



**Buck
Consultants
International**

Challenge Toekomstbestendige Bedrijventerreinen

Uitgevoerd in opdracht van:

Economie 071, Provincie Zuid-Holland en
Ministerie van Economische zaken en Klimaat

Nijmegen/Den Haag, december 2022

Inhoudsopgave

	Blz.
Samenvatting	1
Hoofdstuk 1 De Challenge Toekomstbestendige bedrijventerreinen	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Wat is de Challenge Toekomstbestendige bedrijventerreinen	6
1.3 Kansenzones	9
Hoofdstuk 2 De vier Kansenzones in de Leidse Regio	13
2.1 Grote Polder	15
2.2 De Baanderij	17
2.3 't Heen	18
2.4 De Waard	20
2.5 Leerervaringen	21
Hoofdstuk 3 Toolbox	24
3.1 Verkruiemeling	24
3.2 Herontwikkelingsmaatschappij	25
3.3 Functiemenging	26
3.4 Verduurzaming	28
Hoofdstuk 4 Te behalen ruimtewinst	31
Hoofdstuk 5 Conclusies en advies	32

Samenvatting

Al vele jaren wordt in diverse steden en regio's nagedacht en geëxperimenteerd met intensivering van ruimtegebruik (ruimtelijke verdichting). Meer de hoogte in, het beter benutten van de openbare ruimte en kavels kleinschaliger verkavelen, etc. zijn maatregelen die we vaak tegenkomen, maar in de praktijk niet of nauwelijks van de grond komen. Binnen de Challenge toekomstbestendige bedrijventerreinen is in de 071 regio geprobeerd om deze toekomstbestendige bedrijventerreinen te realiseren door herontwikkeling van verouderde deelgebieden op vier bedrijventerreinen in de Leidse Regio. Die vier terreinen zijn door de gemeenten aan het begin van dit traject ingebracht (de Waard in Leiden; de Baanderij in Leiderdorp; 't Heen in Katwijk; Grote Polder in Zoeterwoude). De vraag die de Challenge zou moeten beantwoorden, is deze: Hoe is op bestaande bedrijventerreinen ruimtewinst te behalen door middel van verdichting, en hoe is door verdichting en verduurzaming de toekomstbestendigheid van het bedrijventerrein te versterken?

De Challenge Toekomstbestendige bedrijventerreinen is een proces geweest van lange adem. Gebeurtenissen tussen gemeente en ondernemers uit het verleden zijn hier debet aan. Maar gaandeweg (tussen juni 2021 en juni 2022) is er op alle vier terreinen een proces in gang gezet waarbij iedere partij vooruit wil en samenwerkt.

In de Challenge is op vier terreinen met ondernemers en gemeenten gewerkt aan de herontwikkeling van verouderde deelgebieden op die terreinen. In de Challenge is ervoor gekozen om niet de hele terreinen in één keer geheel aan te pakken, maar de aandacht te richten op die deelgebieden waar de urgentie en grootst is en vanwege veroudering daar ook kansen voor herontwikkeling liggen. In de Challenge is dit de kanszone aanpak genoemd. Bij de herontwikkeling stonden twee doelstellingen centraal, namelijk ruimte opnieuw beschikbaar krijgen voor bedrijven en verduurzaming van bedrijfsgebouwen en bedrijfsomgeving. Uiteindelijk kan in de vier pilots in de kanszones een potentiële ruimtewinst worden geboekt van 6 tot 8 ha. Potentieel omdat de uitvoering van maatregelen nog moet plaatsvinden. Voor de hele Leidse regio is de potentiële ruimtewinst op bedrijventerreinen ongeveer 12 – 24 ha.

Binnen de Challenge is een Toolbox ontwikkeld met handvaten voor gemeenten (niet uitsluitend voor de Leidse gemeente) om toekomstbestendige bedrijventerreinen te realiseren. In de Toolbox zijn vier instrumenten uitgewerkt:

- Het tegengaan van zogenaamde verkrumeling. Vrijkomende kavels op bedrijventerreinen in de regio worden door ontwikkelaars benut om verzamelgebouwen te ontwikkelen met kleine units (kleiner dan 500 m²). Daardoor zijn oorspronkelijk grotere kavels niet meer geschikt voor grotere bedrijven en voor bedrijven in de hogere milieucategoriën.
- Het afbakenen van kansrijke deelgebieden op verouderde bedrijventerreinen waar ondernemers samen met overheden aan de slag kunnen. In de Toolbox is vermeld hoe

die zones afgebakend kunnen worden en welke instrumenten kunnen worden ingezet om herontwikkeling in die kanszones te versnellen.

- Herontwikkeling moet samengaan met investeringen van ondernemers in de verduurzaming van panden en bedrijfsprocessen. In de Toolbox zijn regelingen opgenomen voor individuele bedrijven, maar ook regelingen voor collectieve maatregelen waarvan meerdere ondernemers gebruik kunnen maken.
- Op enkele terreinen is in de Challenge ook geëxperimenteerd met functiemenging (wonen, werken en voorzieningen in één gebied of gebouw integreren). De resultaten op gebouwniveau zijn al zichtbaar in de Leidse Regio, maar op gebiedsniveau gaat dit vooralsnog langzaam. In de Toolbox zijn voorbeelden van elders in Nederland opgenomen.

De discussies in de Leidse regio zijn tot nu nog te vrijblijvend en te weinig doortastend. De totaal te behalen geanalyseerde potentiële ruimtewinst en verduurzaming kan grotendeels worden behaald als de samenwerking tussen gemeente en ondernemers steviger wordt ingevuld, waarbij de ondernemers nog steviger het voortouw kunnen nemen en de gemeenten zich opstellen als betrouwbare ondersteuner van de herontwikkelingsplannen.

De Challenge is gefinancierd door de Leidse Regio, de provincie Zuid-Holland en het Ministerie van EZK. Vandaar dat in de aanbevelingen ook op die verschillende overheidslagen wordt ingegaan.

De gemeenten in de Leidse Regio

- Zet projectgroepen per terrein op voor het vervolg ná de Challenge Toekomstbestendige Bedrijventerreinen. Dat betekent het opzetten van projectteams voor de 4 bedrijventerreinen. Hierin kunnen ondernemers en gemeenten zitting nemen met een projectleider (vanuit de gemeente) die verantwoordelijk is voor het proces.
- Richt op korte termijn als gemeenten samen met de ondernemersverenigingen een klein herontwikkelingsteam op dat de vier ontwikkelde cases stappen verder brengt en ook op andere locaties in de regio aan de slag gaat. Dat team dient te bestaan uit enkele specialisten die kunnen omgaan met aan- en verkoop en verduurzaming van vastgoed.
- Pak de aanbevelingen op die in de Toolbox zijn geformuleerd ten aanzien van het tegengaan van verdere verkrumming van bedrijfsruimtes en kavels en maak de vraag naar ruimte voor het groter MKB (500 tot 5000m²) zichtbaar voor ontwikkelende partijen.
- Ga als regiogemeenten (samen met de provincie) de oprichting van een regionale herontwikkelingsmaatschappij verkennen. Daarbij gelden de volgende aandachtspunten
 - Wat kunnen we leren van de ervaringen elders?
 - Waar vinden we enkele experts die de kar gaan trekken (zie herontwikkelingsteam)?
 - Hoe gaan we de eerste tranche van het herontwikkelingsfonds vullen (wie stelt het startkapitaal beschikbaar)?
- Functiemenging moet meer zijn dan een beleidsmatige wens en een stedenbouwkundig ontwerp dat in de praktijk moeizaam van de grond komt. De impasse kan op de volgende manier worden doorbroken:
 - Betrek ook de kracht en creativiteit van ondernemers en de vastgoedsector om met haalbare oplossingen te komen.

- Probeer concreter in te vullen hoe de m² werken ingevuld gaan worden op de diverse locaties, met welke doelgroepen en ga na dat voor die doelgroepen er ook een concrete markt vraag is. Waar gemeenten en marktpartijen precies weten welke typen woningen in een gebied gebouwd mogen worden, blijft deze economische programmering vaak ver achter.

