Het is zodoende wenselijk om in de regio voldoende ruimte te kunnen bieden aan bedrijventerreingebedonden ondernemingen over tijd, locatie en kwaliteitsniveau.

Om de regionale ambitie te vervullen en de gezamenlijk geformuleerde doelstellingen te behalen, heeft de regio in april 2008 de Bedrijventerreinenstrategie vastgesteld (Stadsgewest Haaglanden, 2008-3). Na vaststelling hebben zich echter een aantal belangrijke ontwikkelingen voorgedaan, die (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen voor de regio beïnvloeden. Voorbeelden zijn invoering van de nieuwe Wro (juli 2008), het sluiten van het Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020 (nov. 2009) en de huidige economisch recessie.

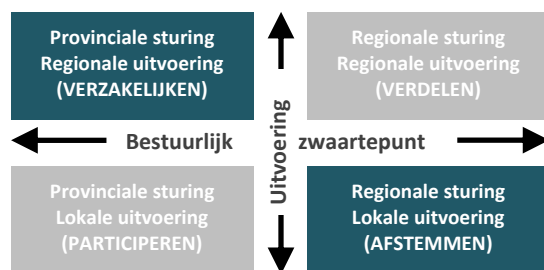
Door de recente ontwikkelingen rijst de vraag in hoeverre de huidige strategie de juiste is om:

- 1.) de problematiek in Haaglanden aan te pakken;
- 2.) invulling te geven aan de convenantafspraken omtrent bedrijventerreinenbeleid;
- 3.) de regionale doelstellingen te behalen.

Als onderdeel van het afstudeeronderzoek '*BUITEN EIGEN KADERS: Naar een regionale aanpak van de bedrijventerreinenproblematiek*' zijn voor de regio een viertal alternatieve strategieën geformuleerd voor regionale samenwerking bij (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen. Alternatieve strategieën, omdat de gemeenten in de regio zoals gezegd reeds een gezamenlijke bedrijventerreinenstrategie hebben.

De strategieën zijn geformuleerd aan de hand van het Stappenplan in de Handreiking bij het Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020. Het Convenant is het bestuurlijk afsprakenkader omtrent bedrijventerreinenbeleid tussen Rijk, IPO en VNG. De Handreiking hierbij is gepresenteerd als hulpmiddel aan provincies, gemeenten en hun regionale samenwerkingsverbanden om uitwerking te geven aan hun bedrijventerreinenbeleid en geeft de belangrijkste opties voor in- en aanvulling van de convenantafspraken (BWU, 2009-2).

De alternatieve strategieën verschillen ten opzichte van elkaar in bestuurlijk zwaartepunt en uitvoerend zwaartepunt. De strategieën volgen hierin de ruimte die de Handreiking biedt aan regio's, voor maatwerk bij de uitwerking van de rolverdeling tussen provincies en de regionaal samenwerkende gemeenten.



Figuur 1: Alternatieve strategische arrangementen

In de Handreiking wordt de ruimte voor maatwerk in rolverdeling aangeduid als 'alternatieve strategische arrangementen' (figuur 1). Voor het formuleren van alternatieve strategieën voor de regio Haaglanden is uitgegaan van een invulling van deze vier alternatieve strategische arrangementen. De gehanteerde namen voor de strategieën zijn AFSTEMMEN, VERDELEN, PARTICIPEREN en VERZAKELIJKEN. Voor de huidige bedrijventerreinenstrategie wordt de naam CONTINUEREN gebruikt.

De strategieën zijn voor diverse onderdelen van samenwerking verder uitgewerkt. Zo is er invulling gegeven aan samenwerking op onderdelen als grondprijnsbeleid, gronduitgifte en fondsvorming. Om een advies te kunnen geven aan de regio zijn de huidige en vier alternatieve strategieën vervolgens op 3 manieren beoordeeld:

- een beoordeling van de bijdrage die de strategieën leveren aan het behalen van de beleidsdoelen die de regio zich gesteld heeft. De beleidsdoelen zijn gedestilleerd uit de verschillende regionale beleidsstukken op het gebied van (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen;
- een beoordeling van de haalbaarheid van de strategieën in de regio. Het gaat hier om een beoordeling van de bestuurlijke haalbaarheid naar aanleiding van de afgenomen interviews en een beoordeling van de uitvoerbaarheid op basis van kenmerken en gegevens over de regio; en
- een beoordeling van de uitwerking van de strategieën in verschillende toekomstige scenario's, waarbij de scenario's geformuleerd zijn door middel van scenarioplanning.

Op basis van de drie beoordelingen is het advies aan de regio Haaglanden om uitwerking te geven aan regionale samenwerking bij (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen volgens de strategie VERDELEN (regionale sturing, regionale uitvoering). Of en in hoeverre de gemeenten in de regio het advies overnemen blijft echter een keuze van bestuurders in samenwerking met hun gemeenteraden en beleidsambtenaren.

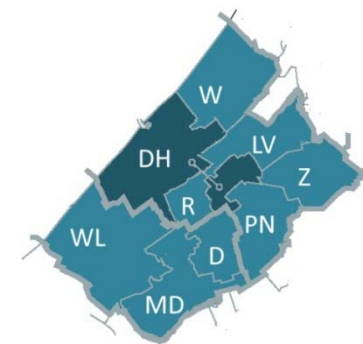
1 Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1 Inhoudsopgave	7
2 Inleiding	8
2.1 Regio Haaglanden	8
2.2 Bedrijventerreinen problematiek	8
2.3 Doelstellingen	9
3 Strategieën	10
3.1 Alternatieve strategieën	10
3.2 Beoordeling strategieën	12
3.3 Beschrijving strategieën	13
4 Beoordeling strategieën	22
4.1 Beoordeling 1: Confrontatie beleidsdoelen	22
4.2 Beoordeling 2: Haalbaarheid van strategieën	24
4.3 Beoordeling 3: Toekomstscenario	26
5 Conclusie	32
5.1 Strategische aanbeveling	32
5.2 Strategie VERDELEN	32
5.3 Aanbevelingen	33
6 Bibliografie	34
7 Bijlagen	35
7.1 Begrippenlijst	35
7.2 Beleidsdoelstellingen	36
7.3 Uitwerking van de scenario's	38
7.4 Toelichting confrontatie strategieën en scenario's	40

2 Inleiding

2.1 Regio Haaglanden

De regio Haaglanden betreft de negen gemeenten in de regio rondom Den Haag die samenwerken op diverse beleidsterreinen in het Stadsgewest Haaglanden. Het Stadsgewest Haaglanden is een regionaal openbaar lichaam dat functioneert op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen. Het is een van de in totaal 8 'plusregio's' of 'stadsregio' in Nederland. Het Stadsgewest heeft een ambtelijke en bestuurlijke organisatie, waarbij de bestuurlijke organisatie wordt gevormd door afgevaardigden van de samenwerkende gemeenten.



Figuur 2: Regio Haaglanden

De negen samenwerkende gemeenten binnen het Stadsgewest zijn Delft (D), Den Haag (DH), Leidschendam-Voorburg (LV), Midden-Delfland (MD), Pijnacker-Nootdorp (PN), Rijswijk (R), Wassenaar (W), Westland (WL) en Zoetermeer (Z).

2.2 Bedrijventerreinen problematiek

2.2.1 Kwaliteitssegmentering/mismatch

Te veel *1^e klas bedrijventerreinen*, te weinig *werkterreinen*. Oftewel te veel aanbod voor hoogwaardige bedrijvigheid, maar te weinig aanbod voor verzorgend Midden- en Kleinbedrijf (Stadsgewest Haaglanden, 2008-3, p. 6). De regio onderschrijft de noodzaak van dit verzorgend MKB, in of tegen de stad. Niet alleen voor de producten en diensten, maar ook voor de werkgelegenheid die het biedt voor mensen uit de lagere regionen van de arbeidsmarkt. De regio biedt echter te weinig ruimte voor deze sector aan bedrijvigheid.

2.2.2 Herstructureringsopgave

Zoals alle terreinen verouderen, verouderen ook de terreinen in Haaglanden. De laatste analyse toonde een opgave van 360 ha. bruto (STEC Groep, 2010-1). Het financieel onrendabele karakter van herstructurering, maakt het interessanter om terreinen te transformeren naar een hoger segment bedrijvigheid of woningen. Dit is voor de regio echter geen optie omdat daarmee het huidige tekort aan *werkterreinen* nog meer onder druk komt te staan.

2.2.3 Ruimtedruk

De druk op de ruimte is erg groot in de regio. Er zijn ruim 1 miljoen inwoners, 1.600 ha. bedrijventerreinen, 6,8 miljoen m² kantoorruimte en 3.100 ha. glastuinbouw op een oppervlakte van minder dan 1% van Nederland. Dit resulteert in hoge grondprijzen en grote uitdagingen voor behoud en inpassing van functies.

2.3 Doelstellingen

2.3.1 RSP en Bedrijventerreinenstrategie

De doelstellingen voor behoud en groei van werkgelegenheid en bedrijvigheid staan omschreven in het Regionaal Structuurplan (RSP) en de bedrijventerreinenstrategie. Een overzicht van de regionale beleidsdoelen staat in bijlage 7.2. Alle beleidsdoelen zijn teruggebracht tot een 12-tal hoofddoelen. Deze doelen komen in één of meerdere beleidsdocumenten aan de orde, welke staat in aangegeven in het schema.. Tezamen moeten deze bijdragen aan een concurrerende positie van de Randstad.

2.3.2 Convenant Bedrijventerreinen

Het Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020, ondertekend door IPO, VNG, VROM en EZ, vormt het afsprakenkader tussen de samenwerkende overheden voor invulling van het bedrijventerreinenbeleid. Het Convenant stuurt daarbij aan op niet-vrijblijvende regionale samenwerking van gemeenten. Het stelt de gemeenten verantwoordelijk als initiator, opsteller en uitvoerder van het (inter-)gemeentelijke regionale bedrijventerreinbeleid en geeft de provincie een regisserende rol voor het tot stand komen hiervan (BWU, 2009-1). Dit betekent dat ook van de provincie Zuid-Holland en van de gemeenten binnen de regio Haaglanden,

wordt verwacht dat ze aan de slag gaan met de uitwerking van het bedrijventerreinenbeleid volgens de convenantafspraken.



Figuur 3: Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020

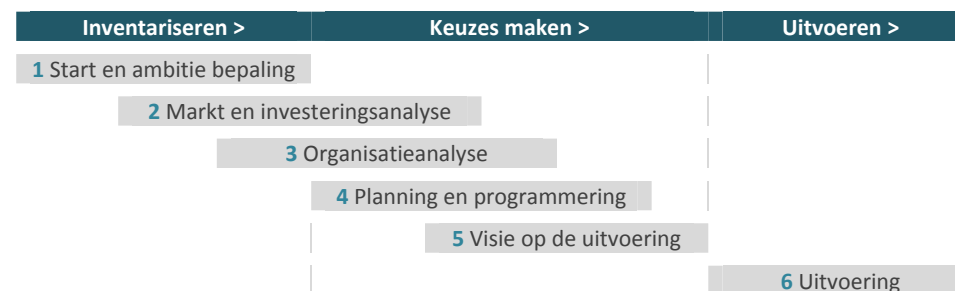
2.3.3 Provinciaal herstructureringsprogramma

Een eerste convenantafpraak was het indienen van een regionaal herstructureringsprogramma bij de provincie Zuid-Holland. Voor de regio is zodoende een inspanningverplichting aangegaan om tot 2013 de herstructurering op te pakken van 10 terreinen. In totaal ca. 113 ha. aan revitalisering en herprofilering, afgezien van de opgave die er ligt aan de facelift van terreinen (Gedeputeerde Staten Zuid-Holland, 2010-2).

