



UITVOERINGSPLAN  
BEDRIJVENTERREINEN-  
STRATEGIE ECONOMIE071

*2 juli 2021*



ECONOMIE**071**

# Uitvoeringsplan Bedrijventerreinen- strategie Economie071

**Aangeboden aan:**

Economie071

2 juli 2021

**Auteur(s):**

Joost Hagens, Jaap Meijs, Mick Visser (Bureau BUITEN)

Projectnummer Bureau BUITEN: 1579

Foto voorpagina: Ondernemersvereniging Voorschoten, Dobbewijk, 2018

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>Overige praktische afspraken en monitoring</b>	<b>18</b>	
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>	<b>6.1</b>	<i>Functioneren stuurgroep</i>	<b>18</b>
<b>1.1</b>	<i>Aanleiding</i>	<b>5</b>	<b>6.2</b>	<i>Functioneren werkgroep</i>	<b>18</b>
<b>1.2</b>	<i>Totstandkomingsproces</i>	<b>5</b>	<b>6.3</b>	<i>Voortgang afspraken uitvoeringsplan en bedrijventerreinenstrategie</i>	<b>18</b>
<b>1.3</b>	<i>Samenwerking overheid en bedrijfsleven</i>	<b>5</b>	<b>6.4</b>	<i>Financiële paragraaf</i>	<b>19</b>
<b>1.4</b>	<i>Leeswijzer</i>	<b>5</b>	<b>6.5</b>	<i>Communicatie</i>	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>Uitgangspunten uitvoeringsplan</b>	<b>6</b>	<b>6.6</b>	<i>Langere termijn: overweging regionale ontwikkelingsmaatschappij</i>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<i>Uitgangspunten uit vastgestelde strategie</i>	<b>6</b>			
<b>2.2</b>	<i>Aanvullende uitgangspunten</i>	<b>7</b>			
<b>3</b>	<b>Inzet regisseur</b>	<b>8</b>			
<b>3.1</b>	<i>Overzicht</i>	<b>8</b>			
<b>3.2</b>	<i>Uitwerking</i>	<b>8</b>			
<b>4</b>	<b>Bijdrage in kosten compenserend bedrijventerrein</b>	<b>13</b>			
<b>4.1</b>	<i>Overzicht</i>	<b>13</b>			
<b>4.2</b>	<i>Uitwerking</i>	<b>13</b>			
<b>5</b>	<b>Kwaliteitsverbetering en verduurzaming bestaande bedrijventerreinen</b>	<b>16</b>			
<b>5.1</b>	<i>Overzicht</i>	<b>16</b>			
<b>5.2</b>	<i>Uitwerking</i>	<b>16</b>			
			<b>Bijlage 1: Functieprofiel regisseur</b>		<b>21</b>
			<b>Bijlage 2: Jaarlijkse bijdragen kosten regisseur per gemeente</b>		<b>24</b>

# Voorwoord

In onze regio is de druk op de ruimte groot. Er is een grote vraag naar woningen, de energietransitie vraagt om ruimte en onze economie groeit in aantal banen en in ruimtebehoefte.

In 2020 hebben we als Economie071, een samenwerking tussen de gemeenten en het bedrijfsleven in de regio, de bedrijventerreinenstrategie vastgesteld. Hierin is opgenomen wat de verwachte ruimtevraag is voor bedrijvigheid en hoe we er op hoofdlijnen voor willen zorgen dat deze beschikbaar komt en blijft.

Onze regio is op veel vlakken, waaronder economisch, een sterk samenhangend geheel. We profiteren allemaal van het aantrekkelijke vestigingsklimaat in onze regio met de aanwezige kennis, vaardigheden en vakmensen. Dit willen we graag behouden en groeikansen benutten. Goede en voldoende werklocaties zijn daarvoor cruciaal.

Samen met het bedrijfsleven geven we in dit Uitvoeringsplan handen en voeten aan de bedrijventerreinenstrategie. Het geeft concreet aan wat we gaan doen om de doelstellingen uit de strategie te bereiken, wie daarvoor verantwoordelijk is en hoe we dat organiseren.

Nu dit uitvoeringsplan er ligt begint het belangrijkste: samen aan de slag om onze bedrijvigheid goede en voldoende werklocaties te blijven bieden!

Ik wens alle partijen – gemeenten, bedrijfsleven en andere belanghebbenden – namens de stuurgroep Economie071 veel succes bij het behalen van onze doelstellingen.



*Jacco Knappe  
Wethouder Economie gemeente Katwijk  
Voorzitter Regionale stuurgroep  
bedrijventerreinen*



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In 2020 heeft de stuurgroep Economie071 de Ruimtelijke Strategie Bedrijventerreinen 2020-2030 vastgesteld<sup>1</sup>. In de strategie is onder andere aandacht voor het belang van bedrijventerreinen voor de regio, het toekomstbestendig maken van bestaande bedrijventerreinen, de vraag naar en het aanbod van nieuw te ontwikkelen bedrijventerreinen en transformatieplannen.

Nu is het tijd om uitvoering te geven aan de strategie. Hoe de regio dat gaat doen is weergegeven in dit uitvoeringsplan.

## 1.2 Totstandkomingsproces

Begin 2021 is Bureau BUITEN gestart met het vormgeven van het uitvoeringsplan. Er hebben 11 verkennende gesprekken plaatsgevonden met de stuurgroepleden. In februari zijn de resultaten daarvan besproken in een stuurgroepbijeenkomst. De input die tijdens deze bespreking is gegeven is verwerkt in een discussienotitie. De discussienotitie is in april besproken met de stuurgroep. Uit deze bespreking is een aantal uitgangspunten voor het uitvoeringsplan naar voren gekomen, op basis waarvan dit uitvoeringsplan is opgesteld.

## 1.3 Samenwerking overheid en bedrijfsleven

Net als de bedrijventerreinenstrategie is dit uitvoeringsplan een gezamenlijk product van de ondernemerskoepels en gemeenten in de

071-regio. We geven daarmee invulling aan de eerder door ons uitgesproken ambitie om de komende jaren intensief met elkaar aan de slag te blijven. Dit gezamenlijke uitvoeringsplan is noodzakelijk omdat de opgaven complex zijn en de belangen groot. Zo complex en groot dat overheid en bedrijfsleven deze niet afzonderlijk kunnen oplossen.

## 1.4 Leeswijzer

In dit uitvoeringsplan gaan we in op de wijze van operationaliseren, aanjagen, coördineren en faciliteren van de uitvoering van de afspraken. Daarbij gaan we eerst in op enkele uitgangspunten die relevant zijn voor dit uitvoeringsplan (hoofdstuk 2). Vervolgens werken we de beoogde inzet van een regisseur uit (hoofdstuk3). We geven daarbij aan hoe we omgaan met de verdeling van de kosten voor een compenserend terrein en hoe afstemming plaatsvindt met de opgave van kwaliteitsverbetering van de bestaande terreinen (hoofdstuk 4). Hierbij is steeds aandacht voor de praktische organisatie, verdeling van taken en financiering. Tot slot gaan we in op enkele praktische afspraken voor het uitvoeringsplan en de monitoring van de afspraken (hoofdstuk 5).

In de bijlage is een functieprofiel van de regisseur opgenomen.