Wat kan de provincie bijdragen

De provincie kan een belangrijke rol spelen bij:

- Het opzetten van de monitor werklocaties, zoals dat bijv. is gedaan in de Metropoolregio Amsterdam (Atlas Plabeka). Daarbij kijkt men niet alleen naar het aanbod van bedrijventerreinen en kantoren, maar ook naar de ontwikkeling van bedrijven en werkgelegenheid in andere delen van het stedelijk gebied. Het merendeel van de data is namelijk bij de provincie aanwezig. Bovendien is de provincie ook bevoegd gezag voor de planning en ontwikkeling van diverse typen werklocaties.
- Het voorzien van cofinanciering van het Herontwikkelingsteam. In andere regio's in Nederland dragen de provincies ook bij aan herontwikkelingsprojecten door ook geld beschikbaar te stellen voor de ondersteuning van de processen (procesgeld).
- De provincie zou ook financieel kunnen bijdragen aan onderzoek naar de behoefte aan bedrijfsruimtes voor het MKB, voortbouwend op de regionale ramingen bedrijventerreinen. In die ramingen is een globaal onderscheid gemaakt naar de ruimtebehoefte van kleinschalige bedrijventerreinen, maar dat geeft nog geen goed inzicht in de dynamiek en vraag naar bedrijfsruimtes in het segment van 500 tot 5000m².
- De provincie zou pilots op het gebied van meerlaags bouwen kunnen ondersteunen en met name die pilots waar meerlaagse combinaties plaatsvinden van productie en handel. Wat betekent dat voor de inrichting en constructie van gebouwen en is dat financieel ook haalbaar. Elders in Nederland komt dit nu langzaam van de grond (bijv. in Amsterdam en Eindhoven).
- Uiteraard zou de provincie ook kunnen bijdragen in de voorbereiding van een regionale herontwikkelingsmaatschappij en aan het startkapitaal van de herontwikkelingsmaatschappij.

Het Rijk

Bij het Rijk denken we in eerste instantie aan de Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en aan het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Zij werken in het kader van het programma 'Mooi Nederland' aan het beschikbaar krijgen van voldoende ruimte voor economische activiteiten. De Ministeries zouden kunnen bijdragen aan:

- Het verkennen van de opzet van herontwikkelingsmaatschappijen (ervaringen elders inbrengen).
- De regio voeden met nieuwe regelingen en programma's omtrent verduurzaming van bedrijfsprocessen en gebouwde omgeving via RVO, maar zouden ook meer het accent

kunnen leggen op het verder ontwikkelen van collectieve maatregelen op het gebied van opwekking en opslag van duurzame energie op bedrijventerreinen.

- Vanuit Mooi Nederland zou het Rijk ook samen met de provincies een programma Meerlaags Bouwen kunnen ontwikkelen. Bij meerlaags bouwen zou ook de ruimtelijke inpassing en de ruimtelijke (visuele) kwaliteit van panden meegenomen kunnen worden.
- Genoemde Ministeries zouden ook verdieping kunnen aanbrenge(n) over kansrijke concepten voor functiemenging in binnenstedelijke gebieden, waarbij naast kantoren, horeca en detailhandel wordt verkend of er ook kansen liggen voor kleinschalige en hoogwaardige productie en kleinschalige vormen van (stads)logistiek en verwerking van retourstromen.
- Samen met de provincies zal anders naar de programmering van werklocaties gekeken moeten worden. Nu vindt die programmering gefragmenteerd plaats, ook in de Leidse Regio. Er wordt nog steeds geprogrammeerd alleen voor kantoren en voor bedrijventerreinen. De realiteit is dat werken in steden voor een belangrijk deel plaats vindt buiten die formele locaties (kantoren en bedrijventerreinen). Denk daarbij aan woonwijken, stadscentra, op campussen, langs doorgaande wegen, etc. Een geïntegreerde planning van werklocaties kan daarbij een oplossing zijn, zeker in de Leidse Regio waar de ruimte zeer schaars is en veel kleinschalige bedrijvigheid ingepast moet worden buiten de bedrijventerreinen.

Hoofdstuk 1 **De Challenge Toekomstbestendige bedrijventerreinen**

1.1 Inleiding

Voor u ligt het eindrapport van “de Challenge Toekomstbestendige bedrijventerreinen” dat is uitgevoerd door BCI in opdracht van Economie 071 (en meer specifiek voor de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Zoeterwoude en Katwijk)¹. Binnen dit project is intensief samengewerkt tussen gemeenten, ondernemers en BCI op een viertal bedrijventerreinen. Hierbij is nagegaan wat de kansen zijn voor herontwikkeling van verouderde deelgebieden van deze bedrijventerreinen en wat de ruimtewinst is die door herontwikkeling behaald kan worden.

De Challenge Toekomstbestendige bedrijventerreinen heeft tot doel om samen met ondernemers aan de slag te gaan met de opgave om de beperkt beschikbare ruimte op bedrijventerreinen beter te benutten en met diverse opgaven die spelen op de terreinen (zoals verduurzaming, veiligheid, ruimtelijke kwaliteit) aan de slag te gaan. Daarbij is ook als doelstelling gehanteerd om tot lessen en adviezen te komen die ook op andere terreinen in de Leidse regio en in andere regio's toegepast kunnen worden. Dat is ook de reden dat de provincie Zuid-Holland en het Ministerie van EZK financieel hebben bijgedragen aan de Challenge.

Dit project richt zich op vier bedrijventerreinen in de regio Leiden. Dit zijn de Baanderij (gemeente Leiderdorp), de Waard (gemeente Leiden), 't Heen (gemeente Katwijk) en de Grote Polder (gemeente Zoeterwoude). Deze terreinen zijn aan het begin van de Challenge door de gemeenten aangedragen, omdat op die terreinen sprake is van veroudering maar er ook vraag is naar ruimte van ondernemers op die terreinen omdat ze op dit moment op eigen kavels onvoldoende groeikansen hebben.

Al jaren wordt in diverse steden en regio's nagedacht en geëxperimenteerd met intensivering van ruimtegebruik (ruimtelijke verdichting). Meer de hoogte in, het beter benutten van de openbare ruimte en kavels kleinschaliger verkavelen. De lessen uit het recente verleden zijn dat ondanks de grote druk op de ruimte in steden, de verdichting van bedrijvigheid op bedrijventerreinen moeilijk van de grond komt. Dat geldt zelfs in Amsterdam (zowel op nieuwe terreinen als verouderde terreinen zoals Landlust en Sloterdijk 2). De reden is dat vastgoedeigenaren ‘wachten op beter’, oftewel dat gronden verkocht kunnen worden op het moment dat ze mogelijk een woonbestemming krijgen. Maar het komt ook omdat niemand

¹ De Provincie Zuid-Holland en het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat zijn medefinanciers van de Challenge.

op het terrein (ondernemers, gemeente) concrete initiatieven neemt om met vastgoedeigenaren aan de slag te gaan om gezamenlijk tot een toekomstbestendige inrichting te komen van de verouderde delen van bedrijventerreinen.

Om bij herontwikkeling de verouderde locaties toch beschikbaar te houden voor andere bedrijvigheid is een gezamenlijke aanpak nodig van bedrijven/ontwikkelaars en gemeente. Allereerst door voor die verouderde zones een toekomstbeeld neer te leggen waarin de eigenaren/ondernemers in het gebied in geloven. Op basis van dat beeld kunnen vervolgens ondernemers/vastgoedontwikkelaars panden en kavels opkopen en binnen die zones de herontwikkeling en verdichting gaan organiseren.

Dit eindrapport is een verslaglegging van een proces dat een jaar heeft geduurd. In deze periode kwamen BCI en de gemeenten meerdere keren (zowel online als fysiek) samen en is besproken hoe de Challenge tot een succes gemaakt kan worden. Daarbij heeft steeds centraal gestaan om de ondernemers op de vier terreinen de leiding te laten nemen in de herontwikkeling van deelgebieden op die grotere bedrijventerreinen. Daarom zijn ook met ondernemers op de vier terreinen meerdere gesprekken gevoerd (individueel, als groep en/of via de parkmanagementorganisatie).