3 Strategieën

3.1 Alternatieve strategieën

Zoals in de inleiding is aangegeven heeft mijn onderzoek geleid tot formulering van vier alternatieve strategieën, naast de huidige bedrijventerreinenstrategie. De vier alternatieve strategieën zijn uitgewerkt volgens het Stappenplan uit de Handreiking bij het Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020. De Handreiking is een document, gepresenteerd bij het Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020, als hulpmiddel aan provincies, gemeenten en hun regionale samenwerkingsverbanden om uitwerking te geven aan hun bedrijventerreinenbeleid. Het geeft de belangrijkste opties voor in- en aanvulling van de convenantafspraken, waar vooral provincies en (samenwerkende) gemeenten naar eigen inzicht mee aan de slag kunnen (BWU, 2009-2). Het Stappenplan in de Handreiking bestaande uit 6 stappen, gevisualiseerd in onderstaande figuur.



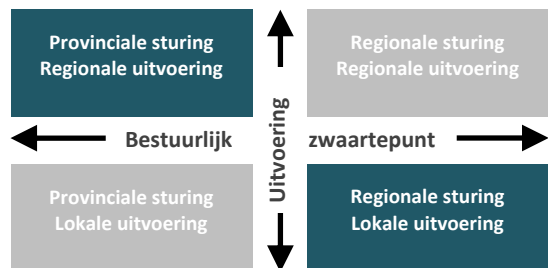
Figuur 4: Stappenplan 'Van bedrijventerreinenbeleid naar uitvoering' (BWU, 2009-2)

De eerste stap in het Stappenplan is de start- en ambitiebepaling. De Handreiking stelt dat de vorm en intensiteit van de samenwerking afhangt van onder andere de organisatorische en beleidsmatige uitgangspunten, de regionale markt- en investerings situatie en de bestuurlijke visie op samenwerking, financiering en uitvoering.

De Handreiking biedt zodoende ruimte voor maatwerk bij de uitwerking van de rolverdeling tussen provincies en de regionaal samenwerkende gemeenten, zowel beleidstechnisch als wat betreft de uitvoering. De rolverdeling wordt volgens de Handreiking bepaald door invulling van de *vier kernkeuzen*:

- invulling van de regionale samenwerking;
- beleidsmatige rolverdeling tussen provincie en samenwerkende gemeenten;
- organisatie van de uitvoering van het bedrijventerreinenbeleid;
- financiering van de herstructureringsopgave.

Door deze kernkeuzen met elkaar te combineren ontstaan keuzepakketten die als 'alternatieve strategische arrangementen' voor de decentrale aanpak kunnen worden beschouwd. De alternatieve strategieën die de Handreiking voorziet staan hieronder gevisualiseerd (BWU, 2009-2).



Figuur 5: Alternatieve strategische arrangementen (BWU, 2009-2)

Bij het formuleren van alternatieve strategieën voor de regio Haaglanden is uitgegaan van een invulling van deze vier alternatieve strategische arrangementen. In de tabel hieronder staan de vier alternatieve strategieën genoemd, inclusief een invulling van de vier kernkeuzen per strategie. Paragraaf 3.3 geeft een uitgebreidere beschrijving van de vier alternatieve strategieën van de regio Haaglanden.

Kernkeuzen	Strategie 1	Strategie 2	Strategie 3	Strategie 4
Invulling regionale samenwerking	Regionale sturing Lokale uitvoering	Regionale sturing Regionale uitvoering	Provinciale sturing Lokale uitvoering	Provinciale sturing Regionale uitvoering
Beleidsmatige organisatie	In WGR+ regio	Haagse regio & Greenport regio	Provincie (top-down)	Provincie i.o.m. WGR+ regio
Organisatie van de uitvoering	Lokale uitvoering	ROM-H & ROM-W-O	Lokale uitvoering	ROB
Financiering van herstructurering	Per gemeente	Publiek beleggingsfonds	Provinciaal Participatiefonds	Provinciaal Herstructureringsfonds
Naam strategie:	Afstemmen	Verdelen	Participeren	Verzakelijken

Tabel 1: Kernkeuze voor alternatieve strategieën regio Haaglanden

De vier alternatieve strategieën hebben namen gekregen, respectievelijk *AFSTEMMEN*, *VERDELEN*, *PARTICIPEREN* en *VERZAKELIJKEN*. Deze namen zijn in de rest van het rapport gehanteerd ter vereenvoudiging van de aanduiding van de strategie. Voor de huidige bedrijventerreinenstrategie wordt de naam *CONTINUEREN* gebruikt.

Door uit te gaan van de vier alternatieve strategische arrangementen uit de Handreiking, ontstaan vier aanmerkelijk uiteenlopende strategieën. Dit biedt inzicht in de mogelijkheden én consequenties van de verschillen in rolverdelingen op beleidsmatig en uitvoerend vlak, ten opzichte van de huidige strategie.

3.2 Beoordeling strategieën

De uitwerking van de vier alternatieve strategieën voor de regio Haaglanden levert samen met de huidige bedrijventerreinenstrategie in de regio, een vijftal mogelijke strategieën op. Hoewel het niet de intentie is om een keuze te maken vóór de regio, is er wel een onderbouwd advies aan de gemeenten in de regio Haaglanden hoe zij het beste uitwerking kunnen geven aan regionale samenwerking bij (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen. Om dit advies te kunnen geven zijn de strategieën op drie manieren beoordeeld:

- I. een beoordeling van de bijdrage die de strategieën leveren aan het behalen van de beleidsdoelen die de regio zich gesteld heeft. De beleidsdoelen zijn gedestilleerd uit de verschillende regionale beleidsstukken op het gebied van (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen (paragraaf 4.1).
- II. een beoordeling van de haalbaarheid van de strategieën in de regio. Het gaat hier om een beoordeling van de bestuurlijke haalbaarheid naar aanleiding van de afgenomen interviews en een beoordeling van de uitvoerbaarheid op basis van kenmerken en gegevens over de regio (paragraaf 4.2).
- III. een beoordeling van de uitwerking van de strategieën in verschillende toekomstige scenario's, waarbij de scenario's geformuleerd zijn door middel van scenarioplanning (paragraaf 4.3)

De beoordeling van de vier alternatieve strategieën is steeds vergeleken met de beoordeling van de huidige bedrijventerreinenstrategie, de strategie CONTINUEREN. De volledige vergelijking en beoordeling van de huidige en alternatieve strategieën komt aan de orde in hoofdstuk 4.

3.3 Beschrijving strategieën

3.3.1 Huidige strategie (CONTINUEREN)

De samenwerking geschiedt beleidsmatig in WGR-plus verband met alle gemeenten. Daarnaast zijn er vele intergemeentelijk samenwerkingsorganisatie op het gebied van Ruimtelijke Ordening en Economie in de regio.

Uitvoerend ligt de taak bij de individuele gemeenten of de diverse Industrie- en bedrijven schappen.

Continueren	
Start- en ambitiebepaling	Startnotitie werkgroep Taakstellingen ACC
Markt- en investering	
Behoeftetermining	Volgens RSP en BT-strategie (Global Economy scenario); 400 ha. voor de periode 2007-2020
Grondprijbeleid	Verantwoordelijkheid per gemeente/bedrijfschap
Planning programmering	
Kwaliteitsegmentering	Segmentering conform STEC onderzoek, uitwerking in Stadsgewest verband
Gronduitgiftebeleid	Uitgifte naar invulling grondbedrijven gemeenten en bedrijven schappen conform BT-strategie
Terreinbeheer	Beheer op nieuwe terreinen, bevordering op bestaande
Subsidieplatform	Geen, aanvragen door gemeenten en GR's
Uitvoering	
Uitvoeringsorganisatie	Lokale uitvoering en bedrijven schappen
Fondsvorming	Geen
Transformatiefonds	Geen

Tabel 2: Invulling op onderdelen van samenwerking in strategie CONTINUEREN

3.3.2 Strategie AFSTEMMEN

Samenwerking is gericht op het afstemmen van bedrijventerreinenbeleid. Het gaat daarbij om het regionaal afstemmen van gronduitgiftebeleid waaronder programmering, fasering en segmentering van ontwikkeling en herstructurering. Deze samenwerking geschiedt in het huidige Wgr+ verband met alle 9 gemeenten. Op het gebied van uitvoering en financiering is totale autonomie van gemeenten.

Deze strategie is het meest vergelijkbaar met de huidige strategie in de regio Haaglanden. Met twee wezenlijke verschillen:

- De samenwerking bij programmering, fasering en segmentering is intensiever. Het uitgiftebeleid wordt volledig regionaal bepaald. Het beleid is gericht op volledig evenwicht tussen vraag en aanbod, zowel in fasering, segmenten, milieucategorieën als kavelgrootten voor zowel nieuwe ontwikkelingen als herstructurering.
- Uitvoering van ontwikkeling, herstructurering en transformatie geschiedt in volledige vrijheid en verantwoordelijkheid van gemeenten. Vanuit de regio wordt geen samenwerking nagestreefd op grondprijbeleid, parkmanagement, procesmanagement, uitvoeringsorganisatie of fondsvorming.

Start- en ambitiebepaling	Samenwerking	Regionale sturing
		Lokale uitvoering
	Organisatie beleid	In WGR+ verband
	Uitvoeringsorganisatie	Lokale uitvoering
	Financiering	Per gemeente
Markt- en investering		
(Her)ontwikkelingsprogramma		
- Programmering	Regionale afspraken	
- Fasering	Regionale afspraken	
- Segmentering	Regionale afspraken	
Grondprijnsbeleid	Keuze gemeente	
Planning en programmering		
Kwaliteitsegmentering	Concrete inrichtingsprincipes per kwaliteitsegment	
Gronduitgiftebeleid	Uitgifteprotocol per terrein gebaseerd op kwaliteitssegmentatie. Meldingsplicht bedrijfsverplaatsing over gemeente grens	
Terreinbeheer	Keuze gemeente	
Subsidieplatform	Geen	
Uitvoering		
Uitvoeringsorganisatie	Lokale uitvoering	
Fondsvorming	Geen	
Transformatiefonds	Geen	

Tabel 3: Invulling op onderdelen van samenwerking in strategie AFSTEMMEN

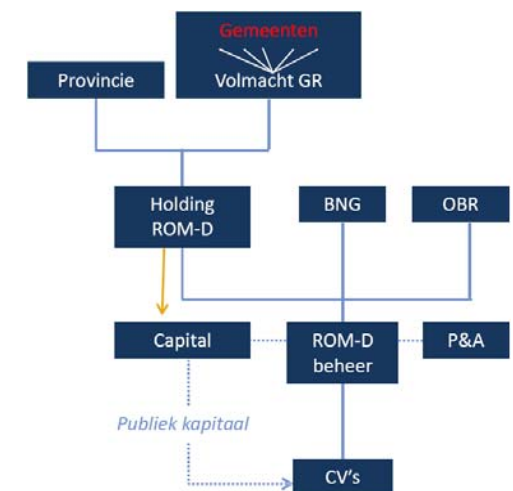
3.3.3 Strategie VERDELEN

De strategie is gericht op het verdelen van de 9 gemeenten in de regio Haaglanden over twee regio's. De verdeling vindt plaats op basis van overeenkomstige problematiek. Er is een Haagse regio; een samenwerking van Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Rijswijk en Zoetermeer, dat zich richt op bedrijventerreinen (herstructurering) en kantoren (leegstand).