---

<sup>1</sup> Ruimte voor bedrijven in de Economie071-gemeenten, 26 juni 2020

## 2 Uitgangspunten uitvoeringsplan

*Het uitvoeringsplan is een praktische uitwerking van hoe we de doelen die in de bedrijventerreinstrategie staan omschreven, willen bereiken. De bedrijventerreinstrategie geeft een aantal uitgangspunten mee waar we in het uitvoeringsplan rekening mee moeten houden. Daarnaast is er in de stuurgroep een aantal uitgangspunten vastgelegd waar het uitvoeringsplan aan moet voldoen. Deze uitgangspunten komen in dit hoofdstuk aan bod.*

### 2.1 Uitgangspunten uit vastgestelde strategie

#### **Geen nieuwe transformatie**

In de vastgestelde bedrijventerreinstrategie wordt het volgende genoemd over nieuwe transformatie:

*“Alle bedrijventerreinen die zijn opgenomen in de deze bedrijventerreinstrategie (exclusief de lijst met de te transformeren locaties) blijven deze functie houden tot en met 2030. Het denken over gebieden staat uiteraard nooit stil, maar tot 2030 worden er door de gemeenten geen onderzoeken geïnitieerd, noch wordt er geparticipeerd in onderzoeken van derden naar transformaties bij de matig gedifferentieerde bedrijventerreinen. Dit geeft ondernemers investeringszekerheid voor de lange termijn. Bij de breed gedifferentieerde terreinen is er ruimte voor onderzoek naar en ontwikkeling van andere functies die het functioneren van het bedrijventerrein versterken, zonder de belangen van ondernemers te schaden. Bij een dergelijk verzoek tot*

*studie, moet ook worden gekeken naar fysieke schuifruimte. (...) Indien transformaties niet worden gerealiseerd, dient deze ruimte behouden te blijven voor bedrijventerreinen, gezien de vraag-aanbod verhouding.”*

#### **Compensatie in principe in eigen gemeente of elders in 071-regio**

In de bedrijventerreinstrategie is aangegeven dat als compensatie niet binnen de eigen gemeente kan, de afspraak is:

*“dat bij transformatie van bedrijventerreinen naar een andere functie de inzet gericht is op compensatie van de netto planologisch verloren gegane hectares elders in de regio”*

#### **Verdichting en beter benutten bestaande terreinen**

De beschikbare ruimte in de 071-regio is beperkt. Naast bedrijvigheid vragen wonen, energie, recreatie en bereikbaarheid om ruimte. Het is daarom van belang de bestaande bedrijfsruimte zo goed mogelijk te benutten. In de bedrijventerreinstrategie is becijferd dat er een ruimtewinst is te behalen van 6 tot 10 hectare op de huidige bedrijventerreinen. Daarom is de regio gestart met een Challenge toekomstbestendige bedrijventerreinen/ruimtelijke verdichting . Dit traject is onderdeel van de bedrijventerreinstrategie en loopt in principe parallel aan dit uitvoeringsplan.

#### **Volgtijdelijkheid**

In de bedrijventerreinstrategie is opgenomen:

*“Compensatie van type bedrijvigheid vindt plaats bij daadwerkelijke transformatie, maar maakt integraal deel uit van de transformatieplannen, zodat voorafgaand aan de daadwerkelijke transformatie zekerheid bestaat over de compensatie.”*

Dat betekent dat op moment van terinzagelegging van het bestemmingsplan van het transformatiegebied, compensatie geregeld moet zijn. In de strategie wordt onder 'geregeld' verstaan:

- *“Als compensatie gevonden wordt binnen de gemeentegrenzen dan is het opnemen van een besluitpunt hierover bij terinzagelegging van het bestemmingsplan voldoende.*
- *Als compensatie buiten de gemeentegrenzen gevonden is, dan dient bij terinzagelegging van het bestemmingsplan een bestuurs-overeenkomst te zijn afgesloten tussen de beide gemeenten. “*

Op moment van schrijven wordt de eerste bestuursovereenkomst in het kader van de bedrijventerreinenstrategie, tussen Leiden en Katwijk, opgesteld.

## 2.2 Aanvullende uitgangspunten

In het traject om tot een uitvoeringsplan te komen is door de stuurgroep een aantal aanvullende uitgangspunten besproken:

### **Het uitvoeringsplan moet *lean and mean* zijn**

Het uitvoeringsplan moet voldoende en heldere afspraken bevatten om de bedrijventerreinenstrategie goed te kunnen uitvoeren. Daarbij staat het regionale belang centraal. Dat wat regionaal geregeld moet worden komt terug in het uitvoeringsplan; dat wat lokaal kan, doen we lokaal. Het uitvoeringsplan moet met andere woorden zo effectief en *lean* als mogelijk zijn.

### **Bijdrage kosten verhuizingen individuele ondernemingen geen onderdeel uitvoeringsprogramma**

In de bedrijventerreinenstrategie staat: *“Bestaande bedrijven (...) worden niet actief uitgeplaatst”*. Dat impliceert dat er geen sprake is van 'gedwongen' verhuizingen en dat ondernemers zelf beslissen of en waar naartoe ze vertrekken. De stuurgroep is zich ervan bewust dat ook een ongedwongen verhuizing, onvoorziene investeringen met zich mee kan brengen aan ondernemerszijde. De betrokken gemeente(n) zet zich uiteraard in om ondernemers in de gemeente zo goed mogelijk te faciliteren. Er is echter geen regeling voor een eventuele tegemoetkoming in die kosten opgenomen in dit regionale uitvoeringsprogramma. Op niveau van individuele casussen is er wel lokaal maatwerk nodig op dit punt. Die eventuele afspraken zijn echter aan de betrokken gemeente en ondernemer.

## 3 Inzet regisseur

### 3.1 Overzicht

#### Wat houdt dit punt in?

De stuurgroep Economie071 zet een onafhankelijk regisseur in met als kerntaak ervoor te zorgen dat er voldoende goede ruimte blijft om te ondernemen op bedrijventerreinen in de regio.

#### Hoe gaan we dat doen?

De werving van de regisseur start met de vaststelling van dit uitvoeringsplan. Werving vindt plaats aan de hand van het functieprofiel in bijlage 1. De regisseur wordt ingezet voor minimaal 2 jaar, met een bindende evaluatie in de stuurgroep op het einde van jaar 1.

#### Welke kosten zijn ermee gemoeid en hoe gaan we dat financieren?

Inhuur regisseur: € 70.000 tot € 90.000 per jaar  
Werkbudget regisseur: € 10.000 per jaar  
Totaal: € 80.000 tot € 100.000 per jaar

Dit bedrag wordt gefinancierd uit het projectbudget gereserveerd op eigen begrotingen van de deelnemende gemeenten voor Economie071.

### 3.2 Uitwerking

#### 3.2.1 Stuurgroep als opdrachtgever

De stuurgroep was opdrachtgever van de bedrijventerreinenstrategie en is ook opdrachtgever voor de uitvoering van de strategie. De stuurgroep stuurt de trekkers van het uitvoeringsplan aan: de regisseur en de werkgroep. De stuurgroep wordt periodiek op de hoogte gehouden van de voortgang van de uitvoering, is beslisbevoegd op sleutelmomenten in

de uitvoering, en eerste escalatielijnen bij conflicten of keuzes waar de regisseur en werkgroep tegenaan lopen.

#### Opdrachtgever voor de regisseur

De stuurgroep neemt een besluit over de aanstelling van de regisseur en geeft hem/haar een concrete opdracht mee.

De regisseur (zie ook paragraaf 3.2) heeft een signalerende, adviserende, aanjagende en monitorende rol als het gaat om compensatieopgaven en kansen voor compensatielocaties, uitbreidingslocaties, het hard maken van zachte plancapaciteit, regelgeving en normen die efficiënt ruimtegebruik onbedoeld tegengaan en de positie van zittende ondernemers op transformatielocaties. De regisseur rapporteert aan de stuurgroep over deze taken.

De adviezen van de regisseur moeten zwaar wegen in de besluitvorming van de stuurgroep en zijn in die zin richtinggevend. Dit wordt opgenomen in het uitvoeringsplan en in de opdrachtomschrijving van de regisseur, bijvoorbeeld met een set werkafspraken over hoe wordt omgegaan met de adviezen, de onafhankelijkheid, welke elementen in de adviezen moeten worden meegenomen, en de beweegredenen die er vanuit de stuurgroep kunnen zijn om de adviezen wel / niet / deels op te volgen.