Naast dit rapport is een uitgebreide toolbox als bijlage bijgevoegd. Deze toolbox wordt kort toegelicht in hoofdstuk 3, waarbij het accent ligt op de belangrijkste inzichten en handelingsperspectieven. De Toolbox is opgezet om inzichten en instrumenten te beschrijven die ook elders in de regio en elders in Nederland toegepast kunnen worden. Dit leereffect was voor de financiers van de challenge een belangrijke reden om gezamenlijk dit project uit te voeren.

1.2 Wat is de Challenge Toekomstbestendige bedrijventerreinen

Al vele jaren wordt in diverse steden en regio's nagedacht en geëxperimenteerd met intensivering van ruimtegebruik (ruimtelijke verdichting). Meer de hoogte in, het beter benutten van de openbare ruimte en kavels kleinschaliger verkavelen, etc. zijn maatregelen die we vaak tegenkomen, maar in de praktijk moeizaam van de grond komen.

Om dit te doorbreken, is een aanpak nodig waarin allereerst de gemeente aangeeft dat transformatie (van werken naar wonen) op die locaties niet aan de orde is en de bestemming als bedrijventerreinenbestemming gegarandeerd is. Dit is het uitgangspunt van de regionale bedrijventerreinenstrategie. Ontwikkelaars/beleggers en eigenaren van panden hebben dan de zekerheid om grotere zones of kavels/gebouwen op te kopen en binnen die zones de herontwikkeling en verdichting (langjarig) te gaan organiseren.

Het startpunt voor de Challenge Toekomstbestendige bedrijventerreinen is de Ruimtelijke Strategie Bedrijventerreinen 2020 – 2030 die is opgesteld in opdracht van Economie 071 (juni 2020). Daarin is vermeld dat door herontwikkeling een beperkte ruimtewinst kan worden

behaald. Het uitgangspunt voor de Challenge is breder dan uitsluitend te kijken naar intensivering op bedrijventerreinen. Het doel is om het vestigingsklimaat voor bedrijven op bestaande bedrijfsterreinen te verbeteren zodat uitbreiding van bedrijven mogelijk is en er tevens geïnvesteerd wordt in het toekomstbestendig maken van de bedrijventerreinen (energietransitie, ruimtelijke kwaliteit, veiligheid).

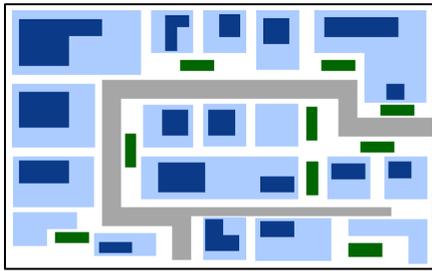
De Challenge heeft zich verbreed naar herontwikkeling omdat ruimte intensivering nooit alleen een drijfveer is voor ondernemers om te investeren. Het gaat dan ook om uitbreiding van de bedrijfsactiviteiten, verduurzaming van bedrijfsgebouwen en -processen en kwaliteit van de omgeving van het bedrijf. Ondernemers willen het liefst op de eigen locatie kunnen uitbreiden omdat een verplaatsing naar een nieuwe locatie gepaard gaat met desinvesteringen in bestaande gebouwen, inventaris en kavels. Maar uitbreiding van een bedrijf vraagt ook om ruimte in die directe omgeving van het bedrijf. Soms is die ruimte aanwezig door een leegstaand pand of door het uitkopen van een buurman. Maar meestal vraagt herontwikkeling om een gezamenlijk plan met andere ondernemers in de directe omgeving om met elkaar te bepalen waar kansen liggen voor verduurzaming, herinrichting van kavels en intensivering van ruimtegebruik. Het doel van de Challenge is om die private investeringen los te krijgen met ondersteuning en betrokkenheid van overheden.

Bij die ondersteuning door overheden gaat het in eerste instantie om de gemeente omdat zij kan investeren in infrastructuur en openbare ruimtes en eventuele aanpassingen in bestemmingsplannen kan doorvoeren. Bovendien heeft de gemeente rechtstreeks contact met ondernemers en ondernemersverenigingen. De provincie komt in beeld als het gaat om subsidies om tot goede toekomstbestendige invulling van plannen te komen, maar ook door de noodzaak van herontwikkeling te benadrukken om in de Leidse regio over voldoende toekomstbestendige bedrijventerreinen te kunnen beschikken. Voor het Ministerie EZK is herontwikkeling een belangrijk onderwerp omdat ruimte voor bedrijven in stedelijke regio's steeds schaarser wordt en op bedrijventerreinen een belangrijk deel van de verduurzaming kan worden gerealiseerd (door energiebesparing, opwekking van duurzame energie en opslag en distributie van duurzame energie).

De opdrachtgevers hebben er dus allen belang bij om versnelling in de herontwikkeling van verouderde bedrijventerreinen te realiseren. Door herontwikkeling komen meer kavels en vastgoed beschikbaar voor bedrijven, is er ook aandacht voor een verbeterde ontsluiting (en voor het oplossen van parkeerproblemen), maar wordt ook de ruimtelijke kwaliteit van gebouwen en de openbare ruimte (groenstructuren) versterkt en kan de energietransitie een impuls worden gegeven. Dat is in figuur 1.1 schematisch weergegeven.

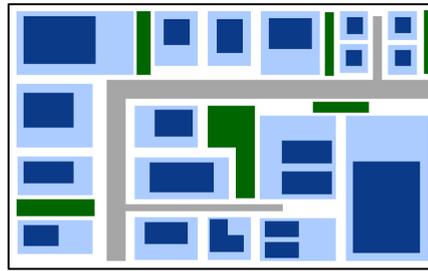
Figuur 1.1 De kanszone aanpak vergeleken met de oude herontwikkelingsstrategie

Van: verouderd bedrijventerrein



- Inefficiënte inrichting en infrastructuur
- Laagwaardige versnipperde groenstructuur
- Verouderde panden en incurante restkavels
- Lage intensiteit ruimtegebruik

Naar: toekomstbestendig bedrijventerrein



- Efficiënte inrichting en infrastructuur
- Hoogwaardige gebundelde groenstructuur
- Nieuwbouw en optimale verkaveling
- Hoge intensiteit ruimtegebruik

Bij de start van de Challenge is als vertrekpunt genomen om niet het hele bedrijventerrein in één keer op te pakken. Er is gekozen voor de methodiek van de zogenaamde Kansenzones. Die kanszone aanpak is in 2020 voorgesteld door BCI en VNO/NCW met als centrale gedachte dat het bijna onmogelijk is om met alle ondernemers op een groter terrein tot concrete uitvoeringsplannen te laten komen. Het is beter in eerste instantie het accent te leggen op die deelgebieden waar de urgentie het grootst is. Dat zijn gebieden met sterke veroudering en/of deelgebieden waar ondernemers zitten die willen uitbreiden. Die aanpak van verouderde deelgebieden is in 2020 de kanszone aanpak genoemd.

Dat signaal van de kanszones is door de Ministeries van EZK en BZK opgepakt en zij hebben BCI een signaalonderzoek laten uitvoeren om de kansen voor die manier van herontwikkeling in beeld te krijgen. De resultaten daarvan zijn onlangs (28 juni 2022) gedeeld in een bijeenkomst 'Bedrijventerreinen in Nederland'. De resultaten van dat signaalonderzoek zijn meegenomen in de Challenge als het gaat om mogelijke ruimtewinst, maar ook hoe overheden en ondernemers kunnen samenwerken bij de herontwikkeling van kanszones.

In de afgelopen twee jaar is gebleken (in de Challenge Toekomstbestendige bedrijventerreinen, maar ook elders) om voor de kanszones deelgebieden van maximaal 10 tot 15 ha netto als vertrekpunt te nemen. In die gebieden (kanszones) is de urgentie van de problematiek voor ondernemers (ruimtegebrek, veroudering, overlast parkeren, soms ook ondermijning) groot en duidelijk herkenbaar en er is in die kanszones ook een groep ondernemers aanwezig die de kar wil trekken om tot herontwikkeling en verduurzaming over te gaan. In dit rapport beschrijven we de ervaringen in de Leidse regio. In de Toolbox zijn instrumenten opgenomen die ingezet kunnen worden bij herontwikkeling in de regio, maar ook elders in Zuid-Holland en Nederland.