En daarnaast is er een regio Greenport Westland-Oostland; een samenwerking van Lansingerland, Midden-Delfland, Pijnacker-Noordorp, Waddinxveen, Westland en Zuidplas, dat zich richt op bedrijventerreinen (herstructurering) met glastuinbouw (herstructurering). Zowel beleid als uitvoering geschieden in regionaal verband. Voor de uitvoering is er een ontwikkelingsmaatschappij die optreedt als risicodragende gebiedsontwikkelaar, waarin sprake is van een publiek-private samenwerking.

De organisatie in deze strategie kan het meeste worden vergeleken met de organisatie van ROM-Drechtsteden. Ontwikkeling, herstructurering en transformatie van (regionale) terreinen wordt uitgevoerd door ROM-D Beheer, in samenwerking met de gemeenten. ROM-D Beheer positioneert zich als risicodragende gebiedsontwikkelaar, met als aandeelhouders de Drechtsteden (publiek), BNG en OBR (privaat). Selectie van de projecten geschiedt door de Drechtsteden gemeenten (Raad) op aandragen van ROM-D Holding (Bestuur).

Om de (onrendabele) ontwikkelingsprocessen te ondersteunen is er een publiek beleggingsfonds, ROM-D Capital. Publieke partijen, zoals provincie en gemeenten, dragen bij aan dit fonds van waaruit projecten (CV's) worden gefinancierd. Er wordt geïnvesteerd in de projecten met eigen vermogen op basis van investeringsvoorstellen. Meer informatie over ROM-D staat beschreven in het hoofdrapport.



Figuur 6: Organogram ROM-D

Start- en ambitiebepaling	Samenwerking	Regionale sturing
		Regionale uitvoering
	Organisatie beleid	Haagse regio & Greenport regio
	Uitvoeringsorganisatie	ROM-H & ROM-W-O
	Financiering	Publiek beleggingsfonds
Markt- en investering (Her)ontwikkelingsprogramma		
	- Programmering	Per Haagse regio & Greenport regio
	- Fasering	Per Haagse regio & Greenport regio
	- Segmentering	Per Haagse regio & Greenport regio
Grondprijnsbeleid		Grondprijsmethodiek gekoppeld aan kwaliteitsegmentering per regio
Planning en programmering		
	Kwaliteitsegmentering	Concrete inrichtingsprincipes per kwaliteitsegment, per ROM
	Gronduitgiftebeleid	Geen
	Terreinbeheer	Invoering bij ontwikkeling en herstructurering
Subsidieplatform		Binnen publiek beleggingsfonds
Uitvoering		
	Uitvoeringsorganisatie	ROM-H en ROM-W-O
	Fondsvorming	Publiek beleggingsfonds
	Transformatiefonds	Binnen publiek beleggingsfonds

Tabel 4: Invulling op onderdelen van samenwerking in strategie VERDELEN

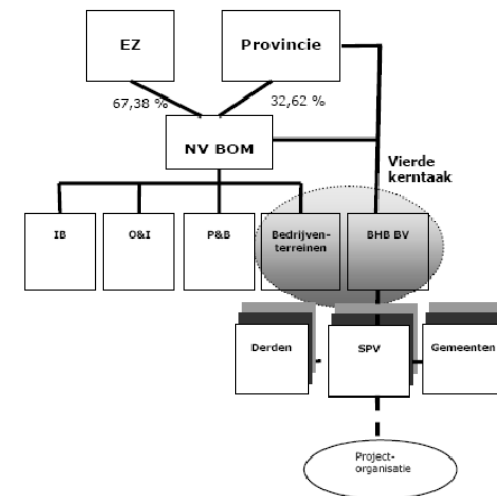
3.3.4 Strategie PARTICIPEREN

De strategie is gericht op participatie van de provincie bij herstructureringsopgaven. Gemeente kunnen autonoom hun ontwikkelings- en herstructureringsopgave uitvoeren, maar kunnen indien gewenst de provincie verzoeken te participeren in herstructurering. De provincie financiert de Zuid-Hollandse Ontwikkelingsmaatschappij (ZOM), een publieke ontwikkelingsmaatschappij gericht op processturing en kennisdeling bij herstructurering in Zuid-Holland.

Daarnaast stelt zij het Zuid-Hollandse Bedrijventerreinenfonds (ZHB) beschikbaar, een publiek participatiefonds voor investering in privaat eigendom bij herstructurering. Om de herstructurering te bevorderen vervult de provincie een belangrijke rol in het beleid. Er is in de regio geen sprake van regionale samenwerking op beleid of uitvoering van (her)ontwikkeling.

Deze organisatie van samenwerking is het meest te vergelijken met de samenwerking zoals deze plaats vindt in de provincie Noord-Brabant, onder de naam BOM-BHB. De BOM is een NV met het Rijk en de provincie Noord-Brabant als aandeelhouders. Het heeft als opdracht een actieve en stimulerende rol te spelen ten gunste van de Brabantse economie. Een van de vier kerntaken is processturing en kenniscentrum (ondergebracht bij de NV BOM) en financiële participatie bij herstructurering van bedrijventerreinen (ondergebracht bij BV-BHB). Het BHB, Brabantse herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerreinen BV, is een samenwerkingsverband van de Provincie Noord-Brabant en de BOM. (BOM-BHB, 2006).

Het samenwerkingsverband BHB is een participatiefonds, gericht op het tot uitvoering brengen van herstructureringsplannen. In dit fonds is tot 2015 44,5 miljoen euro beschikbaar. Participatie richt zich op de herontwikkeling van privaat eigendom op bedrijventerreinen en het daarbij betrekken van de vastgoedsector en gemeenten (Ecorys, 2008). Een vergelijkbare organisatie opereert in de provincie Limburg onder de naam LIOF-LHB.



Figuur 7: Organisatiestructuur BOM-BHB (BOM-BHB, 2006)

Start- en ambitiebepaling	Samenwerking	Provinciale sturing
		Lokale uitvoering
	Organisatie beleid	Provinciaal (top-down)
	Uitvoeringsorganisatie	Lokale uitvoering
	Financiering	Participatiefonds provincie
Markt- en investering (Her)ontwikkelingsprogramma		
	- Programmering	Provinciaal
	- Fasering	Lokaal
	- Segmentering	Lokaal
Grondprijnsbeleid		Keuze gemeente
Planning en programmering		
	Kwaliteitsegmentering	Keuze gemeente, of in overleg met ZOM
	Gronduitgiftebeleid	Keuze gemeente, of in overleg met ZOM, hanteren SER-ladder op gemeentelijk niveau
	Terreinbeheer	Keuze gemeente, of in overleg met ZOM
Subsidieplatform		Geen, wel ondersteuning door ZOM
Uitvoering		
	Uitvoeringsorganisatie	Lokale uitvoering
	Fondsvorming	Participatiefonds gericht op herontwikkeling van privaat eigendom
	Transformatiefonds	Geen

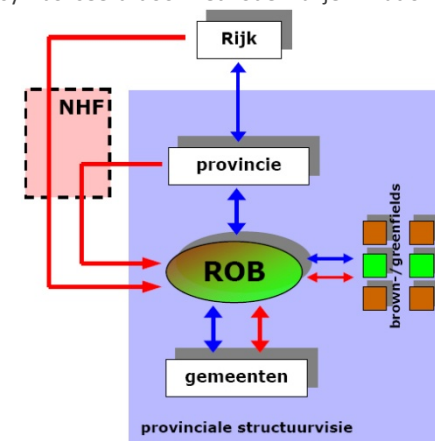
Tabel 5: Invulling op onderdelen van samenwerking in strategie PARTICIPEREN

3.3.5 Strategie VERZAKELIJKEN

Samenwerking is gericht op een verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt. Zowel de ontwikkeling als herstructurering van terreinen geschiedt in een Regionaal Ontwikkelingsbedrijf (ROB), waarbinnen verevening plaats vindt. Om herstructurering te bevorderen worden in regionaal verband de grondprijzen verhoogd. Om concurrentie van andere regio's tegen te gaan stelt de provincie een provinciale programmering vast, gericht op schaarste. Middels het provinciaal herstructureringsfonds (PHF) stimuleert zij de samenwerking binnen ROB'en in de provincie en de verzakelijking van de bedrijventerreinenmarkt in de regio. De samenstelling van de regio betreft de het huidige WGR+verband.

Samenwerking in deze strategie is het meest vergelijkbaar met de samenwerking zoals aanbevolen in het rapport van het Taskforce (her)ontwikkeling Bedrijventerreinen van de commissie Noordanus. Voor de toekomstige hoofdstructuur voor planning en uitvoering van (her)ontwikkeling stellen zij de organisatie voor zoals gevisualiseerd in figuur 10. De regio is het kader waarbinnen de planning, programmering én uitvoering van (her)ontwikkeling gestalte krijgt. In de uitvoeringsorganisatie staan publieke, regionale ontwikkelingsbedrijven bedrijventerreinen (ROB-en) centraal. Een ROB is actief op zowel greenfield- als brownfield-ontwikkeling, waarbinnen verevening plaatsvindt.

In de aanbevelingen van het Taskforce symboliseren het blauwe vlak en de blauwe pijlen in het figuur samen de plannings- en programmeringsstructuur. De financiële structuur van de uitvoering wordt gesymboliseerd door het rode vlakje – Nationaal Herstructureringsfonds (NHF) – en de rode pijlen. De externe financiering verloopt in beginsel via het NHF en betreft met name de rijks- en provinciale bijdragen aan de herstructurering. De binnen een ROB samenwerkende gemeenten kunnen zelf de uitvoering op projectniveau ter hand nemen door over de programmatische en financiële aspecten daarvan in ROB-verband afspraken te maken (THB, 2008).