#### 3.2.2 Positie, profiel en kerntaken

Voor de inzet van een regisseur is draagvlak onder de stuurgroepleden. In deze paragraaf werken we de kerntaken (wat doet de regisseur) en rolinvulling (wat krijgt hij/zij 'mee') en het daarbij behorend profiel (wat voor persoon is de regisseur) uit.

#### Positie regisseur

De regisseur wordt ingehuurd door Economie071. Het is vanwege de democratische legitimiteit van wethouders en stuurgroep niet mogelijk de



regisseur formeel mandaat te geven om besluiten te nemen die formeel onder de gemeentebesturen vallen. Denk daarbij aan besluiten om plancapaciteit hard te maken (bestemmingsplan- / omgevingsplanwijzigingen). Dit mandaat blijft uiteraard bij de individuele gemeenten. Dit geeft direct de formele grenzen van de functie van de regisseur aan. Daarbinnen moet de regisseur alles kunnen doen wat binnen zijn/haar mogelijkheden ligt om uitvoering van de bedrijventerreinenstrategie te bevorderen.

### **Verantwoordelijkheden**

De regisseur is verantwoordelijk voor:

- Het gevraagd en ongevraagd, tijdens stuurgroepbijeenkomsten en daarbuiten, adviseren van de stuurgroep over compensatie-transformatie, plancapaciteit, de positie van zittende ondernemers en (het nakomen van) bestaande afspraken.
- Het zorgen voor draagvlak voor de aanpak (die in dit uitvoeringsplan en de bedrijventerreinenstrategie is omschreven) bij ondernemersvertegenwoordiging en de betrokken gemeenten;
- Het bijhouden van de voortgang en het informeren van de stuurgroep en andere betrokkenen hierover. Denk aan het monitoren van de hectares getransformeerde en gecompenseerde bedrijventerreinen en de plancapaciteit in alle milieucategorieën en het periodiek informeren van de stuurgroep met een voortgangsrapportage.

### **Kerntaken**

Kerntaak van de regisseur is er actief voor te zorgen dat er voldoende goede ruimte blijft om te ondernemen op bedrijventerreinen in de regio. Meer concreet gaat het om de volgende taken:

- Het signaleren van compensatie-opgaven en kansen voor compensatielocaties op locatieniveau en op niveau van (groepen) ondernemers. Daarbij zorgt de regisseur voor een warme overdracht naar de accountmanager(s) van de betrokken gemeenten.
- Het signaleren van kansen voor uitbreidingslocaties;

- Het aanjagen gemeenten om compensatie- en uitbreidingslocaties mogelijk te maken, d.w.z. het aanjagen van het hard maken van zachte plancapaciteit voor deze locaties;
- Het adviseren van betrokken partijen over het hard maken van zachte plancapaciteit;
- Het monitoren van de afspraken uit de strategie, het convenant en het uitvoeringsplan over transformatie en compensatie;
- Het monitoren van de hectares getransformeerde en gecompenseerde bedrijventerreinen en van de plancapaciteit in een dashboard;
- Het in kaart brengen van regelgeving en normen die efficiënt ruimtegebruik onbedoeld tegengaan en hier oplossingen voor aandragen. Denk aan regelgeving op gebied van parkeernormen, bouwhoogtes, e.d. Dit kan mede dienen als input voor en op basis van de resultaten of ervaringen van de Challenge Toekomstbestendige Bedrijventerreinen / Ruimtelijke Verdichting.;
- Het signaleren en agenderen van situaties op bedrijventerreinen waarbij het (beoogde) profiel van het terrein en het bestemmingsplan beter op elkaar kunnen worden afgestemd;
- Het bij transformatie in het oog houden van de positie van zittende ondernemers in het gebied en het signaleren van problemen hierbij. Vragen die daarbij spelen zijn: kunnen bedrijven hun bestaande activiteiten zonder beperkingen voortzetten? Is verhuizing wellicht verstandiger en zo ja, is dat wel haalbaar? Daarbij heeft de regisseur ook aandacht voor het verschil in positie van verschillende ondernemers: gaat het om huurders of eigenaar-gebruikers? De regisseur kan naar aanleiding hiervan overleg initiëren tussen ondernemer en gemeente en treedt waar nodig bemiddelend op;
- Het op de ambtelijke en bestuurlijke agenda plaatsen van bovengenoemde thema's en knelpunten daarop;
- Het informeren en adviseren van en rapporteren en escaleren naar de stuurgroep over de voortgang van deze taken;

- Het bijwonen van de werkgroep- en stuurgroepbijeenkomsten t.b.v. de uitvoering van bovenstaande taken.

### Rolinvulling

Voor het uitvoeren van deze taken moet de regisseur onafhankelijk zijn. Immers, hij/zij moet de belangen van ondernemers, de overheid en het centrale regionaal-economisch belang onbevooroordeeld meenemen in zijn/haar taken. De regisseur is een onafhankelijk adviseur die op basis van inhoudelijke argumenten adviezen formuleert.

Gezien de kerntaken, de onafhankelijkheid van de regisseur en de complexe ruimtelijke opgaven zou het logisch zijn dat de regisseur bij het uitvoeren van deze kerntaken een werkbudget heeft van ca. € 10.000 per jaar voor nader onderzoek, externe expertise en eventuele andere kosten. Dit werkbudget bevordert de snelheid en onafhankelijkheid van de regisseur. De regisseur krijgt mandaat om besluiten te nemen t.a.v. het eigen werkbudget.

### Ondersteuning

Bij het uitvoeren van de kerntaken van de regisseur hoort ook een aantal praktische werkzaamheden, zoals contactgegevens verzamelen, verkennende gesprekken inplannen en een monitor of dashboard opzetten. Goede ondersteuning is, zeker in de beginfase, daarom van meerwaarde voor de regisseur. Een deel van deze taken ligt bij de werkgroep, zoals de regisseur introduceren op het dossier en het delen van contactgegevens. De stuurgroepleden spreken daarom af dat, mede hierom, de werkgroep vanuit gemeente- en ondernemersvertegenwoordiging goed bemenst wordt. In overleg met de regisseur wordt bepaald of (tijdelijke) inzet van secretariële ondersteuning in de beginfase nodig is en hoe dat wordt geregeld.

### Functieprofiel

Gezien de kerntaken moet de regisseur zowel bekend zijn met de werk- en denkwijze van ondernemers als van de overheid. Hij of zij moet dicht bij het bedrijfsleven staan en niet verzanden in lange bureaucratische processen. De regisseur moet ook de regio goed kennen en daarin bij voorkeur ook een goed netwerk hebben. Dit profiel is naar verwachting te vinden bij een oud-ondernemer, oud-voorzitter van een ondernemersorganisatie of oud-wethouder. Het is verder van belang dat de regisseur onomstreden is in de regio. Dat betekent geen eigen belangen bij transformatie of compensatie; geen duidelijk 'Leids' of 'Katwijks' profiel; maar een man/vrouw van de regio; gekozen met draagvlak onder de overheids- en ondernemersvertegenwoordiging in de stuurgroep.

Voor het uitvoeren van bovenstaand takenpakket is het van belang dat de regisseur:

- *Onafhankelijk is en onafhankelijkheid uitstraalt.* Het eerste heeft vooral te maken met het takenpakket dat hij/zij meekrijgt en de wijze van aanstelling. Voor het profiel van de regisseur betekent onafhankelijkheid dat:
  - Hij/zij op geen enkele manier persoonlijke belangen heeft bij het wel / niet realiseren van transformatie of compensatie;
  - Hij/zij in het verleden ook niet betrokken is geweest in de vorm van intensieve samenwerking of conflicten met de betrokken besturen en bestuurders (wethouders, ondernemersverenigingen) op vlak van deze ruimtelijke opgaven.
- *'De taal' spreekt van ondernemer en overheid:* de regisseur moet goed weten hoe aan de overheidskant procedures en beleidsvorming werken en hoe (op basis waarvan, met welke (on)zekerheden) ondernemers beslissingen nemen over hun onderneming.
- *De regio goed kent en bij voorkeur ook een extensief netwerk heeft in de regio:* de regisseur moet bekend zijn met de complexiteit van de

ruimtelijke opgaven in de regio zodat hij/zij de actuele vraagstukken makkelijk eigen kan maken en zich erin kan verplaatsen. Een persoon met enige bekendheid in de regio zorgt er bovendien voor dat de kennismakingsfase goed verloopt en de regisseur snel ter zake kan komen.