1.3 Kansenzones

Aandacht voor herontwikkeling is niet nieuw. In 2008 is een specifieke Commissie door het Rijk benoemd (de Commissie Noordanus) om de herontwikkeling van verouderde bedrijventerreinen een impuls te geven. Die Commissie stelde onder meer een investeringsimpuls van het Rijk voor van enkele miljarden om herontwikkeling te versnellen. Er was toen ook urgentie omdat na jaren van forse uitgiftes van bedrijventerreinen er in diverse regio's op termijn ook tekorten aan bedrijventerreinen dreigden te ontstaan. Het advies heeft geen verdere invulling gekregen omdat door de kredietcrisis het Rijk fors moest bezuinigen en de vraag naar nieuwe bedrijfskavels vanaf 2009 ook sterk is afgenomen. In het advies zijn ook de gemeenten en provincies aangespoord om met hun beschikbare middelen aan de slag te gaan. Dat is in de praktijk ook ten dele gebeurd. In de periode 2009 -2013 hebben diverse gemeenten en provincies veel geld gestoken in het opstellen van Masterplannen voor de aanpak van grotere verouderde terreinen, de zogenaamde revitaliseringsplannen.

Door overheden (via met name provincies en Europees geld, EFRO) is vooral geïnvesteerd in het vernieuwen van infrastructuur en in aanpassingen van de openbare ruimte. Door de financiële crisis en de daaruit voortvloeiende economische crisis en door voldoende aanbod van nieuwe terreinen is door private partijen weinig geïnvesteerd in vernieuwing van panden en kavels.

Voor gemeenten en provincies was het vooral zaak om beschikbare subsidies en gereserveerde budgetten concreet in te kunnen zetten, maar er is te weinig druk uitgeoefend op bedrijven om ook mee te investeren (in hun eigen gebouwen en kavels). Incidenteel kocht een gemeente een verouderd pand op en verkocht de kavel aan een nieuwe eigenaar. Het gevolg hiervan is dat de overheden hun gelden zinvol besteed hebben, maar er in verduurzaming van bedrijfsgebouwen en intensivering van ruimtegebruik op de private kavels weinig bereikt is.

In de periode 2013 – 2018 is de aandacht voor herontwikkeling weggezakt. Dat komt allereerst omdat de ervaringen in de voorafgaande periode niet gunstig waren, maar ook omdat er minder middelen beschikbaar waren. Bedrijven konden voor uitbreiding en nieuwvestiging doorgaans goed tot hun recht komen op bestaande terreinen (de buurman opkopen) of op nieuwe terreinen.

Vanaf 2019 is de druk op de ruimte toegenomen. De beschikbare nieuwe terreinen zijn in hoog tempo uitgegeven en daardoor is er een schaarste aan ruimte voor bedrijventerreinen. Dat heeft ertoe geleid dat bedrijven ook aan de slag willen met de herontwikkeling van bestaande terreinen, mede omdat zij ook in vernieuwing en verduurzaming van panden willen investeren. Daarnaast is ook de vastgoedsector belangstelling gaan tonen voor bestaand verouderd vastgoed. In eerste instantie vooral de grotere panden (veilinggebouwen, grote verlaten industriële complexen), maar recent ook voor meer kleinschalige gebieden met meerdere eigenaren.

De druk op de ruimte is dermate groot in veel regio's in Nederland dat herontwikkeling nu hoog op de agenda staat zowel van overheden als van bedrijven. Er is nu weer momentum

(net zoals in 2008), maar de aanpak is nu minder top down (initiatief van overheden), maar meer bottom-up (initiatief bij bedrijven).

In figuur 1.2 is de werkwijze tot 2018 samengevat onder de kolom ‘traditioneel’. Het initiatief ligt bij de overheden en het accent ligt op de openbare (publieke) delen van een bedrijven-terrein. Incidenteel wordt door overheden ook een bedrijf opgekocht en de kavel wordt doorverkocht aan een nieuwe eigenaar. Er is in de plannen uitgegaan van een grondexploitatie met een korte looptijd waarbij de financiële betrokkenheid van de gemeente overzichtelijk (enkele jaren) is. Het risico is daarmee beperkt maar ook het resultaat is beperkt als gekeken wordt naar het aantal m² bedrijfsgebouwen dat vernieuwd is of extra beschikbaar is gekomen.

Vanaf 2019 heeft BCI een kansenzonemethodiek uitgewerkt waarbij gecombineerde privaat-publieke investeringen gericht zijn op de lange termijn kwaliteit van het terrein door een integrale privaat-gedreven exploitatie van grond en vastgoed (zie rechterkolom in figuur 1.2). Het doel is om investeringen van private partijen uit te lokken doordat eigenaren en/of ontwikkelaars gezamenlijk gaan investeren in toekomstbestendig vastgoed en soms ook in kwaliteit van de openbare ruimte. De rol van de overheden is vooral gelegen in het organiseren van een goed overleg (proces) tussen bedrijven en overheden, het aanpassen van bestemmingsplannen, het investeren in infrastructuur en vergroening van de openbare ruimte en het beschikbaar stellen van subsidies voor verduurzaming van bedrijfsprocessen en bedrijfsgebouwen. In de kansenzone aanpak wordt uitgegaan van een private grond- én vastgoedexploitatie met een langere looptijd, met als resultaat dat een substantieel groter deel vastgoed wordt herontwikkeld en verduurzaamd. In de Toolbox is een voorbeeld business case opgenomen om het verschil tussen de traditionele en kansenzone aanpak te laten zien, ook in financiële gegevens en het bereikte resultaat (aantal m² extra beschikbaar gekomen bedrijfsruimtes).

Figuur 1.2 Kansenzones vs. traditionele herontwikkeling

	Herontwikkeling ‘Traditioneel’	Herontwikkeling ‘Kansenzone’
Essentie	Publieke investering gericht op het realiseren van een betere kwaliteit van de openbare ruimte en zorgvuldiger gebruik van de beschikbare ruimte op het terrein	Gecombineerde privaat-publieke investering gericht op de lange termijn kwaliteit van het terrein door een integrale privaat-gedreven exploitatie van grond en vastgoed
Doel	Tegengaan van veroudering en verloederende en nieuwe investeringen van gevestigde ondernemers uitlokken	Investering in toekomstbestendigheid door substantiële (her)ontwikkeling van bedrijfstvastgoed en optimale terreininrichting en openbare kwaliteit
Methodiek	Grondexploitatie	Grond- en vastgoedexploitatie
Looptijd financiële betrokkenheid overheden	1-3 jaar	10 jaar
Risico	Beperkt	Aanwezig
Resultaat	Beperkte oplossing	Substantiële impuls

Kansenzones worden nu al door de private sector worden opgepakt als het gaat om de volgende cases:

- De herontwikkeling van een groter bedrijventerrein of een groter bedrijf. Goede voorbeelden zijn de herontwikkeling van veilingterreinen of de herontwikkeling van een verouderde locatie groot bedrijf (voorbeelden van veilingterreinen in Barendrecht en Bleiswijk, Philipsvestigingen verspreid over Nederland, een glasfabriek in Tiel, etc.). Ontwikkelaars en beleggers kunnen deze grotere locaties met voldoende marktrendement herontwikkelen door de grond- en vastgoedexploitatie. In de Leidse regio zijn geen recente voorbeelden bekend. Maar er liggen op termijn zeker ook kansen op een veilingterrein.
- In alle regio's, ook in de Leidse regio zijn voorbeelden bekend van bedrijven (groter en kleiner) die de grond en/of gebouwen van de buurman hebben gekocht om uit te kunnen breiden.
- Herontwikkeling van verouderde gebouwen door in die gebouwen meer kleinere bedrijven te huisvesten. Dat is het probleem van de verkrumming van vastgoed op bedrijventerreinen doordat nieuwe of bestaande hallen worden onderverdeeld in kleine units (zie ook hoofdstuk 3). Dat ruime aanbod van kleine units heeft veel kleine bedrijven, ZZP'ers maar ook particulieren de kans geboden om in de units goederen op te slaan of daar hun activiteiten uit te oefenen. Dit komt in de Leidse regio op diverse terreinen voor.