Figuur 8: Hoofdstructuur planning en uitvoering conform THB (THB, 2008)

Start- en ambitiebepaling	Samenwerking	Provinciale sturing
		Regionale uitvoering
	Organisatie beleid	Provinciaal i.o.m. WGR+
	Uitvoeringsorganisatie	ROB
	Financiering	Provinciaal Herstructureringsfonds
Markt- en investering (Her)ontwikkelingsprogramma		
	- Programmering	Provinciaal
	- Fasering	Provinciaal
	- Segmentering	Door het Regionaal Ontwikkelingsbedrijf (ROB)
Grondprijnsbeleid	Regionale grondprijnsverhoging van 10%	
Planning en programmering		
	Kwaliteitsegmentering	Geen
	Gronduitgiftebeleid	Conform SER-ladder, lokaal en regionaal
	Terreinbeheer	Verplicht voor nieuwe terreinen, als voorwaarde voor financiële middelen bij herstructurering
Subsidieplatform	Binnen Provinciaal Herstructureringsfonds	
Uitvoering		
	Uitvoeringsorganisatie	Regionaal Ontwikkelingsbedrijf
	Fondsvorming	Provinciaal Herstructureringsfonds
	Transformatiefonds	Ja, binnen Provinciaal Herstructureringsfonds

Tabel 6: Invulling op onderdelen van samenwerking in strategie VERZAKELIJKEN

4 Beoordeling strategieën

Zoals beschreven in paragraaf 3.2 zijn de huidige en alternatieve strategieën op drie manieren beoordeeld om te komen tot een strategisch advies voor de regio. Achtereenvolgens zijn in dit hoofdstuk de beoordelingen toegelicht.

4.1 Beoordeling 1: Confrontatie beleidsdoelen

De eerste beoordeling van de strategieën is een beoordeling van de bijdrage die de strategieën leveren aan het behalen van de beleidsdoelen. De huidige strategie en de vier alternatieve strategieën ondersteunen namelijk in meer of mindere mate de beleidsdoelen van de regio. De beleidsdoelen zijn gedestilleerd uit de verschillende regionale beleidsdocumenten op het gebied van (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen. Alle beleidsdoelen uit de regionale beleidsdocumenten zijn samengevat tot een 12-tal hoofddoelen. Een overzicht van de beleidsdoelen en in welk(e) beleidsdocument(en) deze aan de orde komen, staat in bijlage 7.2.

Op basis van mijn onderzoek is per beleidsdoel aangegeven hoe sterk de verschillende strategieën bijdragen aan realisatie hiervan (--/-/0/+/>++). Dit resulteert in de tabel hiernaast. Aan deze beoordeling ligt een onderbouwing ten grondslag die terug te lezen is in hoofdstuk 7 van het Hoofdrapport.

De beleidsdoelen zijn gekoppeld aan de verschillende onderdelen van samenwerking. Beleidsdoel 1 & 2 aan *(her)ontwikkelings-programma*, beleidsdoel 3 aan *grondprijnsbeleid*, etc. Getracht is om de beleidsdoelen te benoemen die zo goed mogelijk aansluiten bij de verschillende onderdelen van samenwerking. In de confrontatie van beleidsdoelen en strategieën zijn de strategieën VERDELEN en VERZAKELIJKEN het meest positief beoordeeld.

IMPUT BESTUURDERS: In het schema is uitgegaan van een evenredige importantie van de beleidsdoelen. Mogelijk hebben bestuurders een verschillende opvatting over de importantie van het behalen van de beleidsdoelen. Hiervoor biedt de kolom WEEGFACTOR uitkomst. Door beleidsdoelstellingen een zwaardere gewing te geven, kan een andere strategie het hoogste scoren.

Daarbij kan het voorkomen dat gemeenten eigen beleidsdoelen hebben die zij belangrijk vinden, maar niet in het schema zijn opgenomen. Ook deze doelen kunnen zij ook in de matrix plaatsen en/of opperen in het regionaal overleg om te komen tot een afweging.

	Beleidsdoelen	Weegfactor	CONTINUËREN	AFSTEMMEN	VERDELEN	PARTICIPEREN	VERZAKELIJKEN
1.	Opstellen van een provinciale behoefteanalyse, inclusief een vertaling naar regio's		0	0	-	+	++
2.	Tot 2020 de fysieke uitbreiding van bedrijventerreinen tot nul terugbrengen.		0	-	-	0	+
3.	Vormen van verliescompensatie of fondsvorming met gemeenten		0	-	++	+	++
4.	Uitwerken van de onderscheiden profielen voor bedrijventerreinen		+	++	++	-	0
5.	Voldoende ruimte voor terreinen met een minder hoogwaardig profiel		-	0	+	--	0
6.	Bevorderen en uitvoeren van de systematiek van de SER-ladder		-	++	+	+	+
7.	Intensiever ruimtegebruik strevend naar 10% ruimtewinst bij herstructurering.		-	+	+	+	+
8.	Duurzaam beheer op nieuw en te herstructureren bedrijventerreinen		0	--	+	0	++
9.	Nauw betrekken van gebruikers en eigenaren bij ontwikkelingsplannen		+	-	0	-	+
10.	Actieve subsidieverwerving door Stadsgewest en gemeenten		-	--	+	++	+
11.	Uitbreiding van de structuur van bedrijvenschappen of ROM		0	-	+	+	+
12.	Geen aantasting of transformatie maar behoud van functie en typologie		+	+	++	-	++
	Score:		0	-	+	0	++

Tabel 7: Beoordeling strategieën op ondersteunen van regionale doelstellingen

4.2 Beoordeling 2: Haalbaarheid van strategieën

De tweede beoordeling van de strategieën is de beoordeling van de haalbaarheid van de strategieën. Het betreft de beoordeling van de bestuurlijke haalbaarheid en beoordeling van de uitvoerbaarheid op basis van kenmerken en gegevens over de regio.

Een beoordeling van de bestuurlijke haalbaarheid is gemaakt op basis van de afgenomen interviews in de regio. In de interviews is met gemeenten, provincie en Industrieschap gesproken over de welwillendheid, wensen en verwachtingen ten opzichte van andere partijen bij (intensievere) samenwerking op verschillende onderdelen van bedrijventerreinenbeleid en uitvoering. De geïnterviewde personen en een uitwerking van deze interviews is toegevoegd aan het hoofdrapport.

Een beoordeling van de uitvoerbaarheid van de strategie is gebaseerd op kenmerken en gegevens over de regio uit interviews en analyse. De samenwerking zoals beschreven in de landelijke aanbevelingen of zoals uitgevoerd in andere regio's in Nederland, is namelijk niet altijd praktisch uitvoerbaar in de regio Haaglanden.

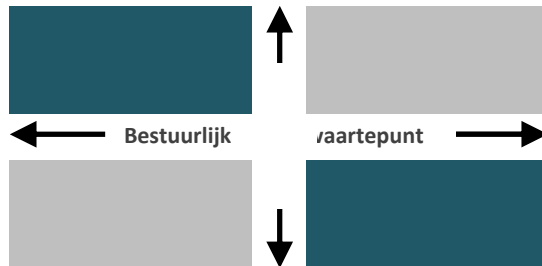
In het schema hieronder zijn per onderdeel van samenwerking, de drie meest haalbare strategieën aangegeven. Een toelichting op de beoordeling van de haalbaarheid is nader omschreven in de hoofdrapportage.

	Meest haalbaar	Redelijk haalbaar	Beperkt haalbaar
Markt- en investering			
(Her)ontwikkelingsprogramma	AFSTEMMEN	VERDELEN	PARTICIPEREN
Grondprijnsbeleid	AFSTEMMEN	PARTICIPEREN	VERDELEN
Planning programmering	AFSTEMMEN	VERDELEN	PARTICIPEREN
Kwaliteitsegmentering	PARTICIPEREN	AFSTEMMEN	VERZAKELIJKEN
Gronduitgiftebeleid	VERDELEN	VERZAKELIJKEN	AFSTEMMEN
Terreinbeheer	PARTICIPEREN	AFSTEMMEN	VERDELEN
Subsidieplatform			
Uitvoering	AFSTEMMEN	PARTICIPEREN	VERDELEN
Uitvoeringsorganisatie	AFSTEMMEN	VERDELEN	PARTICIPEREN
Fondsvorming	AFSTEMMEN	VERDELEN	VERZAKELIJKEN
Transformatiefonds			

Tabel 8: Haalbaarheid van strategieën op onderdelen van samenwerking

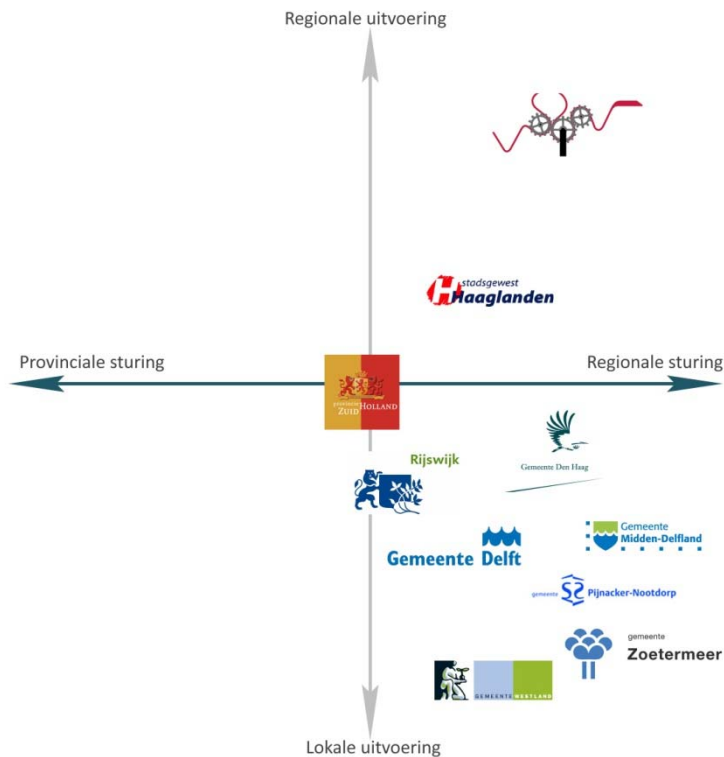
In de interviews met gemeenten, provincie en Industrieschap is ook gesproken over de beleidsmatige en uitvoerende rolverdeling tussen provincies en gemeenten.

Hierbij is de keuze voor alternatieve strategische arrangementen volgens de Handreiking ter invulling voorgehouden aan de geïnterviewde personen. De invulling door de geïnterviewde personen in de regio is weergegeven in



het figuur hieronder, middels organisatielogo's.

Figuur 9: Alternatieve strategische arrangementen



Figuur 10: Invulling van de rolverdeling aangaande bestuurlijk en uitvoerend zwaartepunt volgens de geïnterviewde organisaties

4.3 Beoordeling 3: Toekomstscenario

Een derde beoordeling van de strategieën is een beoordeling naar de prestatie van de strategieën in mogelijke toekomstige scenario's. De verschillende strategieën sluiten namelijk beter of slechter aan op verschillende toekomstige scenario's. Hoewel de daadwerkelijke toekomst zich niet laat voorspellen, is de methode scenarioplanning te gebruiken om toekomstige scenario's te analyseren en te gebruiken bij het maken van strategische keuzes.

SCENARIOPLANNING: een methode waarbij mogelijke aannemelijke scenario's worden uitgezet en vervolgens wordt bekeken welke potentiële consequenties deze scenario's hebben voor een organisatie. Het gaat hierbij niet om het voorspellen van de toekomst, maar om een verkenning van wat mogelijk in de toekomst plaats gaat vinden.