In de bijlage is een concept functieprofiel van de regisseur opgenomen.

### Evaluatie na één jaar<sup>2</sup>

Voor de continuïteit is het aan te raden de regisseur in elk geval aan te stellen voor een periode van 2 jaar. Na het eerste jaar vindt een tussenevaluatie plaats, waarbij gekeken wordt naar:

- Kwaliteit van en draagvlak voor de adviezen van de regisseur;
- In hoeverre de adviezen invloed hebben gehad op de besluiten van de stuurgroep;
- De benodigde inzet van de regisseur (dagen/week, zie 3.1.3);
- De effectiviteit en uitvoering van de overige taken van de regisseur;
- Wat bovenstaande taken betekenen voor de inzet en het opdrachtgeverschap van de regisseur in het tweede jaar.

Criteria waarlangs de inzet van de regisseur geëvalueerd wordt zijn onder andere:

- De tevredenheid van stuurgroep- en werkgroepleden met de inzet van de regisseur;
- De kwaliteit van de uitgebrachte adviezen, zowel qua inhoud (zaten de adviezen goed in elkaar?) als qua onderwerpen (heeft de regisseur geadviseerd op de onderwerpen die passen bij zijn/haar taakomschrijving?);

---

<sup>2</sup> Evaluatie na één jaar is logisch en zinnig, maar het evaluatiemoment ligt mogelijk dicht op de geplande evaluatie van de strategie (twee jaar na

- In hoeverre heeft de regisseur voldaan aan de taakomschrijving en zijn/haar kerntaken ingevuld? Heeft de regisseur:
  - monitoring van hectares (getransformeerde / gecompenseerde) bedrijventerreinen opgezet?;
  - de stuurgroep, werkgroep en andere betrokkenen regelmatig voorzien van informatie over de voortgang van zijn / haar taken?;
  - er (mede) voor gezorgd dat elke netto hectare die door transformatie planologisch verloren gegane ruimte voor werken elders is gecompenseerd?;
  - regelgeving en normen die efficiënt ruimtegebruik onbedoeld tegengaan in kaart gebracht en hier oplossingen voor aangedragen?;
  - situaties op bedrijventerreinen waarbij het (beoogde) profiel van het terrein en het bestemmingsplan beter op elkaar kunnen worden afgestemd onderzocht, gesignaleerd en geagendeerd?;
  - goed contacten onderhouden met de betrokkenen (stuurgroep, ondernemers(verenigingen), werkgroep, accountmanagers, trekkers van de Challenge Toekomstige Bedrijventerreinen / Ruimtelijke Verdichting)?;
  - bijgedragen aan het naleven van de afspraken die in de bedrijventerreinenstrategie en dit uitvoeringsplan zijn gemaakt?;
  - de werk- en stuurgroepbijeenkomsten bijgewoond?
- Heeft de regisseur, al met al, ertoe bijgedragen dat er op de bedrijventerreinen voldoende goede ruimte beschikbaar blijft om te ondernemen in de regio?

vaststelling, zijnde oktober 2022). Overwogen kan worden beide evaluatiemomenten samen te voegen.

### 3.2.3 Inzet en financiering

In deze paragraaf gaan we in op de beoogde inzet van de regisseur, bijbehorende kosten en financiering daarvan.

#### **Inzet**

Planvorming voor transformatie is op een aantal plekken al in een vergevorderd stadium. De regisseur moet daarom zo snel mogelijk aan de slag. Gezien de kerntaken en de opgaven die er nu liggen, schatten we de inzet van de regisseur in elk geval voor het eerste jaar op gemiddeld 2 dagen per week. Het beschikbare en benodigde budget daarvoor is nog nader te bepalen. Een schatting is dat het gaat om een budget van zo'n € 70.000 tot € 90.000 per jaar. Inclusief het werkbudget, dat we schatten op € 10.000 per jaar, gaat het om € 80.000 tot € 100.000 per jaar.

#### **Financiering**

In de stuurgroep is overeengekomen dat de regisseur volledig wordt gefinancierd door de regiogemeenten. Dit ondanks de wens dat ook ondernemers meebetalen. Het maximaal beschikbare budget voor een regisseur bedraagt € 100.000 per jaar en wordt omgeslagen over de regiogemeenten op basis van de vaste verdeelsleutel. In bijlage 2 zijn de specifieke bijdragen per gemeente weergegeven.

Om de onafhankelijkheid van de regisseur nog beter te waarborgen, zou het logisch zijn als de inzet van de regisseur door gemeente én ondernemers wordt gefinancierd. In de beleving van veel ondernemers ligt het initiatief transformatie voornamelijk bij gemeenten en komt daar ook de eventuele winst voortkomend uit de transformatie terecht, terwijl ondernemers in transformatiegebieden de zwaarste lasten dragen. Meebetalen door ondernemers is vanuit die optiek niet logisch. Bovendien is de praktische uitvoerbaarheid van een gezamenlijke financiering beperkt, omdat ondernemersverenigingen afhankelijk zijn van een (beperkte) bijdrage van hun leden en daarom niet over veel

financiële middelen beschikken. Ook zal het complex zijn om een verdeelsleutel tussen de verschillende ondernemersverenigingen in de regio te vinden.

#### **Verhouding regisseur bestaande ambtelijke gremia en staven**

De regisseur heeft een belangrijke rol in het verder versterken van het regionale denken en doen in de brede opgave van ruimte voor bedrijven. De regisseur is daarmee ook een 'hoeder' van de regionale aanpak. Hij/zij signaleert ontwikkelingen op bedrijventerreinen die aandacht verdienen en adviseert vervolgens de stuurgroep en individuele gemeenten. Goed contact met de lokale beleidsmedewerkers en uitvoerders (o.a. accountmanagement) is dus belangrijk, ook om die aan elkaar te verbinden waar relevant.

De regisseur functioneert zelfstandig ten opzichte de ambtelijke gremia in de regio zoals de werkgroep bedrijventerreinen. De regisseur is wel vaste deelnemer van de werkgroep, houdt contact met de werkgroepleden over de voorbereiding van stuurgroepbijeenkomsten en neemt als adviseur deel aan de bijeenkomsten van de stuurgroep. Waar nodig kan de regisseur voor ondersteuning of secretariële werkzaamheden een beroep doen op de gemeente die de werkgroep en stuurgroep coördineert (op moment van schrijven is dat de gemeente Katwijk).

De regisseur heeft geen formele rol in vastgelegde ruimtelijke procedures (zoals vergunningaanvragen en vaststellen van bestemmings- of omgevingsplannen) en dat is juridisch ook niet mogelijk of wenselijk. Dit blijft onderdeel van het dagelijks werk van de afdelingen ruimte van de verschillende gemeenten. De regisseur heeft, zoals aangegeven, een informele functie in het signaleren en het aanjagen van de totstandkoming van (aanpassingen in) bestemmingsplannen.

## 4 Bijdrage in kosten compenserend bedrijventerrein

### 4.1 Overzicht

#### Wat houdt dit punt in?

Bij transformatie van werklocaties naar wonen wordt de ruimte voor bedrijven elders in de regio gecompenseerd. De afspraak is dat als compensatie in een andere gemeente plaatsvindt, dat de transformerende gemeente bijdraagt aan de kosten die de compenserende gemeente maakt voor het planologisch mogelijk maken van de locatie.

#### Hoe gaan we dat doen?

De afspraak wordt in zo'n geval vastgelegd in een bestuursovereenkomst. De basisafpraak is dat de transformerende gemeente voor 50% bijdraagt aan de kosten voor het planologisch mogelijk maken van de compensatielocatie. De betrokken gemeenten hebben de ruimte om aanvullend afspraken te maken op dit punt.