Maar er zijn ook verouderde bedrijventerreinen waar private partijen de kar niet alleen kunnen trekken en er ondersteuning nodig is van overheden, dus via een publiek-private aanpak:

- Bijv. op diverse verouderde terreinen (met vastgoed van voor 1980 wat vaak al volledig is afgeschreven) waar veel kleine bedrijven gevestigd zijn, dicht op elkaar, waar gebruikers niet altijd de eigenaren van panden zijn en door de verouderde staat van panden vinden er soms ook niet legale activiteiten plaats (ondermijning). Om hier tot een doorbraak in herontwikkeling te komen zijn twee zaken van belang. Allereerst handhaving door de gemeente (om oneigenlijk gebruik van de openbare ruimte tegen te gaan en te controleren op bedrijfsfuncties/ondermijning). Ten tweede zal een gemeente of een herontwikkelingsmaatschappij van overheden leegstaande panden of vrijkomende panden moeten opkopen en herontwikkelen om die locaties op nieuw beschikbaar te krijgen voor de markt. Voor de private sector is de onzekerheid (onduidelijk doorlooptijd en te versnipperd eigendom) te groot om daarin alleen te kunnen investeren.
- Binnenhavens of bedrijventerreinen waar procesindustrie gevestigd is geweest kunnen ook niet door de private sector alleen worden opgepakt. De reden is dat de kosten voor het oplossen van bodemverontreiniging en/of hoge kosten voor kades en/of overslaglocaties niet via grond- en vastgoedexploitatie zijn terug te verdienen. Deze grote investeringen kunnen niet alleen door de markt worden gedragen.
- De vele gemengde terreinen in de Leidse regio met een groot aantal middelgrote en kleinere bedrijven zullen ook niet meteen door de markt worden opgepakt. Vaak is er sprake van weinig samenhang tussen bedrijven en onvoldoende gevoel van urgentie om verduurzaming en herontwikkeling gezamenlijk op te gaan pakken. Voor deze terreinen is het van belang dat gemeenten met ondernemers eerst aan de slag gaan in deelgebieden. In die kansenzones bouwen gemeenten en ondernemers gezamenlijk aan een toekomstbestendig plan. Als dat er ligt, dan zijn er ook kansen voor privaat trekkerschap om vernieuwing en verduurzaming van panden op te pakken en om intensiever met de ruimte om te gaan.

Samengevat kan worden gesteld dat:

- Herontwikkeling door private partijen zelf opgepakt kan worden als het om een groter herontwikkelingsgebied gaat en de gemeente en de ondernemers heldere plannen hebben hoe het gebied er in de toekomst uit gaat zien.
- De kansen voor privaat trekkerschap zijn in de afgelopen jaren toegenomen door de schaarste aan ruimte in de Leidse regio, maar ook door de toenemende belangstelling van de vastgoedsector voor herontwikkeling (vanwege tekort aan ruimte en de beschikbaarheid van veel kapitaal tegen lage rentes), maar ook door de noodzaak voor bedrijven om bedrijfsprocessen en bedrijfsgebouwen te verduurzamen.

In de vier cases is vanaf het begin geprobeerd om samen met de ondernemers kansenzones af te bakenen en hen de leiding te geven in het proces. Hierop wordt in het volgend hoofdstuk ingegaan. De selectie van de vier terreinen heeft door de Leidse regio en de gemeenten plaatsgevonden, voorafgaand aan de Challenge.

Hoofdstuk 2 **De vier Kansenzones in de Leidse Regio**

In de afgelopen periode is eerst met de gemeenten van gedachten gewisseld over waar de kansenzones op de vier terreinen mogelijk zouden kunnen liggen. BCI heeft die discussies voorbereid door data over die terreinen in kaartbeelden weer te geven (waar liggen de panden ouder dan 1980, waar bevindt zich niet benutte ruimte, hebben er weinig of geen vastgoedtransacties plaatsgevonden in de afgelopen jaren). Op basis van die data zijn kansenzones op de vier terreinen afgebakend en besproken met de gemeenten. Vervolgens is contact gezocht met de ondernemersverenigingen of parkmanagementorganisaties om te bepalen of zij zich kunnen vinden in de kansenzone aanpak en in de afgebakende zones. Er zijn verschillende sessies gehouden met ondernemers en parkmanagement.

De meeste cases hebben een lange opstart gehad omdat het contact tussen gemeenten en ondernemers in het verleden niet altijd even optimaal is geweest. Ondernemers zijn doorgaans van mening dat de gemeente te weinig werk maakt van ruimte voor economie en dat de gemeente een onvoldoende helder beeld heeft waar men met de terreinen naar toe wil. Als dat beeld er dan wel ligt (Baanderij) dan is gebleken dat onduidelijk is of het op draagvlak van ondernemers kan rekenen. Dit heeft ertoe geleid dat veel tijd en energie is gestoken om als ondernemers en gemeente met dezelfde agenda rond de tafel te kunnen gaan zitten over de herontwikkeling van de verouderde deelgebieden (kansenzones). Uiteindelijk zijn er concrete plannen en ontwikkelingen losgekomen.

Ondernemers willen namelijk graag op een constructieve manier samen met de gemeente aan de slag om intensivering van ruimtegebruik en verduurzaming van gebouwen en de omgeving mogelijk te maken. Ieder gebied kent echter wel zijn eigen dynamiek (versnippering, herontwikkeling, ontsluiting, veroudering). Dit wordt in dit hoofdstuk kort per gebied besproken.

Echter er zijn ook overeenkomsten tussen de terreinen te herkennen. Deze overeenkomsten zijn door middel van verschillende instrumenten in een toolbox uitgewerkt. Deze instrumenten zijn toepasbaar voor verschillende cases in de regio, maar ook elders.

Tabel 2.1 laat de **mogelijke** bruikbare ruimtewinst zien die mogelijk is op de individuele terreinen. Belangrijk is wel hierbij aan te merken dat deze ruimtewinst alleen door actieve samenwerking tussen gemeenten en ondernemers bereikt kan worden. Hierbij is ook te behalen winst weergegeven door ruimte beter te benutten en ongebruikte ruimte (die effectief niet meetelt) opnieuw beter te gebruiken.

Tabel 2.1 Te behalen potentiële ruimtewinst op de vier terreinen

Terrein	Te behalen ruimtewinst	Hoe te bereiken
Grote Polder	3 – 5 hectare	Door het verplaatsen van een bedrijf waarbij er meerdere plots vrijkomen en ook om niet gebruikte grond beter te gebruiken.
De Baanderij	20% van het huidige volume (geen ha. kavelruimtewinst)	Intensivering door meerlaags werken en bedrijven meer de hoogte in te laten gaan. Er is zeer beperkt ruimtewinst op kavelniveau te behalen door een betere inrichting van het terrein.
't Heen	1 à 2 hectare	Door beter om te gaan met de ruimte. Door de aanpak van ondermijning zal ook economische activiteit plaats gaan vinden die wel gewenst is waardoor ruimte beter benut wordt.
De Waard	1 à 2 hectare	Door het vrijkomen van de grond van de gemeentewerf en andere locaties van de gemeente aan de 'westkant' kan extra ruimte worden gecreëerd (exclusief ruimte gemeentewerf die elders weer ingevuld moet worden)

Bij deze beschrijving van potentiële ruimtewinst dient de kanttekening te worden geplaatst dat het verplaatsen van een bedrijf naar elders op zichzelf geen ruimtewinst betekent. Dat kan slechts als ruimtewinst worden beoordeeld indien op de nieuwe locatie de ruimte efficiënter wordt benut. Ook het vervangen van 'ongewenste functies' door 'gewenst gebruik' is strikt genomen geen ruimtewinst, de omvang van het bedrijventerrein in bruikbare m²'s verandert er namelijk niet door. Door ongewenste functies te vervangen, creëren we als regio meer kwalitatieve ruimte voor bedrijven in de hogere milieucategoriën. Op deze manier kan de gewenste bedrijvigheid op de juiste plaats landen. Zo werken we naar toekomstbestendige bedrijventerreinen en voldoende ruimte om te werken in de regio.