Voor de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen in de regio Haaglanden zijn scenario's opgesteld. Deze scenario's zijn anders dan bijvoorbeeld de scenario's van het CPB. De scenario's van het CPB gaan in op de mogelijke nationale ontwikkeling in de fysieke leefomgeving tot 2040 (CPB, 2006). Voor de scenario's in dit rapport zijn scenario's geformuleerd rondom de factoren die van invloed zijn op de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen in de regio Haaglanden tot het jaar 2025.

De methode om de scenario's te formuleren is gebaseerd op de methode Scenarioplanning van Dewulf (Dewulf, G. P. R. M., A. C. den Heijer, 1999). Deze methode betreft een stappenplan beschreven in de volgende paragrafen.

4.3.1 Stap 1: Formuleren van de kernvraag

De kernvraag voor de regio heeft betrekking op de strategische keuze die de regio voorligt, namelijk hoe kan de regio Haaglanden, aan de hand van de landelijke geformuleerde aanbevelingen, een regiospecifieke uitwerking geven aan regionale samenwerking bij (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen? Dit zou kunnen volgens de huidige Bedrijventerreinenstrategie of één van de vier alternatieve strategieën.

Om een keuze te maken is het belangrijk om inzicht te krijgen "welke factoren in het verleden invloed hebben gehad op (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen en welke verwachtingen er ten aanzien van die factoren kunnen worden geschetst?" Dit vormt de kernvraag voor de scenarioplanning.

4.3.2 Stap 2: Identificeren van invloed op de kernvraag

Om de factoren te identificeren die in het verleden invloed hebben gehad op de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen is literatuurstudie verricht. De factoren staan aangegeven in Tabel 9 van paragraaf 4.3.4

Alle factoren zijn geanalyseerd en gecategoriseerd volgens een DESTEP-analyse (Demografische, Economische, Sociale, Technologische, Ecologische en Politieke ontwikkelingen). Deze methode van analyse geeft een breed scala aan factoren die van invloed kunnen zijn op de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen.

4.3.3 Stap 3: Formuleren trendverwachtingen

De trends die zich hebben voorgedaan bij de factoren (stap 2) die van invloed zijn op de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen, zijn onderzocht middels literatuurstudie. Tevens is per factor een trendverwachting geformuleerd en beargumenteerd. Deze trendverwachtingen zijn eveneens opgenomen in Tabel 9 van paragraaf 4.3.4. De trendverwachtingen beslaan een tijdshorizon tot het jaar 2025.

Een beschrijving van de trendontwikkeling in het (nabije) verleden en de verwachte trendontwikkeling voor in de toekomst staat beschreven in het hoofdrapport.

4.3.4 Stap 4: Rangschikken van trends

Voor het opstellen van verschillende mogelijke toekomstscenario's zijn lang niet alle trends even belangrijk om rekening mee te houden. Sommige trends hebben slechts beperkte invloed op de (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen in de toekomst, of zijn eenvoudig te beïnvloeden door bestuurders. Zodoende zijn de trends gerangschikt op importantie om rekening mee te houden volgens drie classificaties, te weten

- *Impact*; hoe groot is het effect van deze trend op (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen;
- *Invloed*; hoe sterk is de trend te beïnvloeden (door bestuurders); en
- *Voorspelbaarheid*; hoe voorspelbaar is de ontwikkeling van de trend van deze factor.

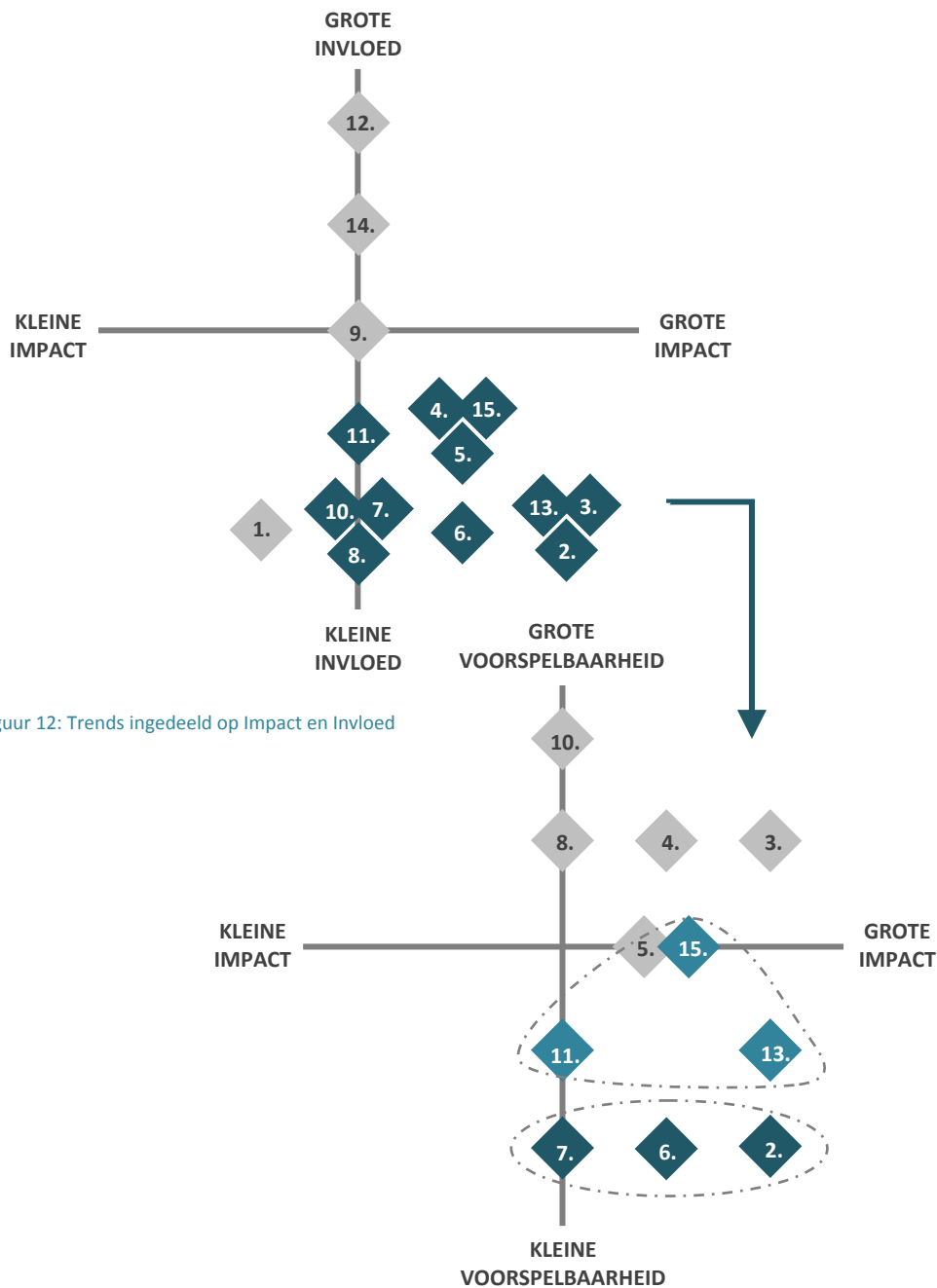
De classificatie op impact, invloed en voorspelbaarheid is beargumenteerd in het hoofdrapport.

Factoren en trends (DESTEP)	Impact	Invloed	Voorspelbaarheid
Demografisch			
1. Bevolking en beroepsbevolking	Vrij klein	Klein	Gemiddeld
Economisch			
2. Economische groei	Groot	Klein	Klein
3. Gemeentefonds	Groot	Klein	Vrij groot
4. Subsidies herstructurering	Vrij groot	Vrij klein	Vrij groot
5. Inkomsten grondbedrijf	Vrij groot	Vrij klein	Gemiddeld
Sociaal-maatschappelijk			
6. Ontwikkeling werkgelegenheid	Vrij groot	Klein	Klein
7. Woningbouwproductie	Gemiddeld	Klein	Klein
Technologisch			
8. Productieverplaatsing	Gemiddeld	Klein	Vrij groot
9. Informatie technologie	Gemiddeld	Gemiddeld	Gemiddeld
Ecologisch			
10. Flora en fauna	Gemiddeld	Klein	Groot
11. Milieuwetgeving	Gemiddeld	Vrij klein	Vrij klein
12. Verontreiniging	Gemiddeld	Groot	Vrij klein
Politiek			
13. Wetgeving herstructurering	Groot	Klein	Vrij klein
14. Gemeentelijke indeling	Gemiddeld	Vrij groot	Groot
15. Bestuurlijke herindeling	Vrij groot	Vrij klein	Gemiddeld

Tabel 9: Factoren met impact op (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen

Scenarioplanning richt zich enkel op trends met een grote impact waarvan de op uit te oefenen invloed klein is (Figuur 12). De trends waar een grote invloed op uitgeoefend kan worden, vallen buiten beschouwing. Hier dienen bestuurders in hun beleid rekening mee te houden en op te sturen.

De trends waarvan de impact *groot* is en de op uit te oefenen invloed *klein*, komen terecht in Figuur 11. Hier zijn deze trends ingedeeld op Impact en Voorspelbaarheid. De factoren waarvan de voorspelbaarheid *klein* is, is de trendontwikkeling moeilijk te voorspellen. Deze trendontwikkelingen zijn zodoende het lastigste om beleid op te formuleren. Tegelijkertijd is de impact van een aantal van deze factoren/trendsontwikkelingen groot.



Figuur 12: Trends ingedeeld op Impact en Invloed

Figuur 11: Trends ingedeeld op Impact en Voorspelbaarheid

4.3.5 Stap 5: Bepalen sleutelonzekerheden scenario's

De classificatie van de trends op Impact, Invloed en Voorspelbaarheid levert de belangrijkste trends op waar in de strategie bepaling rekening mee moet houden. Deze trends hebben een kleine Voorspelbaarheid, maar een grote Impact. Voor de regio Haaglanden zijn dat de trends 2, 6, 7, 11, 13 en 15.

Deze 6 trends zijn vanwege raakvlakken wat betreft onderwerp geclusterd tot **2 Sleutelonzekerheden**; de belangrijkste trends waar de scenario's op gebaseerd worden. De 2 sleutelonzekerheden voor de regio zijn **Economische ontwikkeling** (trends 2, 6 en 7) en **Wetgeving hogere overheden** (trends 11, 13 en 15).

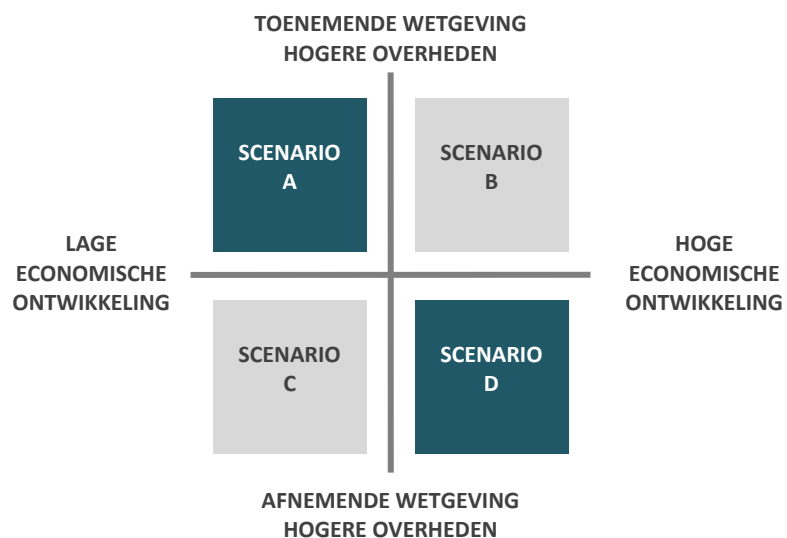
IMPULS BESTUURDERS: Bestuurders kunnen de classificatie van de trends anders beoordelen. Hierdoor kunnen trends belangrijker of minder belangrijk worden om rekening mee te houden in de scenarioplanning.