#### Welke kosten zijn ermee gemoeid en hoe gaan we dat financieren?

De kosten verschillen per situatie. De dekking van de bijdrage in de kosten wordt in principe 50%/50% verdeeld door de transformerende en compenserende gemeente.

### 4.2 Uitwerking

#### Waarom deze afspraak?

In de bedrijventerreinenstrategie is een ruimtelijke compensatieplicht opgenomen bij transformatie van bestaande bedrijventerreinen. Die compensatie wordt bij voorkeur binnen de gemeente gerealiseerd, maar als dat niet mogelijk is, kan die ook in één van de andere 071-gemeenten

worden gerealiseerd. Als dat laatste het geval is, is het aannemelijk dat de compenserende gemeente kosten maakt om ervoor te zorgen dat het nieuwe bedrijventerrein mogelijk wordt gemaakt. Dat zijn in ieder geval kosten om het terrein planologisch mogelijk te maken. Ook kunnen er bijkomende kosten zijn, in de vorm van bijvoorbeeld aanpassing van de infrastructuur. In het kader van de bestuursovereenkomst tussen Leiden en Katwijk is in kaart gebracht om welke kosten het in dit specifieke geval gaat of kan gaan.

In de compenserende gemeente zullen in veel gevallen ook opbrengsten tegenover deze kosten staan. Naast leges gaat het bij een actief grondbeleid om opbrengsten in de grondexploitatie en bij een passief grondbeleid opbrengsten via anterieure overeenkomsten/kostenverhaal. Daarin wordt ook rekening gehouden met een verschil tussen het tijdstip waarop kosten worden gemaakt en de inkomsten worden ontvangen. Ook kan het zijn dat de compenserende gemeente baten ondervindt in de vorm van extra bedrijvigheid en banen en daarmee samenhangende OZB-opbrengsten. Soms zijn er echter ook werkzaamheden nodig, die niet of niet volledig via kostenverhaal kunnen worden gedekt. In dat geval is er voor de compenserende gemeente sprake van een financieel tekort.

Eenzelfde situatie geldt voor de gemeente waar wordt getransformeerd. Afhankelijk van de business case kan die er financieel op vooruit gaan, door eventuele opbrengsten bij actief grondbeleid en hogere OZB-opbrengsten van woningen in stedelijke dichtheden. Maar ook voor de transformerende gemeente zijn er situaties denkbaar waarin per saldo meer kosten moeten worden gemaakt, bijvoorbeeld door hoge

verwervingskosten of door beperkte opbrengsten door een hoog aandeel sociale woningbouw.<sup>3</sup>

De ruimtelijke situatie van de 071-regio is complex. De gemeenten in onze regio realiseren zich dat het een gezamenlijke verantwoordelijkheid is om voldoende ruimte voor bedrijven te behouden en dat hiermee een regionaal economisch belang gemoeid is. Gemeenten werken samen aan deze opgave, waarbij de compenserende gemeente maakt de transformatie elders in de regio mede mogelijk maakt. Daar past een financiële bijdrage van de transformerende gemeente aan de kosten voor het planologisch mogelijk maken van de compensatielocatie bij. Dat maakt de voorfinanciering door de compenserende gemeente kleiner en komt ook tegemoet aan mogelijke lokaal politieke gevoeligheden.

#### **Basisafpraak: financiële bijdrage voor het planologisch mogelijk maken van een locatie**

Financiële verevening tussen gemeenten kan op verschillende manieren geregeld worden. De regio kiest ervoor de verevening in te regelen volgens een vaste basisafpraak, waarbij (aanvullend) maatwerk mogelijk is. De basisafpraak is dat de transformerende gemeente bijdraagt aan 50% van de kosten voor het planologisch mogelijk maken van de locatie in de compenserende gemeente.

De kosten die daaronder vallen zijn onderzoekskosten en kosten die voor planvorming worden gemaakt: kosten en inzet voor de nota van uitgangspunten, de locatiekeuze, het programma van eisen en kosten voor het ontwerp van het bestemmings-/omgevingsplan. Het gaat bij deze basisafpraak dus niet om kosten voor de realisatiefase.

---

<sup>3</sup> Impliciet is in het voorafgaande verondersteld dat de compenserende gemeente de compensatielocatie niet zou kunnen aanwenden voor een andere, meer profijtelijke, functies zoals wonen. In dat geval zijn er namelijk 'opportunity

#### **Aanvullende afspraken: maatwerk**

Omdat iedere situatie uniek is, kiest de regio ervoor maatwerk mogelijk te maken in de financiële afspraken tussen de transformerende en compenserende gemeenten. Maatwerk kan ingezet worden als de betrokken gemeenten de basisafpraak onvoldoende recht vinden doen aan de situatie, bijvoorbeeld wat betreft opbrengsten of te maken kosten, gevraagde inzet van bepaalde partijen, ingrepen die nodig zijn om het terrein fysiek mogelijk te maken of om andere redenen. De twee (of evt. meer) betrokken partijen bepalen onderling of maatwerk gewenst is en welke invulling dat krijgt.

#### **Praktische werkwijze: bestuursovereenkomst**

Transformatie en compensatie en bijbehorende (financiële) afspraken worden, als hierbij meer dan één gemeente betrokken is, gevat in een bestuursovereenkomst tussen deze partijen. Op moment van schrijven wordt de eerste bestuursovereenkomst in het kader van de bedrijventerreinenstrategie, tussen Leiden en Katwijk, opgesteld. Hoewel de situatie van geval tot geval zal verschillen en daarmee ook de inhoud en complexiteit van de afspraken, is er wel een aantal aandachtspunten bij de totstandkoming ervan te benoemen:

- Een bestuursovereenkomst gaat in eerste instantie over het planologisch mogelijk maken. Een bestuursovereenkomst afsluiten over een locatie die in de praktijk bij voorbaat al niet realiseerbaar is, heeft echter geen nut. Het is niet realistisch voorafgaande aan de bestuursovereenkomst alle onderzoeken (zoals milieueffect-rapportages, onderzoek over infrastructurele ingrepen en effect op stikstofuitstoot) tot achter de komma uit te werken; wel moet er een indicatie zijn dat het ontwikkelen van de compensatielocatie realiseerbaar is.

costs', de 'kosten' van gedeelde kansen/inkomsten. Die worden hier buiten beschouwing gelaten.

- Na vaststelling van de bestuursovereenkomst houdt de samenwerking tussen de betrokken gemeenten niet op. Beide zijn gebaat bij realisatie van de compensatielocatie. Ook in die fase blijven de betrokken gemeenten daarom in gesprek over bijvoorbeeld lobby, fysieke ingrepen of financiële bijdrage.
- De bestuursovereenkomst wordt ondertekend door de twee (of meer) betrokken gemeenten. De regio komt hiermee een bestaande provinciale verplichting na. De provincie is betrokken bij de totstandkoming van de bestuursovereenkomst, maar ondertekent deze niet.
- Een bestuursovereenkomst is bedoeld als instrument om afspraken uit de bedrijventerreinenstrategie vast te leggen. Directe betrokkenheid van het bedrijfsleven bij de totstandkoming van een bestuursovereenkomst is, zolang deze binnen de afspraken van de strategie blijft, daarom niet nodig. Uiteraard wordt het bedrijfsleven (via sturen en werkgroep), net als de andere regiogemeenten, wel op de hoogte gehouden van de voortgang. Mochten partijen in de totstandkoming van een bestuursovereenkomst er niet uitkomen, dan is directe betrokkenheid van het bedrijfsleven mogelijk wel gewenst.

Mocht gedurende dit proces blijken dat de beoogde compensatielocatie toch (deels) ontoereikend blijkt, dan is de transformerende gemeente gehouden om voor het restant alsnog een extra/andere oplossing te zoeken.