2.1 Grote Polder



In overleg met de BIZ (Bedrijven Investing Zone) Grote Polder zijn verschillende zaken naar voren gekomen: De ondernemers zijn van mening dat eerst een toekomstbestendig (eind)beeld van het gehele terrein moet worden geschetst, voordat de keuze voor een kanszone kan worden gemaakt. De BIZ werkt nu aan het opstellen van die toekomstvisie die eind 2022 gereed zal zijn. Op basis van openbare data over verouderde gebouwen en niet gebruikte kavels (BAG, Kadaster) is door BCI in overleg met de gemeente gekozen om te verkennen waar de kansen liggen in zone Noordwest. Diverse MKB-bedrijven daar willen uitbreiden, maar zitten klem omdat ook de burens ruimtegebrek hebben. Daarnaast doet de situatie zich voor dat een ondernemer meerdere panden en kavels in bezit heeft, maar die ruimte op dit moment niet optimaal benut.

Daarnaast heeft een groter bedrijf (met meerdere locaties) in het gebied de wens uitgesproken om te willen verplaatsen naar een nieuwe locatie (Barre Polder). Dat eventuele vertrek biedt schuifruimte voor bedrijven op het terrein om daaruit te kunnen breiden en/of hun nieuwbouwplannen te kunnen verwezenlijken. De schuifruimte die ontstaat door dit mogelijk vertrekkend bedrijf creëert ruimte voor MKB en kan zorgen voor een logische indeling van kavels waardoor bedrijven de ruimte krijgen om te groeien.

Ten aanzien van de Grote Polder kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- Schuifruimte door mogelijke verplaatsing groter bedrijf creëert kansen voor MKB om door te groeien.
- De gemeente gaat samen met de BIZ in gesprek met een eigenaar met verouderd vastgoed en ruimte op kavels om meer schuifruimte te creëren.
- Herontwikkelingsproces van onderdelen van de Grote Polder is in principe privaat te financieren.
- De te winnen ruimtewinst door het verschuiven en opruimen is 3 tot 5 hectare. Voornamelijk door uitplaatsen bedrijf (dat elders intensiever en meerlaags wil bouwen) en het gebruik van nu niet optimaal gebruikte kavels en gebouwen.

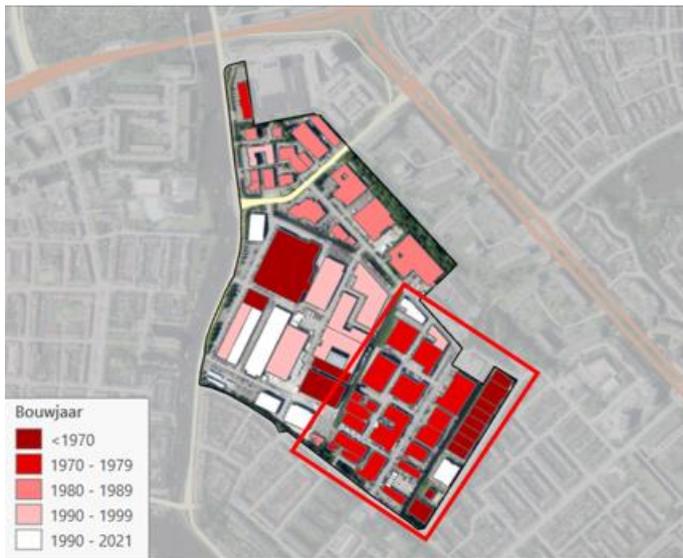
Vervolgstappen:

- Richt een projectgroep voor de Grote Polder (gemeente en BIZ) op als vervolgstap op de toekomstvisie die binnenkort wordt afgerond:
 - Ondersteun ambtelijk en bestuurlijk op regionaal niveau (Leidse regio) dat het nieuwe terrein Barre Polder (op grondgebied van Alphen aan den Rijn, met een stevige duurzaamheidsambitie (circulair), ook voor enkele bedrijven op Grote Polder toegankelijk is.
 - Ga in gesprek met de eigenaar van enkele kavels/panden om te kijken of er ruimte vrij kan worden gespeeld die nu niet goed benut wordt.
 - Maak met de ondernemers in de Noordwest Hoek een gedetailleerder inrichtingschets hoe de ruimtevrage van een aantal MKB-bedrijven in handel en productie ingepast kan worden in de beschikbaar komende ruimte.

Door deze acties is potentieel een ruimtewinst te boeken van 3 tot 5 ha. Dit gebeurt door betere benutting van nu ongebruikte kavels en door het mogelijke vertrek van een groter bedrijf dat op de nieuwe locatie meerlaags en circulair gaat bouwen. Veel belangrijker is dat al zittende bedrijven kunnen doorgroeien, dat er ook kavels beschikbaar komen voor andere MKB-bedrijven en dat de beschikbare ruimte niet wordt benut voor bedrijfsverzamel-

gebouwen met kleine units. Die zogenaamde verkruiemeling heeft recent al op meerdere locaties plaatsgevonden op Grote Polder, maar daar wil de gemeente nu een eind aan maken door het onlangs genomen Voornbereidingsbesluit om verdere verkruiemeling tegen te gaan (zie hoofdstuk 3).

2.2 De Baanderij



	Totaal terrein	Panden <1980
Omvang terrein (netto)	21,1 ha	
Gem. bouwjaar	1979	
Aantal panden	86	37 (43%)
Pandopp. BVO	182.347 m ²	93.571 m ² (51%)
Pandopp. grond	124.505 m ²	58.618 m ² (47%)

Voor het gehele bedrijventerrein De Baanderij is in de afgelopen jaren een toekomstvisie ontwikkeld. Delen van het gebied worden getransformeerd naar wonen en in andere deelgebieden wordt gekeken naar menging van wonen en werken. In de visie is het omliggende gebied aangeduid als de Werkbaan. Hier staat werken centraal en is herontwikkeling van verouderde delen tot opnieuw werken het vertrekpunt. In het deelgebied “de Werkbaan” hebben BCI, de gemeente en ondernemers gesprekken gevoerd om te kijken naar intensivering en herontwikkeling. Uit die gesprekken is gebleken dat ondernemers vaak onvoldoende op de hoogte zijn van wat er in het eigen gebied en de omgeving staat te gebeuren, ondanks pogingen van de gemeente om ondernemers goed bij het toekomstvisie traject te betrekken. Dat betekent dat specifiek voor de Werkbaan vervolgesprekken gericht gevoerd moeten gaan worden, maar wel vanuit een paar heldere voorwaarden:

- Minimaal behoud van m² bedrijfsruimtes voor werken en waar mogelijk intensivering.
- Samen als ondernemers en gemeente werken aan plannen over inrichting van het gebied en aanpassingen in de ontsluiting.
- Met enkele cases aan de slag om intensivering van ruimtegebruik mogelijk te maken via meerlaags bouwen, in eerste instantie voor werken (meerdere verdiepingen werken), maar mogelijk aan de randen ook meerlaagse combinaties van werken en wonen.

Gezien het feit dat er geen onbenutte kavels zijn en vrijwel alle bedrijfsgebouwen worden benut, is ruimtewinst alleen mogelijk als nagedacht wordt over meerlaagse gebouwen voor werken en mogelijk aan de randen ook werken en wonen. Hierbij zijn tegelijkertijd investeringen in verduurzaming van deze panden voorzien. Het doel is om meer bedrijfsruimte beschikbaar te krijgen in het deelgebied 'Werkbaan'. Dus ruimtewinst is in deze casus niet zozeer in hectares in te boeken, maar wel in de vorm van meer volume bedrijfsmatig vastgoed.