4.3.6 Stap 6: Uitwerking van de scenario's

De twee Sleutelonzekerheden, **Economische ontwikkeling** en **Wetgeving hogere overheden** zijn op twee assen gezet. Deze onzekerheden variërend van het ene uiterste tot het andere uiterste; lage of hoge economische ontwikkeling en toenemende of afnemende wetgeving door hogere overheden. Hierdoor zijn 4 mogelijke toekomstige scenario's gecreëerd, zie Figuur 13

De ontwikkelingen in de vier scenario's zijn verschillend. Voor ieder scenario is een invulling gegeven van mogelijk op te treden effecten wat betreft: *economische groei, milieuwetgeving, bestuurlijke vrijheid, concurrentie tussen gemeente, match in vraag en aanbod, inkomsten gemeentelijk grondbedrijf, investeringen door private partijen en beslag op openruimte.*

Deze invulling is gebaseerd op bestudering van de huidige bedrijventerreinenproblematiek bestudering van de regio Haaglanden en de verwachte trendontwikkelingen. De scenario's staat beschreven in bijlage 7.3.



Figuur 13: Vier mogelijke toekomstige scenario's voor de regio Haaglanden

4.3.7 Stap 7: Confrontatie scenario's met strategieën

Het opstellen van de mogelijke toekomstige scenario's maakt het mogelijk te beoordelen welke strategie het beste 'presteert' in de verschillende scenario's. Dit is gedaan door de strategieën met de scenario's te confronteren, zoals in de tabel hieronder. Hierdoor wordt duidelijk of en in welk scenario de huidige strategie het beste presteert. Een toelichting op de beoordeling van de confrontatie van de strategieën met de scenario's staat in bijlage 7.4.

In de confrontatie van de scenario's met de huidige strategie (CONTINUEREN) en de alternatieve strategieën, presteren de strategieën VERZAKELIJKEN en VERDELEN over alle scenario's het beste. Beide strategieën hebben in alle mogelijke scenario's een positieve beoordeling.

	SCENARIO A	SCENARIO B	SCENARIO C	SCENARIO D
CONTINUEREN	--	0	+	+
AFSTEMMEN	0	0	0	+
VERDELEN	+	+	+	+
PARTICIPEREN	+	0	+	+
VERZAKELIJKEN	+	++	+	++

Tabel 10: Confrontatie strategieën met mogelijke toekomstige scenario's (bijlage 7.4)

5 Conclusie

5.1 Strategische aanbeveling

In de voorgaande paragrafen zijn de vier alternatieve strategieën en de huidige strategie in de regio op drie manieren beoordeeld. In de beoordelingen zijn de volgende strategieën het beste beoordeeld:

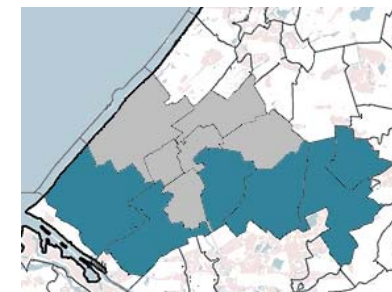
	Ondersteuning beleidsdoelen	Haalbaarheid in de regio	Scenarioplanning
Beste strategie	VERZAKELIJKEN	AFSTEMMEN	VERZAKELIJKEN
Alternatief voor beste strategie	VERDELEN	VERDELEN	VERDELEN

Tabel 11: Beste twee beoordeelde strategieën op basis van de drie beoordelingen

Op basis van de drie beoordelingen is het advies aan de regio Haaglanden om uitwerking te geven aan regionale samenwerking bij (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen volgens de strategie VERDELEN. VERZAKELIJKEN scoort weliswaar op het ondersteunen van de beleidsdoelen en in de confrontatie met de scenario's als beste, maar het verschil in beoordeling tussen strategie VERZAKELIJKEN en VERDELEN niet erg groot. Bovendien scoort de strategie VERZAKELIJKEN slecht wat betreft de haalbaarheid.

5.2 Strategie VERDELEN

In de strategie VERDELEN geschiedt de samenwerking van de huidige Haaglandse gemeenten in twee regio's; een Haagse regio en een Greenport regio. In beide regio's werken gemeenten intensief samen op het gebied van beleid en uitvoering.



Figuur 14: Mogelijke verdeling in regio's

Op basis van het gedane onderzoek zijn een aantal voordelen genoemd van de strategie VERDELEN ten opzichte van de huidige strategie, zoals:

- *vergelijkbare problematiek per regio*; De huidige regio wordt hiermee verdeeld in gebieden met vergelijkbare problematiek en daarmee de diversiteit in problematiek per regio verminderd. De Haagse-regio gefocust op bedrijventerreinen in combinatie met kantoren(leegstand), en de Greenport-regio op bedrijventerreinen met glastuinbouw(herstructurering).

- *bundeling en koppeling van deskundigheid*; Kleine gemeenten in een regio kunnen het zich niet permitteren om alle deskundigheid te bundelen om de lastige herstructureringsvraagstukken op te pakken
- *continuïteit van de uitvoeringsorganisatie*; Een college van B&W of Gemeenteraad is altijd gebonden aan termijnen en kan daardoor voor marktpartijen minder betrouwbaar zijn. Een gebiedsontwikkelaar georganiseerd als onderneming kent meer continuïteit.
- *betrekken van marktpartijen*; Private partijen kunnen naast kennis mogelijk ook eigen vermogen in de organisatie inbrengen. In de Greenport regio zou samenwerking met Flora Holland denkbaar zijn, omdat zij zich momenteel ook bezig houdt met ontwikkeling van bedrijventerreinen.
- *doelstelling Centre of Excellence*; Organisatie van de Greenport-gemeenten binnen een ROM sluit aan bij de doelstellingen te behoren tot een Centre of Excellence in Europa, waarmee men in aanmerking kan komen voor extra FES en EFRO-middelen (Greenport Nederland, 2010)

5.3 Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek zijn nog een aantal aanbevelingen indien men verder wil gaan met de uitkomsten van het onderzoek:

- Doorloop als gemeenten het Stappenplan in hoofdlijnen en vul de vier kernkeuzes invullen. De kernkeuzes geven een goede richting aan voor verdere invulling van samenwerking;
- Formuleer als regio de regionale beleidsdoelen. Mogelijk komen deze nog overeen met de doelstellingen als beschreven in de beleidsdocumenten (bijlage 7.2), maar mogelijk zijn beleidsdoelen ook gewijzigd. De beleidsdoelen zijn nu gedestilleerd uit de beleidsdocumenten, maar sluiten niet altijd goed aan op de verschillende onderdelen van samenwerking. Het is beter om voor de verschillende onderdelen van samenwerking beleidsdoelen te formuleren.
- Doorloop de beoordelingen van de huidige en alternatieve strategieën. Benoem met welke beoordelingen men het eens en met welke niet. Geen van de alternatieven is een perfecte uitwerking voor de regio, maar ze geven wel input voor de discussie over invulling van het bedrijventerreinenbeleid;
- Informeer naar de resultaten van de Pilot Plaspoelpolder. Twynstra Gudde en Brink Groep onderzoeken samen met het Industrieschap hoe zij zich kan positioneren als regionaal (her)ontwikkelingsorganisatie.
- Spreek af hoe en wanneer de strategie verder uit te werken. Door middel van SMART-afspraken kan er voor gezorgd worden dat eerste initiatieven niet blijven steken in goede bedoelingen.
- Gebruik indien gewenst het ambassadeursteam dat in september jl. is geformeerd, die gemeenten op verzoek begeleiden om te komen tot regionale samenwerking.

6 Bibliografie

- BOM-BHB. (2006). *Intern kennisdocument BOM Bedrijventerreinen en BHB*. Tilburg: BOM-BHB.
- BWU. (2009-1). *Regionale kansen voor kwaliteit, Convenant bedrijventerreinen 2010-2020*. Bestuurlijke Werkgroep Uitvoeringsstrategie (her)ontwikkeling bedrijventerreinen.
- BWU. (2009-2). *Regionale kansen voor kwaliteit, Handreiking bedrijventerreinen 2010-2020*. Bestuurlijke Werkgroep Uitvoeringsstrategie (her)ontwikkeling bedrijventerreinen.
- CPB. (2006). *Welvaart en Leefomgeving, een scenariostudie voor Nederland in 2040*. Den Haag: Centraal Planbureau, Milieu en Natuurplanbureau en Ruimtelijk Planbureau.
- Dewulf, G. P. R. M., A. C. den Heijer. (1999). *Het managen van vastgoed binnen een publieke organisatie*. Delft: TU Delft.
- Ecorys. (2008). *De concrete regionale samenwerking bij de uitvoering van (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen*. Rotterdam: Ecorys Nederland BV.
- Gedeputeerde Staten Zuid-Holland. (2010-1). *Convenant op weg naar duurzame bedrijventerreinen Zuid-Holland*. Den Haag: Gedeputeerde Staten.
- Gedeputeerde Staten Zuid-Holland. (2010-2). *Herstructureringsprogramma Bedrijventerreinen Zuid-Holland*. Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- Greenport Nederland. (2010). *Strategische agenda mainport 2010-2013*. Honselersdijk: Greenport Nederland.
- Samenwerkingsverband Greenport Westland-Oostland. (2008). *Integrale visie Greenport Oostland Westland 2020*. Pijnacker-Nootdorp: Samenwerkingsverband Greenport Westland-Oostland.
- Stadsgewest Haaglanden. (2010). *Monitor Werkgelegenheid Haaglanden 2009*. Den Haag: Stadsgewest Haaglanden.
- Stadsgewest Haaglanden. (2008-2). *Regionaal Structuur Plan Haaglanden, Uitvoering*. Den Haag: Stadsgewest Haaglanden.
- Stadsgewest Haaglanden. (2008-1). *Regionaal Structuur Plan Haaglanden, Visie*. Den Haag: Stadsgewest Haaglanden.
- Stadsgewest Haaglanden. (2008-3). *Ruimte voor ondernemend Haaglanden; een regionale bedrijventerreinenstrategie*. Den Haag: Stadsgewest Haaglanden.
- STEC Groep. (2010-1). *Investeringsstrategie Herstructurering Bedrijventerreinen*. Arnhem: STEC Groep BV.
- THB. (2008). *Kansen voor kwaliteit, een ontwikkelingsstrategie voor bedrijventerreinen*. Den Haag.