# 5 Kwaliteitsverbetering en verduurzaming bestaande bedrijventerreinen

## 5.1 Overzicht

### Wat houdt dit punt in?

We benutten de Challenge Toekomstige Bedrijventerreinen / Ruimtelijke Verdichting om op de bestaande bedrijventerreinen te inventariseren waar kansen en opgaven liggen voor verduurzaming en het toekomstbestendig maken.

### Hoe gaan we dat doen?

De uitvoerders van de Challenge Toekomstbestendige Bedrijventerreinen / Ruimtelijke Verdichting verzamelen op basis van de 3-5 casussen relevante kansen en opgaven. Het overzicht wordt besproken in de stuurgroep; op basis daarvan bepalen we of vervolgstappen op regionaal of lokaal niveau (gebiedsgericht) gewenst zijn. De regisseur kan casussen, kansen en opgaven hiervoor aanleveren.

### Welke kosten zijn ermee gemoeid en hoe gaan we dat financieren?

De Challenge is separaat gefinancierd. Of voor het vervolg financiering nodig is, bepaalt de stuurgroep te zijner tijd.

## 5.2 Uitwerking

In de bedrijventerreinenstrategie is afgesproken dat ondernemers zich samen met gemeenten inzetten voor verduurzaming van het vastgoed, het beperken van het energiegebruik, klimaatadaptatie en het opwekken van groene energie. Dit is belangrijk om de bedrijventerreinen

toekomstbestendiger te maken, daarmee het vestigingsklimaat te verbeteren en de verbinding te leggen met een aantal andere grote opgaven waar de 071-regio voor staat.

Uitgangspunt in de strategie is dat initiatieven om bedrijventerreinen toekomstbestendiger te maken bottom-up ontstaan en in samenwerking met verschillende gebiedspartijen worden uitgevoerd. Het onderling delen van ervaringen (door ondernemers, ondernemersverenigingen, parkmanagers en gemeenten) staat daarbij centraal; zonder zaken van bovenaf op te leggen of voor te schrijven.

### Aansluiting op Challenge Toekomstbestendige Bedrijventerreinen / Ruimtelijke Verdichting

In november 2020 is het Plan van Aanpak voor de Challenge Toekomstbestendige Bedrijventerreinen / Ruimtelijke Verdichting besproken in de regionale stuurgroep. Doelstellingen zijn:

- Voor een bepaald aantal locaties inzichtelijk maken welke ruimtewinst behaald kan worden en onder welke randvoorwaarden dat kan gebeuren.
- Breed te kijken naar kansen op het gebied van energie, digitalisering, duurzaamheid, klimaatadaptatie, circulaire economie en ruimtelijke kwaliteit.
- Bedrijventerreinen economisch beter te laten functioneren.
- De opgedane ervaringen breed te verspreiden zodat andere gemeenten en provincies hier hun voordeel mee kunnen doen.

De Challenge richt zich in eerste instantie op 3 tot 5 verschillende typen locaties (kansenzones) in de regio als praktijkstudie.

Belangrijk product is een overzicht van leerpunten en best practices uit de Challenge. In de Challenge komen kansen en opgaven naar voren om bedrijventerreinen in de regio toekomstbestendig te maken. Het is belangrijk dat de Challenge en de leerpunten voor het toekomstbestendig



maken van werklocaties vooral bottom-up tot stand komen, zoals ook in de bedrijventerreinenstrategie afgesproken. De regisseur kan vanuit zijn/haar rol ook leerpunten en casussen voordragen aan de trekkers van de Challenge.

Vanuit dit uitvoeringsplan wordt de trekkers van de Challenge meegegeven om bij de start in kaart brengen hoe er vanuit verschillende dossiers naar bedrijventerreinen wordt gekeken (zoals de RES en Cirkelstad 071), welke opgaven daar worden neergelegd, hoe deze praktisch tot uiting komen op bedrijventerreinen in de regio (hoe zijn ondernemers en eigenaren daar mee bezig), en welke kansen er liggen op dit gebied. Het is daarnaast logisch dat gedurende het proces de regisseur en trekkers van de Challenge regelmatig contact hebben over leerpunten, kansen en casuïstiek die de regisseur constateert.

Op het moment dat de leerpunten en opgaven vanuit de Challenge Toekomstbestendige Bedrijventerreinen / Ruimtelijke Verdichting beschikbaar zijn, gaat de stuurgroep het gesprek aan over in hoeverre hier regionaal vervolg aan gegeven moet worden, in het licht van de afspraken in de bedrijventerreinenstrategie.

## 6 Overige praktische afspraken en monitoring

### 6.1 Functioneren stuurgroep

Zoals ook in de bedrijventerreinenstrategie is aangegeven, wordt de huidige stuurgroep, waarin ondernemers en wethouders zijn vertegenwoordigd, voortgezet om de ontwikkelingen op bedrijventerreinen te monitoren en deze zo nodig bij te sturen. De regisseur is vaste deelnemer van de stuurgroep. De stuurgroep bedrijventerreinen vergadert (tenminste) drie keer per jaar.

De stuurgroep is opdrachtgever voor de werkgroep en voor de regisseur. De regisseur brengt als vaste deelnemer in deze overleggen de stuurgroep op de hoogte van zijn/haar activiteiten de afgelopen periode en brengt mogelijke issues in.

### 6.2 Functioneren werkgroep

In de werkgroep zijn ondernemers en gemeenten (op ambtelijk niveau) vertegenwoordigd. Ook de regisseur neemt deel aan de werkgroep.

De werkgroep heeft een belangrijke rol in de uitvoering van de bedrijventerreinenstrategie en het voeren van de stuurgroep. De werkgroep houdt oog op de voortgang van de afspraken in de bedrijventerreinenstrategie en bereidt de stuurgroepbijeenkomsten voor. Voor de acties uit de strategie bedrijventerreinen die niet onder de verantwoordelijkheid van de regisseur vallen, is de werkgroep aan zet. Ook eventuele aanvullende acties vanuit de stuurgroep, worden opgepakt door de werkgroep. De acties worden binnen de werkgroep toebedeeld

aan de leden. De werkgroep rapporteert de voortgang van de acties aan de stuurgroep.

### 6.3 Voortgang afspraken uitvoeringsplan en bedrijventerreinenstrategie

In het convenant Ruimte voor Bedrijven, de bedrijventerreinenstrategie en dit uitvoeringsplan is een aantal afspraken gemaakt over de samenwerking, rolverdeling, monitoring van het areaal bedrijventerreinen (transformatie, compensatie en uitgifte van gronden), over transformatie en compensatie, inzet van de regisseur, afstemming met andere dossiers, het verkennen van nieuwe plancapaciteit (oa door verdichting) en het inzetten op het toekomstbestendig maken / houden van bestaande bedrijventerreinen.

Het is belangrijk periodiek de ‘thermometer’ te steken in deze afspraken: hoe is de voortgang op de actiepunten? Voldoen de afspraken nog? Behalen we met de ingezette koers onze doelen? Zijn er aanvullende afspraken nodig? Kunnen we vervolgstappen zetten op de afgeronde punten (b.v. na afronding van de Challenge Toekomstbestendige Bedrijventerreinen / Ruimtelijke Verdichting)?

Tegelijkertijd moet de monitoring lean en mean blijven en niet teveel tijd in beslag nemen. In de strategie bedrijventerreinen is afgesproken dat twee jaar na vaststelling (oktober 2022) de strategie wordt geëvalueerd. Hierbij hoort ook het functioneren van het uitvoeringsplan en de kosten die hieraan verbonden zijn. Voorstel is de inzet van de regisseur te evalueren één jaar na aanstelling (zie paragraaf 3.2). In de praktijk ligt het evaluatiemoment van de regisseur mogelijk dicht op het geplande evaluatiemoment van de strategie (twee jaar na vaststelling, zijnde oktober 2022). Overwogen kan worden beide evaluatiemomenten samen te voegen.