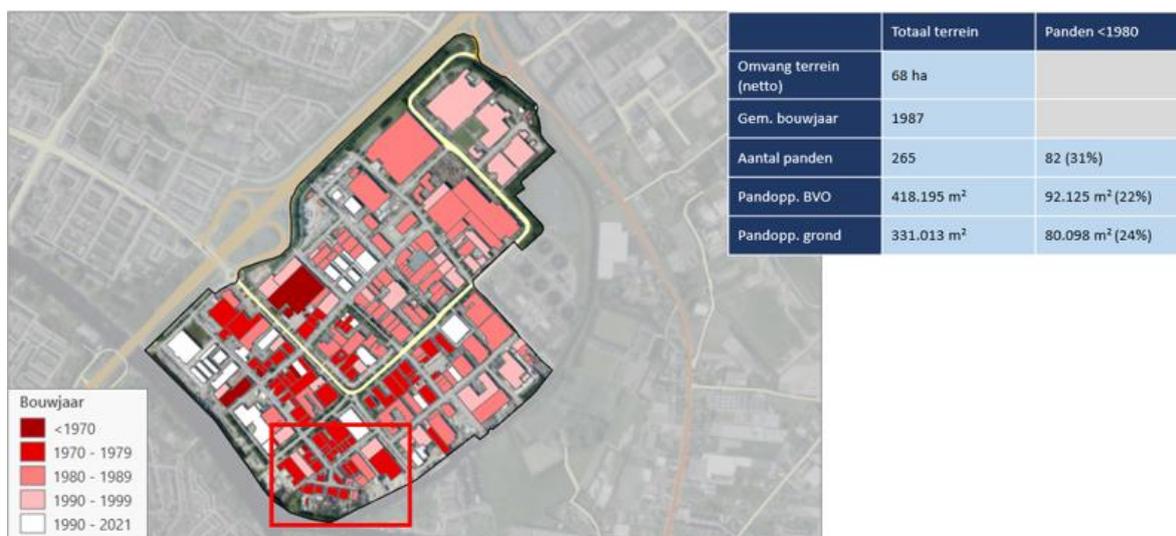
Conclusies voor de Baanderij zijn:

- Effecten van keuzes in Gebiedsvisie Baanderij dringen langzaam door bij ondernemers.
- Verduurzaming en intensivering ruimtegebruik is mogelijk in de Werkbaan. Ondernemers willen daar ook in investeren.
- Ga als gemeente het gesprek aan mét ondernemers op basis van duidelijke uitgangspunten en over (on)mogelijkheden functiemenging en intensivering.
- De te verwachten ruimtewinst voor de Baanderij is beperkt. Deze kan vooral behaald worden door intensivering (meerlaags bouwen), dit is +/-20% in volume extra winst. Dit is echter een langjarig proces en alleen als ondernemers mee willen en kunnen gaan in deze ontwikkeling.

Vervolgstappen:

- Werk een business case uit voor meerlaags werken door ombouw van een bestaand pand. Eén ondernemer heeft zich hiertoe bereid verklaard. Bovendien vindt elders in de Werkbaan al een soortgelijke casus plaats.
- Richt een projectgroep van gemeente en ondernemers op waarin de toekomstige inrichting van de Werkbaan centraal staat (verkaveling, aangepaste ontsluiting) en waarin cases voor meerlaagse bedrijfsgebouwen en meerlaags werken en wonen besproken kunnen worden.

2.3 't Heen



't Heen kent een goed georganiseerde ondernemersstructuur (parkmanagement) die een nauw contact heeft met de ondernemers in het gebied. Met het parkmanagement is meerdere keren van gedachten gewisseld over de afbakening van de kanszone. Uiteindelijk is gekozen voor de Zuidoosthoek omdat verrommeling en veroudering hier tot grotere problemen leiden dan elders op het terrein. Bovendien zijn er in het gebied enkele bedrijven die willen uitbreiden.

In de Zuidoosthoek zijn de panden het oudst en is ook de noodzaak tot herontwikkeling het hoogst. Dit komt mede door oneigenlijk gebruik van de openbare ruimte (parkeren en opslag) door bedrijven en ook is van enkele bedrijven niet duidelijk wat de wettelijke basis is voor hun activiteiten (ondermijning). Met de gemeente is inmiddels een traject gestart om strenger te gaan handhaven in het gebied.

Om tot een veilige en duurzame omgeving te komen is het belangrijk een goede aanpak voor herontwikkeling te komen samen met ondernemers. Die bestaat uit de volgende onderdelen:

- Eigen initiatief vanuit ondernemers (PMK, Parkmanagement Katwijk) creëert vertrouwen en krijgt daardoor informatie los van ondernemers.
- Handhaving in de kanszone in de zuidoosthoek is belangrijk.
- De inzet van een herontwikkelingsmaatschappij is van belang om “rotte kiezen” te kunnen trekken. Sommige panden zullen opgekocht moeten worden om ruimte te creëren voor andere bedrijven (die al in het gebied gevestigd zijn).
- De te verwachten ruimtewinst is ongeveer 1 tot 2 hectare.

Vervolgstappen:

- Blijf als gemeente intensief handhaven in de Zuidoosthoek.
- Reserveer in de lange termijn begroting middelen voor investeringen in de infrastructuur en kwaliteit openbare ruimte (voor geheel 't Heen, maar met accent op de Zuidoosthoek).
- Richt een projectgroep gemeente en ondernemers in het gebied, doe zich gaat richten op:
 - Werk een kavelruilplan met enkele ondernemers uit voor de zuidoosthoek om meer ruimte te creëren.
 - Zet een mogelijk op te richten (regionale) herontwikkelingsmaatschappij in om aan de slag te gaan met de opkoop en herontwikkeling van een aantal verouderde gebouwen en kavels. Dit instrument is noodzakelijk voor het gebied vanwege de complexiteit van de omgeving (veel kleine bedrijven, versnipperd eigendom). Die opgaven is te risicovol voor private partijen om daarmee alleen aan de slag te gaan.

2.4 De Waard



De Waard is een binnenstedelijk bedrijventerrein midden in de stad Leiden. Door toenemende druk van woningbouw hebben ondernemers de vrees dat de toekomst van de Waard als bedrijventerrein niet gegarandeerd is. Daardoor heeft het in hun ogen ook niet veel zin om fors te investeren in herontwikkeling en verduurzaming. Met ondernemers is meerdere malen het gesprek gevoerd met als vertrekpunt dat de beste garantie op een toekomstbestendig bedrijventerrein is door juist nu te investeren in herontwikkeling. Dat maakt het in de toekomst vrijwel onmogelijk om het bestaande bedrijventerrein te transformeren.

Binnen de Challenge is geprobeerd naar de kansen te kijken en om te gaan met de mogelijkheden die zich in de toekomst voordoen. Daarbij doet zich aan de zuidkant de situatie voor dat de gemeente verschillende grondposities heeft en concrete plannen heeft om de gemeentewerf uit te plaatsen. Er komen dus kavels beschikbaar en dat biedt al gevestigde bedrijven de mogelijkheid om hun bedrijven uit te breiden.

In het ingekaderde gebied hebben de eigenaren zich bereid verklaard om met een toekomstbestendige inrichtingsschets te komen en de ruimte beter te benutten. Echter het proces blijft broos omdat ondernemers weinig vertrouwen hebben in de opstelling van de gemeente als het gaat over de ontsluiting van het gebied en het parkeerbeleid. Ook elders op het terrein liggen er kansen (locatie Jongeneel die mogelijk op termijn beschikbaar komt en de herinrichting milieustraat van de gemeente). Bovendien zal voor het hele terrein ook nagedacht moeten worden waar categorie I en II (zoals sportscholen, partycenters, persoonlijke dienstverlening, etc.) bedrijven die nu in het gebied aanwezig zijn, in de toekomst elders gevestigd kunnen gaan worden, deels ook buiten het gebied omdat die bedrijfsmatige functies mengbaar zijn met wonen elders in de stad en regio.

Lessen vanuit de Waard zijn:

- Investeren in vernieuwing door ondernemers vraagt om een perspectief tot behoud van de bedrijventerreinfunctie tot 2040/2050.