7 Bijlagen

7.1 Afkortingen en begrippenlijst

- Convenant Bedrijventerreinen
Het Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020, is ondertekend door IPO, VNG, VROM en EZ en vormt het afsprakenkader tussen de samenwerkende overheden voor invulling van het bedrijventerreinenbeleid.

- EZ
Ministerie van Economische Zaken
- Handreiking
De Handreiking is een document, gepresenteerd bij het Convenant Bedrijventerreinen 2010-2020, als hulpmiddel aan provincies, gemeenten en hun regionale samenwerkingsverbanden om uitwerking te geven aan hun bedrijventerreinenbeleid.

- IPO
Interprovinciaal overleg
- Regio Haaglanden
Betreft de negen gemeenten in de regio rondom Den Haag die samenwerken op diverse beleidsterreinen in het Stadsgewest Haaglanden.

- RSP
Regionaal Structuurplan
- Stadsgewest Haaglanden
Een regionaal openbaar lichaam dat functioneert op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen.

- Taskforce
Voluit Taskforce (her)ontwikkeling bedrijventerreinen (THB). Een commissie aangesteld om aanbevelingen te doen om de herstructurering van bedrijventerreinen te versnellen. Commissie onder leiding van Noordanus.

- VNG
Vereniging Nederlandse gemeenten
- VROM
Ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

- Wgr
Wet Gemeenschappelijke Regeling. De Wet biedt het juridisch kader voor verschillende vormen van publiekrechtelijke samenwerking tussen bestuursorganen van provincies, gemeenten, waterschappen en andere openbare lichamen en rechtspersonen.

- Wro
Wet ruimtelijke ordening

7.2 Beleidsdoelstellingen

	Beleidsdoelen	Beleidsdocument
1	In samenwerking met gemeenten opstellen van een provinciale behoefteeraming, inclusief een vertaling naar regio's naar de verschillende type bedrijven en zorgen voor de afstemming tussen regio's op basis van regulier overleg.	4,6
2	In de huidige transitiefase tot 2020 de fysieke uitbreiding van bedrijventerreinen tot nul terugbrengen.	1
3	(Onderzoek naar) vormen van verliescompensatie of fondsvorming met gemeenten voor het tegengaan van de mismatch van te weinig werkterrein.	2
4	Het nader uitwerken van de onderscheiden profielen voor bedrijventerreinen met per profiel gedifferentieerde eisen aan het beeldkwaliteitsplan een toegesneden duurzaamheidskader en vormgeving van parkmanagement.	2
5	Door regionale planning voorzien in voldoende ruimte voor terreinen met een minder hoogwaardig profiel (werkterrein) dat past bij de economische ontwikkeling van de regio en het bewaken van deze segmentering bij de uitgifte.	1,2,6
6	Het bevorderen en uitvoeren van de systematiek van de SER-ladder , waarbij de systematiek wordt doorontwikkeld tot een praktisch hulpmiddel voor zorgvuldig en duurzaam ruimtegebruik	1,4
7	Intensiever ruimtegebruik op nieuw te ontwikkelen en te herstructureren bedrijventerreinen, waarbij gestreefd wordt naar 10% ruimtewinst bij herstructurering.	3,4,5,6
8	Zorgen voor duurzaam beheer en onderhoud (parkmanagement) op nieuw te ontwikkelen en te herstructureren bedrijventerreinen door de (gezamenlijke) bedrijven in het gebied in goede relatie met de overheid.	1,2,3,4,5

9	Nauw betrekken van gebruikers en eigenaren bij ontwikkelingsplannen en revitaliserings- of herstructureringsopgaven	4
10	Het terugdringen van negatieve exploitatiesaldi door actieve subsidievererving door Stadsgewest en gemeenten bij hogere overheden, voor revitalisering en herprofilering van 113 hectare bedrijventerrein in de regio tot 2013.	2,3
11	(Onderzoek naar) uitbreiding van de structuur van bedrijvenschappen of een regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM).	2
12	Geen aantasting of transformatie van het huidige areaal bedrijventerreinen, maar inzetten op behoud van functie en typologie van de bestaande terreinen, tenzij compensatie mogelijk is.	1,2,4,5

Beleidsdocumenten:

1 = Regionaal Structuur Plan (Stadsgewest Haaglanden, 2008-2)

2 = Bedrijventerreinenstrategie Haaglanden (Stadsgewest Haaglanden, 2008-3)

3 = Provinciaal Herstructureringsprogramma (Gedeputeerde Staten Zuid-Holland, 2010-2)

4 = Convenant duurzame bedrijventerreinen (Gedeputeerde Staten Zuid-Holland, 2010-1)

5 = Integrale visie Greenport-Westland-Oostland (Samenwerkingsverband Greenport Westland-Oostland, 2008)

6 = Convenant bedrijventerreinen 2010-2020 (BWU, 2009-1)

7.3 Uitwerking van de scenario's

Scenario A; toenemende wetgeving, lage economische ontwikkeling

De periode tot 2025 kenmerkt zich door een lage economische groei. Hierdoor is de behoefte aan nieuwe bedrijventerreinen beperkt. Het Rijk zet met haar wetgeving in toenemende mate in op herstructurering van de bestaande voorraad om permanent overaanbod in de toekomst te voorkomen. De inkomsten voor het grondbedrijf zijn beperkt door de lage uitgifte. Ook ondernemers investering nauwelijks in nieuwe of bestaande bedrijfshuisvesting.

Door de economisch slechte tijden zijn financiële middelen voor herstructurering beperkt en worden subsidies gericht toegewezen aan gemeenten die intensief samenwerken. Ook worden subsidies toegewezen aan intensief ruimtegebruik en duurzaam beheer om overaanbod en veroudering tegen te gaan. De milieuwetgeving blijft streng ten einde de milieudoelstellingen te behalen, wat herstructurering bemoeilijkt.

Scenario B; toenemende wetgeving, hoge economische ontwikkeling

Na de huidige economische recessie staat de periode tot 2025 in het teken van een hoge economische groei. Dit zorgt naast een stijgende vraag naar bedrijventerreinen ook voor een stijgende vraag naar woningbouw. Hierdoor neemt de druk op de ruimte in de loop van de tijd verder toe. De inkomsten voor de gemeentelijke grondbedrijven en de uitgifteprijzen lopen op en de investeringen door zowel ondernemers als investeerders nemen toe.

Om de milieudoelstellingen als beperking van CO2 uitstoot te behalen, komen er strengere regels ten aanzien van zowel herstructurering als intensief en duurzaam ruimtegebruik en terreinbeheer. De wetgeving blijft gericht op herstructurering van de verouderde voorraad en regionale samenwerking bij bedrijventerreinen beleid en uitvoering, waar middels gerichte subsidies toe wordt bevorderd.

Scenario C; afnemende wetgeving, lage economische ontwikkeling

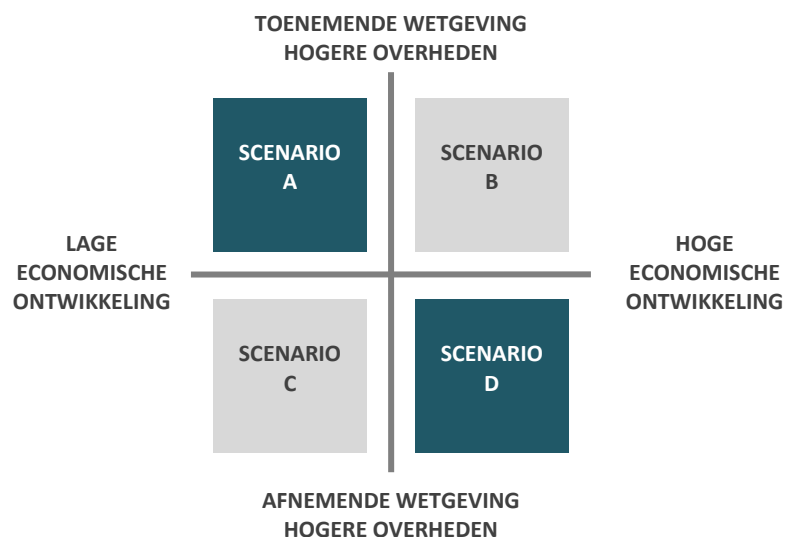
Economisch herstel blijft lange tijd uit en de lage economische groei is op alle overheidsniveaus merkbaar. Uitgifte en uitgifteprijzen zijn laag. Er zijn slechts beperkt financiële middelen beschikbaar voor herstructurering, waardoor de wetgeving ten aanzien van herstructurering en regionale samenwerking matigt.

Herstructurering wordt gestimuleerd door milieuwetgeving te versoepelen. Dit maakt het voor ondernemers makkelijker en interessanter om op de bestaande locatie uit te breiden en te investeren.

Scenario D; afnemende wetgeving, hoge economische ontwikkeling

De economische groei is hoog en gaat gepaard met een stijgende vraag naar bedrijventerreinen. De inkomsten voor het gemeentelijk grondbedrijf stijgen evenals de beschikbare financiële middelen voor herstructurering. Er is sprake van toenemende investering door ondernemers in bestaand als nieuw bedrijfsroerend goed.

Om herstructurering te bevorderen wordt milieuwetgeving versoepeld. Er zijn beperkt eisen voor intensief ruimtegebruik en de wetgeving voor herstructurering en regionale samenwerking verdwijnen naar de achtergrond.



Figuur 15: Vier mogelijke toekomstige scenario's voor de regio Haaglanden

7.4 Toelichting confrontatie strategieën en scenario's

Scenario A; Toenemende wetgeving – Lage economische ontwikkeling

CONTINUËREN	<p>--</p> <p>De huidige programmering sluit niet aan op de lage economische ontwikkeling. Dit drukt de inkomsten voor het gemeentelijke grondbedrijf en laat exploitatie kosten toenemen. Ook sluit de segmentering niet aan op de economisch sombere tijden (- -)</p> <p>Door de lokale uitvoering bij herstructurering en de beperkte inzet op intensief ruimtegebruik komt de regio minder in aanmerking voor subsidieverstrekking. Het ontbreken aan kennisdeling bemoeilijkt het voldoen aan wetgeving bij herstructurering (- -)</p>
AFSTEMMEN	<p>0</p> <p>Het programmeren op regionaal niveau sluit minder goed aan op de beperkte vraag naar nieuwe terreinen. De regionale afspraken over fasering en kwaliteitsegmenten zorgt echter voor een goede aansluiting van het aanbod op de beperkte vraag. Het regionale uitgiftebeleid beperkte leegloop van terreinen en voorkomt veroudering. (+)</p> <p>Door de beperkte samenwerking op het gebied van uitvoering komt de regio beperkt in aanmerking voor subsidies. Het sluit wel goed aan bij de wetgeving omtrent intensief ruimtegebruik, maar niet op duurzaam beheer (-)</p>
VERDELEN	<p>+</p> <p>Met de programmering op regionaal niveau wordt minder goed aangesloten op de ontwikkeling van de behoefte. De uitwerking van de kwaliteitssegmenten en de regionale sturing op deze segmenten zorgt wel voor een goede aansluiting van het aanbod op de (beperkte) vraag. (0)</p> <p>De intensieve samenwerking op bestuurlijk en uitvoerend vlak en het beleid gericht op intensief ruimtegebruik en duurzaam beheer levert de regio veel aanspraak op subsidies op. Gecombineerd met de kennisdeling in de regio worden oplossingen gevonden voor de strenge (milieu)wetgeving rondom de herstructureringsopgave (++)</p>
PARTICIPEREN	<p>+</p> <p>De provinciale sturing op programmering zorgt voor een goede aansluiting op de beperkte behoefte. Dit voorkomt een overaanbod waardoor grondprijzen op peil blijven en exploitatieverliezen beperkt. De beperkte regionale afstemming in kwaliteitsegmenten versterkt echter de mismatch in vraag en aanbod (0).</p> <p>Door de kennisdeling en procesondersteuning bij participatie van het ZOM-ZHB komt herstructurering goed van de grond en kan worden voldaan aan strenge (milieu)wetgeving. Tevens speelt het participatiefonds goed in op de beperkte investeringskracht van ondernemers. (++)</p>
VERZAKELIJKEN	<p>+</p> <p>De provinciale programmering en fasering met vertaling naar de regio's sluit nauw aan op de behoefte. Naar gelang kan het ROB terrein ontwikkelen voor de segmenten waar vraag naar is. De verhoging van de grondprijzen beperkt wel de investeringsmogelijkheden van ondernemers. (+)</p> <p>De regionale samenwerking op het gebied van uitvoering, intensief ruimtegebruik en duurzaam beheer zorgen voor extra toegewezen subsidiemiddelen. De combinatie met kennisbundeling in een organisatie zorgt voor het slagen van diverse herstructureringsprojecten. (++)</p>