## 6.4 Financiële paragraaf

Aan de uitvoering van voorliggend plan zijn – samengevat – de volgende kosten verbonden:

- Maximaal ca € 100.000 per jaar voor de inzet van de regisseur, te verdelen volgens de afgesproken verdeelsleutel. Dit bedrag is een schatting op basis van een inzet van 2 dagen per week, 45 weken per jaar, een tarief van ca maximaal € 125 per uur en een werkbudget van € 10.000.
- Eénmalig € 50.000 voor de uitvoering van de Challenge Toekomstbestendige Bedrijventerreinen / Ruimtelijke Verdichting. Hiervan wordt voor tweederde een bijdrage gevraagd aan ministerie van EZ en Provincie. Het resterende bedrag van ca € 16.600 wordt gefinancierd door de gemeenten via de afgesproken verdeelsleutel.

## 6.5 Communicatie

Communicatie over het uitvoeringsplan en de voortgang daarvan vindt centraal plaats, via Economie071. Communicatie-uitingen worden besproken in de werkgroep en waar nodig in de stuurgroep. Centraal staat de communicatie over mijlpalen in het proces, bijvoorbeeld:

- Het vaststellen van dit Uitvoeringsplan;
- Het aanstellen van een regisseur;
- Het starten van de Challenge Toekomstbestendige Bedrijventerreinen / Ruimtelijke Verdichting;
- De resultaten van de toekomstbestendige bedrijventerreinen/ruimtelijke verdichting en het eventuele vervolg;

---

<sup>4</sup> In het verleden had de provincie Brabant de Brabantse Herstructureringsmaatschappij Bedrijventerreinen, maar die is na gedane zaken opgeheven. Noord-Holland heeft (nog) niet zo'n rom, al is in de MRA de publieke

- De evaluatie van de bedrijventerreinenstrategie en dit uitvoeringsplan.

## 6.6 Langere termijn: overweging regionale ontwikkelingsmaatschappij

Voor de korte termijn is voorliggend uitvoeringsplan voldoende om de afspraken, zoals gemaakt in de bedrijventerreinenstrategie, tot uitvoering te brengen. Op de lange termijn blijft er, vanwege de ruimtelijke situatie in de regio, naar verwachting sprake van (transformatie)druk op de bedrijventerreinen. Gemeenten handelen met de strategie en dit uitvoeringsplan vanuit het regionaal belang, maar kosten en opbrengsten van bedrijventerreinen slaan alsnog neer in de individuele gemeenten, terwijl de werklocaties gezamenlijk een duidelijke regionaal-economische functie vervullen. Voor ondernemers blijft de mogelijkheid boven de markt hangen dat een nieuwe bestuursperiode tot nieuwe afwegingen leidt, waardoor een langjarig investeringsperspectief ontbreekt.

Overweging om hier verandering in te brengen kan zijn om op het niveau van de 071-regio, of wellicht hoger, te komen tot een regionale ontwikkelingsmaatschappij (rom) voor werklocaties. Elders in Nederland zijn er verschillende voorbeelden van een dergelijke rom. In de provincies Utrecht, Gelderland en Overijssel zijn bijvoorbeeld respectievelijk de OMU, de OHG en de HMO actief<sup>4</sup>. De rom's richten zich op het met strategische aankopen en kennis ondersteunen van vooral herontwikkelingstrajecten, waarbij het de bedoeling is dat deze publieke rom's werk doen dat de markt niet of te langzaam oppakt. Ze werken met een, gedeeltelijke, revolving taakstelling. Basisgedachte achter deze rom's is dat de markt bepaalde opgaven niet vanzelf oppakt. In de 071-regio zal transformatie naar wonen wel door de markt worden gedaan, maar het

bedrijventerreinontwikkelaar SADC actief. In Zuid-Holland heeft de ROM IQ geen fysiek-ruimtelijke opdracht.

realiseren van vestigingsmogelijkheden voor (niet-kantoor- en niet-detailhandel)bedrijven in mindere mate.

Voor de langere termijn kan deze oplossing interessant zijn. In dit uitvoeringsplan spreken we daarom af de vraag of een rom kansrijk kan zijn, mee te nemen tijdens de eerste evaluatie van de bedrijventerreinenstrategie in het najaar van 2022. Ten aanzien van de rom is de centrale vraag: waar zijn we de afgelopen periode tegenaan gelopen wat aanleiding kan geven tot oprichting van een rom? Zijn er concrete casussen waarbij het functioneren van een rom naar verwachting kan zorgen voor het losweken of versnellen van een ontwikkeling?

De ervaring van de regisseur en met andere afspraken uit dit uitvoeringsplan moet uiteraard bij een dergelijk onderzoek worden betrokken.

# Bijlage 1: Functieprofiel regisseur

## Over de organisatie: Economie071: een sterk samenwerkingsverband

Het gaat goed met de Leidse regio. Toch zien gemeenten, ondernemers(verenigingen) en onderwijs- en kennisinstellingen nog kansen om de economie extra te stimuleren. Daarom zijn de zes gemeenten, ondernemersverenigingen, onderwijs- en kennisinstellingen een samenwerking gestart onder de naam 'Economie071'. Met een gezamenlijke economische agenda werken we aan verschillende thema's:

- Versterken (Topsector Life Sciences & Health)
- Verdienen (Ondernemerschap)
- Verbinden (Onderwijs en arbeidsmarkt)
- Verleiden (Vestigen en winkelen)
- Vertellen (Be Good And Tell It)

Om dit te bereiken is het onder meer van belang dat we voldoende en goede werklocaties bieden voor onze bedrijven. Tegelijkertijd zijn er verschillende andere ruimtevragers (zoals energie, wonen, groen en infrastructuur) in onze economisch en ruimtelijk sterk verknoopte regio. De druk op de ruimte is dus groot.

In 2020 dit jaar heeft regionale stuurgroep bedrijventerreinen van Economie071-regio de Ruimtelijke Strategie Bedrijventerreinen 2020-2030 vastgesteld. In de strategie is onder andere aandacht voor het belang van bedrijventerreinen voor de regio, het toekomstbestendig maken van bestaande bedrijventerreinen, de vraag naar en het aanbod aan nieuw te ontwikkelen bedrijventerreinen en transformatieplannen. Nu is het tijd om uitvoering te geven aan de strategie. Voor de uitvoering hiervan wordt een uitvoeringsplan opgesteld. Onderdeel van het uitvoeringsplan is de inzet van een regisseur.

## Verantwoordelijkheden

De regisseur is verantwoordelijk voor:

- Het gevraagd en ongevraagd adviseren van de stuurgroep over compensatie-transformatie, plancapaciteit, de positie van zittende ondernemers en (het nakomen van) bestaande afspraken.
- Het zorgen voor draagvlak voor de aanpak (die in dit uitvoeringsplan en de bedrijventerreinenstrategie is omschreven) bij ondernemersvertegenwoordiging en de betrokken gemeenten;
- Het bijhouden van de voortgang en het informeren van de stuurgroep en andere betrokkenen hierover. Denk aan het objectief monitoren van de hectares getransformeerde en gecompenseerde bedrijventerreinen en de plancapaciteit in alle milieucategorieën en het periodiek informeren van de stuurgroep met een voortgangsrapportage.

## Taken van de regisseur

Kerntaak van de regisseur is er actief voor te zorgen dat er voldoende goede ruimte blijft om te ondernemen op bedrijventerreinen in de regio. Meer concreet gaat het om de volgende taken:

- Het signaleren van compensatie-opgaven en kansen voor compensatielocaties op locatieniveau en op niveau van (groepen) ondernemers. Daarbij zorgt de regisseur voor een warme overdracht naar de accountmanager(s) van de betrokken gemeenten.
- Het signaleren van kansen voor uitbreidingslocaties;
- Het aanjagen gemeenten om compensatie- en uitbreidingslocaties mogelijk te maken, d.w.z. het aanjagen van het hard maken van zachte plancapaciteit voor deze locaties;
- Het adviseren van betrokken partijen over het hard maken van zachte plancapaciteit;
- Het monitoren van de afspraken uit de strategie, het convenant en het uitvoeringsplan over (de werkwijze bij) transformatie en compensatie;

- Het monitoren van de hectares getransformeerde en gecompenseerde bedrijventerreinen en van de plancapaciteit in een dashboard;
- Het in kaart brengen van regelgeving en normen die efficiënt ruimtegebruik onbedoeld tegengaan en hier oplossingen voor aandragen. Denk aan regelgeving op gebied van parkeernormen, bouwhoogtes, e.d. Dit kan mede dienen als input voor de Challenge Toekomstbestendige Bedrijventerreinen / Ruimtelijke Verdichting.;
- Het signaleren en agenderen van situaties op bedrijventerreinen waarbij het (beoogde) profiel van het terrein en het bestemmingsplan beter op elkaar kunnen worden afgestemd;
- Het bij transformatie in het oog houden van de positie van zittende ondernemers in het gebied en het signaleren van problemen hierbij. Vragen die daarbij spelen zijn: kunnen bedrijven hun bestaande activiteiten zonder beperkingen voortzetten? Is verhuizing wellicht verstandiger en zo ja, is dat wel haalbaar? Daarbij heeft de regisseur ook aandacht voor het verschil in positie van verschillende ondernemers: gaat het om huurders of eigenaar-gebruikers? De regisseur kan naar aanleiding hiervan overleg initiëren tussen ondernemer en gemeente en treedt waar nodig bemiddelend op;
- Het agenderen op de ambtelijke en bestuurlijke agenda van bovengenoemde thema's en knelpunten daarop;
- Het informeren en adviseren van en rapporteren en escaleren naar de stuurgroep over de voortgang van deze taken.

#### **Bevoegdheden en plek binnen de organisatie**

De regisseur werkt in opdracht van de stuurgroep Economie071, die bestaat uit gemeenten en ondernemersverenigingen. De regisseur is een onafhankelijk adviseur die op basis van inhoudelijke argumenten de stuurgroep gevraagd en ongevraagd adviseert. De adviezen van de regisseur wegen zwaar in de besluitvorming van de stuurgroep en zijn in die zin richtinggevend. De regisseur heeft een (beperkt) werkbudget voor nader onderzoek, externe expertise en eventuele andere kosten. Dit

werkbudget bevordert de snelheid en onafhankelijkheid van de regisseur. Leidraad van de regisseur is de bedrijventerreinenstrategie en het uitvoeringsplan.

De regisseur heeft goede contacten met de ambtelijke staf die zich bezig houdt met de werklocaties (accountmanagers, bedrijfscontactfunctionarissen, beleidsmedewerkers) in de 071-gemeenten.

#### **Benodigde competenties**

- Goede en aantoonbare adviesvaardigheden (mondelijk en schriftelijk)
- Is pro-actief en durft mensen op verschillende niveaus aan te spreken
- Betrokken en legt gemakkelijk contact met andere mensen
- Creatief in het oplossen van vraagstukken en werkt oplossingsgericht
- Heeft doorzettingsvermogen en is gedreven
- Is integer
- Is een goede onderhandelaar
- Is zelfstandig

#### **Profiel van de regisseur**

- *Is onafhankelijk en straalt onafhankelijkheid uit.* Het eerste heeft vooral te maken met het takenpakket dat hij/zij meekrijgt en de wijze van aanstelling. Voor het profiel van de regisseur betekent onafhankelijkheid dat:
  - Hij/zij op geen enkele manier persoonlijke belangen heeft bij het wel / niet realiseren van transformatie of compensatie;
  - Hij/zij in het verleden ook niet betrokken is geweest in de vorm van intensieve samenwerking of conflicten met de betrokken besturen en bestuurders (wethouders, ondernemersverenigingen) op vlak van deze ruimtelijke opgaven.
- *Spreekt 'de taal' van ondernemer en overheid:* de regisseur moet goed weten hoe aan de overheidskant procedures en beleidsvorming

werken en hoe (op basis waarvan, met welke (on)zekerheden) ondernemers beslissingen nemen over hun onderneming.

- *Kent de regio goed en heeft bij voorkeur ook een extensief netwerk in de regio:* de regisseur moet bekend zijn met de complexiteit van de ruimtelijke opgaven in de regio zodat hij/zij de actuele vraagstukken makkelijk eigen kan maken en zich erin kan verplaatsen. Een persoon met enige bekendheid in de regio zorgt er bovendien voor dat de kennismakingsfase goed verloopt en de regisseur snel ter zake kan komen.
- Heeft bij voorkeur ervaring met ruimtelijk-economische vraagstukken en ruimtelijke procedures.

### Dienstverband en inzet

Planvorming voor transformatie is op een aantal plekken al in een vergevorderd stadium. De regisseur moet daarom zo snel mogelijk aan de slag. Gezien de kerntaken en de opgaven die er nu liggen, schatten we de inzet van de regisseur op gemiddeld 2 dagen per week voor het eerste jaar. De inzet is in principe voor 2 jaar, waarbij we na 1 jaar een bindend evaluatiemoment inplannen, waarbij tevens wordt gekeken naar de kerntaken en inzet voor het tweede jaar.

Criteria waarlangs de inzet van de regisseur geëvalueerd wordt zijn onder andere:

- De tevredenheid van stuurgroep- en werkgroepleden met de inzet van de regisseur;
- De kwaliteit van de uitgebrachte adviezen, zowel qua inhoud (zaten de adviezen goed in elkaar?) als qua onderwerpen (heeft de regisseur geadviseerd op de onderwerpen die passen bij zijn/haar taakomschrijving?);
- In hoeverre heeft de regisseur voldaan aan de taakomschrijving en zijn/haar kerntaken ingevuld? Heeft de regisseur:

- monitoring van hectares (getransformeerde / gecompenseerde) bedrijventerreinen opgezet?;
  - de stuurgroep, werkgroep en andere betrokkenen regelmatig voorzien van informatie over de voortgang van zijn / haar taken?;
  - er (mede) voor gezorgd dat elke netto hectare die door transformatie planologisch verloren gegane ruimte voor werken elders is gecompenseerd?;
  - regelgeving en normen die efficiënt ruimtegebruik onbedoeld tegengaan in kaart gebracht en hier oplossingen voor aangedragen?;
  - situaties op bedrijventerreinen waarbij het (beoogde) profiel van het terrein en het bestemmingsplan beter op elkaar kunnen worden afgestemd onderzocht, gesignaleerd en geagendeerd?;
  - goed contacten onderhouden met de betrokkenen (stuurgroep, ondernemers(verenigingen), werkgroep, accountmanagers, trekkers van de Challenge Toekomstige Bedrijventerreinen / Ruimtelijke Verdichting)?;
  - bijgedragen aan het naleven van de afspraken die in de bedrijventerreinenstrategie en dit uitvoeringsplan zijn gemaakt?;
  - de werk- en stuurgroepbijeenkomsten bijgewoond?
- Heeft de regisseur, al met al, ertoe bijgedragen dat er op de bedrijventerreinen voldoende goede ruimte beschikbaar blijft om te ondernemen in de regio?

## Bijlage 2: Jaarlijkse bijdragen kosten regisseur per gemeente

Tabel B2: Maximale jaarlijkse bijdragen gemeenten aan kosten regisseur volgens de vaste verdeelsleutel

	Aantal inwoners*	Gemeentelijke bijdragen aan regisseur
Leiden	125.099	€ 45.202
Oegstgeest	24.840	€ 8.975
Zoeterwoude	8.410	€ 3.039
Katwijk	65.753	€ 23.759
Leiderdorp	27.056	€ 9.776
Voorschoten	25.596	€ 9.249
<b>Totaal</b>	<b>276.754</b>	<b>€ 100.000</b>

\* Inwoneraantallen per 2020