Scenario B; Toenemende wetgeving – Hoge economische ontwikkeling	
CONTINUËREN	<p>0</p> <p>De ruime programmering biedt alle ruimte voor de hoge vraag naar terreinen. Door de beperkte samenwerking op uitgiftebeleid en kwaliteitssegmentering is er echter sterke mate van concurrentie, wat grondprijzen drukt. Het ontbreken van beleid gericht op intensiever ruimtegebruik, verhoogt de druk op de ruimte (0).</p> <p>Subsidies worden beperkt toegekend aan de regio door het uitblijven van intensievere samenwerking en het uitblijven van beleid gericht op intensiever ruimtegebruik. Door het ontbreken van een transformatiefonds komen baten uit de woningbouwproductie niet ten goede aan herstructurering. (-).</p>
	<p>0</p> <p>Met de programmering op regionaal niveau wordt minder goed aangesloten op de ontwikkeling van de behoefte. Het regionale uitgiftebeleid gericht op het behoud van bedrijvigheid op de bestaande locaties en het intensieve ruimtegebruik zorgen wel voor het optimaal benutten van de schaarst wordende beschikbare ruimte. (+)</p> <p>Door de investeringen van ondernemers in bestaand vastgoed wordt een deel van de herstructureringsopgave aangepakt. De regio komt echter nog beperkt in aanmerking voor subsidies door het uitblijven van samenwerking bij de uitvoering van (her)ontwikkeling (-)</p>
AFSTEMMEN	<p>+</p> <p>Het programmeren op regionaal niveau sluit minder goed aan op de behoefte naar nieuwe terreinen. Door de samenwerking op kwaliteitsegmentering, het beleid gericht op intensief ruimtegebruik en het beheer van terreinen zorgt echter voor optimale benutting van de bestaande terreinen. (0)</p> <p>Zowel de investeringen van ondernemers in bedrijfshuisvesting, de toewijzing van subsidies door de intensieve samenwerking en het beleid op intensief ruimtegebruik als de inzet van baten bij transformatie leidt tot herstructurering van een groot aantal terreinen (++)</p>
VERDELEN	<p>0</p> <p>De provinciale programmering maakt het mogelijk goed aan te sluiten bij de behoefte naar terreinen. Door het gebrek aan coördinatie bij de fasering en segmentering van terreinen, sluit het aanbod kwalitatief en over tijd echter niet altijd aan op de vraag. (0)</p> <p>Door de investeringen van ondernemers en de kennisdeling en procesondersteuning bij participatie van het ZOM-ZHB slagen veel herstructureringsprojecten ondanks de strenge (milieu)wetgeving. Het ontbreken van afspraken omtrent verevening bij transformatie beperkt echter de mogelijkheden meer middelen beschikbaar te maken voor herstructurering. (0)</p>
PARTICIPEREN	<p>++</p> <p>Met de provinciale programmering, fasering en de regionale segmentering kan goed aangesloten worden op de behoefte aan terreinen. Het ontbreken van een regionaal uitgiftebeleid gekoppeld aan de kwaliteitsegmentering beperkt wel optimaal, intensief ruimtegebruik van bestaande terreinen. (+)</p> <p>De procesmanagement capaciteit van het ROB, gecombineerd met de toegewezen subsidies en de investeringsbereidheid van ondernemers zorgen voor een stimulans van vele herstructureringsprojecten. (++)</p>
VERZAKELIJKEN	

Scenario C; Afnemende wetgeving – Lage economische ontwikkeling	
CONTINUËREN	<p>0</p> <p>De huidige programmering sluit niet aan op de lage economische ontwikkeling. Dit drukt de inkomsten voor het gemeentelijke grondbedrijf en laat exploitatie kosten toenemen. Ook sluit de segmentering niet aan op de economisch sombere tijden (- -)</p> <p>Door de afnemende wetgeving komt de regio meer in aanmerking voor subsidie. De versoepeling van milieuwetgeving zorgt dat herstructurering van de grond komt is samenwerking met ondernemers (+)</p>
	<p>0</p> <p>Het programmeren op regionaal niveau sluit minder goed aan op de beperkte vraag naar nieuwe terreinen. De regionale afspraken over fasering en kwaliteitsegmenten zorgt echter voor een goede aansluiting van het aanbod op de beperkte vraag. Het regionale uitgiftebeleid beperkte leegloop van terreinen en voorkomt veroudering. (+)</p> <p>Het ontbreken aan samenwerking voor uitvoering van herstructurering zorgt voor grotere onderlinge verschillen tussen gemeenten. De grotere gemeenten zijn beter in staat subsidie te verkrijgen en herstructurering uit te voeren van kleinere gemeenten. (-)</p>
AFSTEMMEN	<p>+</p> <p>Met de programmering op regionaal niveau wordt minder goed aangesloten op de ontwikkeling van de behoefte. De uitwerking van de kwaliteitsegmenten en de regionale sturing op deze segmenten zorgt wel voor een goede aansluiting van het aanbod op de (beperkte) vraag. (0)</p> <p>De herstructurering blijft door de kennisdeling en het procesmanagement goed verlopen. De versoepelde wetgeving werkt hier positief aan mee (+)</p>
VERDELEN	<p>+</p> <p>De provinciale sturing op programmering zorgt voor een goede aansluiting op de beperkte behoefte. Dit voorkomt een overaanbod waardoor grondprijzen op peil blijven en exploitatieverliezen beperkt. De beperkte regionale afstemming in kwaliteitsegmenten versterkt echter de mismatch in vraag en aanbod (0).</p> <p>Het versoepelen van de milieuwetgeving vereenvoudigd de herstructurering waardoor het ZOM-ZHB in meer projecten kan participeren. (++)</p>
PARTICIPEREN	<p>+</p> <p>De provinciale programmering en fasering met vertaling naar de regio's sluit nauw aan op de behoefte. Naar gelang kan het ROB terrein ontwikkelen voor de segmenten waar vraag naar is. De verhoging van de grondprijzen beperkt wel de investeringsmogelijkheden van ondernemers. (+)</p> <p>Herstructurering wordt gestimuleerd door de afnemende milieuwetgeving. De combinatie met de procesmanagement capaciteit en de kennisdeling binnen het ROB resulteren in herstructurering van diverse terreinen (++)</p>
VERZAKELIJKEN	

Scenario D; Afnemende wetgeving – Hoge economische ontwikkeling	
CONTINUËREN	<p>+</p> <p>De ruime programmering biedt alle ruimte voor de hoge vraag naar terreinen. Door de beperkte samenwerking op uitgiftebeleid en kwaliteitssegmentering is er echter sterke mate van concurrentie, wat grondprijzen drukt. Het ontbreken van beleid gericht op intensiever ruimtegebruik, verhoogt de druk op de ruimte (0).</p> <p>De afnemende wetgeving op regionale samenwerking benadelen de regio niet in de subsidietoewijzing en de afgenomen milieuwetgeving vergemakkelijken de herstructurering. Door het ontbreken van een transformatiefonds komen baten uit de woningbouw niet ten goede aan herstructurering. (+).</p>
AFSTEMMEN	<p>+</p> <p>Met de programmering op regionaal niveau wordt minder goed aangesloten op de ontwikkeling van de behoefte. Het regionale uitgiftebeleid gericht op het behoud van bedrijvigheid op de bestaande locaties en het intensieve ruimtegebruik zorgen wel voor het optimaal benutten van de schaarsst wordende beschikbare ruimte. (+)</p> <p>Ondanks het ontbreken van samenwerking op uitvoerend vlak worden terreinen geherstructureerd door subsidietoewijzing, versoepelde milieuwetgeving en investeringen van ondernemers. Het ontbreekt aan inzet van baten bij transformatie t.b.v. herstructurering (+)</p>
VERDELEN	<p>+</p> <p>Het programmeren op regionaal niveau sluit minder goed aan op de behoefte naar nieuwe terreinen. Door de samenwerking op kwaliteitsegmentering, het beleid gericht op intensief ruimtegebruik en het beheer van terreinen zorgt echter voor optimale benutting van de bestaande terreinen. (0)</p> <p>Zowel de versoepelde milieuwetgeving, de investeringen van ondernemers in bedrijfshuisvesting, als de toewijzing van subsidies en de procesmanagement capaciteit leidt tot herstructurering van een groot aantal terreinen (++)</p>
PARTICIPEREN	<p>+</p> <p>De provinciale programmering maakt het mogelijk goed aan te sluiten bij de behoefte naar terreinen. Door het gebrek aan coördinatie bij de fasering en segmentering van terreinen, sluit het aanbod kwalitatief en over tijd echter niet altijd aan op de vraag. (0)</p> <p>Versoepelde milieuwetgeving, de investeringen van ondernemers en de beschikbaarheid van subsidies zorgen voor uitvoering van vele herstructureringsprojecten. Door het ontbreken van een transformatiefonds komen baten uit de woningbouw niet ten goede aan herstructurering(+)</p>
VERZAKELIJKEN	<p>++</p> <p>Met de provinciale programmering, fasering en de regionale segmentering kan goed aangesloten worden op de behoefte aan terreinen. Het ontbreken van een regionaal uitgiftebeleid gekoppeld aan de kwaliteitsegmentering beperkt wel optimaal, intensief ruimtegebruik van bestaande terreinen. (+)</p> <p>De versoepelde milieuwetgeving, de procesmanagement capaciteit van het ROB, gecombineerd met subsidies en de investeringsbereidheid van ondernemers zorgen voor een stimulans van vele herstructureringsprojecten. Wel worden deze enigszins bemoeilijkt door het gebrek aan uitplaatsingsruimte naar nieuwe terreinen (++)</p>