- Schuifruimte (gemeentewerf) biedt goede kansen, gemeente moet zelf ook keuzes maken wat zij met die vrijkomende ruimte wil gaan doen.
- Een verbeterde interne ontsluiting van het gebied biedt ook mogelijkheden voor kleinschalige kavels en wonen en werken aan de westkant van het gebied dat al aansluit op woongebieden.
- De beschikbare natte kavels, watergebonden aan de zuidkant kunnen in de toekomst worden ingezet als hub voor stedelijke distributie (city hub).
- De te winnen ruimtewinst is ongeveer 1 à 2 hectare door het opruimen van de westhoek en het verplaatsen van de gemeentewerf. Wanneer er ontwikkelingen aan de noordkant (bij Jongeneel) plaatsvinden kan dit nog meer zijn.

Vervolgstappen:

- Een projectgroep van ondernemers en gemeente die het toekomstperspectief voor het gehele terrein uitwerkt.
- Een projectgroep van ondernemers en gemeente die de herontwikkeling van Zuidkant concreet gaat invullen.

2.5 Leerervaringen

Naast individuele lessen zijn er ook meer algemene lessen te trekken die ook meegenomen zijn in de toolbox en die ook toepasbaar zijn voor andere bedrijventerreinen in de regio. Het gaat om de volgende leerervaringen:

- Het proces om tot een goede invulling te komen van een kanszone vraagt om een intensief proces. De aandacht is in de Challenge te veel over vier locaties verspreid, daardoor was de voortgang traag en zijn we uiteindelijk niet toegekomen aan het uitwerken van concrete business cases voor herontwikkeling van kanszones. Voorbeelden van die business cases liggen er inmiddels wel in diverse andere steden en regio's. Kanszones kunnen voor een belangrijk deel privaat worden opgepakt en gefinancierd. Voor de complexe gevallen (met veel versnipperd eigendom en/of ernstige vervuiling) is een stevige privaat-publieke aanpak nodig.
- Privaat trekkerschap van herontwikkeling van kanszones vraagt ook om een actieve opstelling van gemeenten en een duidelijk beeld van gemeenten waar men met die deelgebieden naar toe wil. Aan het begin van de Challenge ontbraken deze beelden en uitgangspunten. In alle vier cases is gebleken dat eerst een totaalbeeld (op hoofdlijnen) van het bedrijventerrein nodig is om vervolgens de mogelijkheden in de geselecteerde deelgebieden (kanszones) goed af te kunnen bakenen.
- Veel ondernemers moeten eerst de knop omzetten (van klagen over de gemeente en de omgeving naar plannen voor investeringen in een toekomstbestendige bedrijfsomgeving). De ervaring van BCI is dat dit proces tussen ondernemers en gemeenten in de Leidse Regio doorgaans moeizaam verloopt. Uiteindelijk als de knop om is, komt de energie ook echt vrij van de ondernemers zelf en geven zij ook invulling aan de toekomst van hun eigen deelgebied. Dit proces kan de gemeente ondersteunen door aan te geven wat de

plannen zijn om het betreffende bedrijventerrein beter te ontsluiten, betere parkeervoorzieningen te ontwikkelen en door aan te leggen groenstructuren.

- Verduurzaming van eigen panden staat nadrukkelijk op het netvlies van ondernemers. Ze moeten wel omdat zij beseffen dat regelgeving strenger wordt (energiebesparing), maar ook omdat zij ervan overtuigd zijn dat investeren in duurzame energie en een duurzame omgeving op termijn ook rendeert. Bovendien is een aantrekkelijke werkomgeving ook van belang om personeel aan te kunnen trekken en vast te houden.
- Op alle terreinen maken ondernemers zich zorgen over verkrumming, parkeeroverlast en soms ook ondermijning. Verkrumming zorgt ervoor dat bedrijven, die een pand wensen tussen de 500 en 5000 vierkante meter pand nodig hebben, nauwelijks een pand of locatie in de regio kunnen vinden. Als eenmaal een pand is verkrummd in kleine eenheden dan komen deze niet meer beschikbaar voor bedrijven die grotere units willen huren.
- Parkeren is op veel bedrijventerreinen in de regio een probleem. Dit vraagt ook om ruimte op de eigen kavel die vaak niet beschikbaar is. Daardoor wordt er veel geparkeerd in de openbare ruimte en soms wordt ook handelsvoorraad (auto's) in de openbare ruimte gestald. Dat leidt tot veel overlast.
- Ondermijning komt sluimerend op veel verouderde bedrijventerreinen voor en dat kan zorgen voor overlast en voor onveiligheid. Belangrijk is dat gemeenten meer en strenger gaan handhaven.
- Herontwikkeling kan voor een belangrijk deel privaat worden opgepakt en gefinancierd als het om grotere aaneengesloten gebieden gaat waar een ontwikkelaar/belegger in samenwerking met eigenaren aan de slag kan gaan. De praktijkcases elders leren dat financieel haalbare ontwikkelingen al vanaf 2 tot 3 ha gerealiseerd kunnen worden. Om de business cases haalbaar te maken is intensivering van ruimtegebruik noodzakelijk, of door betere benutting van kavels en/of door meerlaagse gebouwconcepten te ontwikkelen.
- Overheden blijven belangrijke partners bij de herontwikkeling van verouderde delen van bedrijventerreinen omdat zij de planologische kaders bepalen (branches, bouwhoogtes). Maar zij zijn ook belangrijk voor het organiseren van het proces van de samenwerking met ondernemers. Bovendien dragen overheden ook bij aan de investeringen in openbare ruimte, infrastructuur en zijn zij verantwoordelijk voor de handhaving. Hiermee kunnen de juiste randvoorwaarden worden gecreëerd voor de kanszone-methodiek.
- Een regionaal herontwikkelingsfonds kan de herontwikkeling in kanszones versnellen, vooral om verouderde panden op te kopen om het herontwikkelingsproces op gang te brengen in met name de gebieden met veel versnipperd eigendom. Het kan als vliegwiel werken voor ondernemers en ontwikkelaars om financieel haalbare vervolgstappen te zetten.

Uit deze leerervaringen uit de Challenge komen de belangrijkste adviezen van BCI naar voren die in hoofdstuk 5 worden uitgewerkt:

- Zet projectgroepen van gemeente en ondernemers op voor de vier gebieden met voldoende ambtelijke capaciteit.
- Verken als Leidse regio om een herontwikkelingsmaatschappij op te richten om de herontwikkeling en verduurzaming van verouderde bedrijventerreinen te versnellen, met name in die gebieden met veel versnipperd eigendom.

- Onderzoek de vraag vanuit het MKB naar panden tussen 500 en 5000 vierkante meter in de Leidse regio en ontwikkel instrumenten om de verdere verkruiding van panden en kavels op bedrijventerreinen tegen te gaan.
- Onderzoek de mogelijkheden van meerlaagse bedrijfsgebouwen en zoek daarnaast naar vormen van functiemenging (werken en niet-belemmerende voorzieningen) op bedrijventerreinen, maar ook elders in het stedelijk gebied (waar wonen en voorzieningen gecombineerd kunnen worden met lichtere vormen van werken), vanuit het vertrekpunt om extra ruimte voor werken te creëren.
- De vier cases hebben geleerd dat ruimtewinst mogelijk is in de kanszones, maar dat dit nog potenties zijn. Om die potenties te benutten zullen de voor de cases voorgestelde vervolgstappen gezet moeten worden. Via de vier cases is een potentiële ruimtewinst van ongeveer 6 tot 8 ha mogelijk. In hoofdstuk 5 is op basis van ervaringen in de regio en elders in Nederland een inschatting gemaakt van de potentiële ruimtewinst op alle bedrijventerreinen in de Leidse regio.

Hoofdstuk 3 **Toolbox**

Een aantal onderwerpen dat naar voren is gekomen in de vier cases kunnen ook tot leerervaringen elders leiden. Vandaar dat aan dit eindrapport een Toolbox is gekoppeld.

Belangrijke onderwerpen vanuit de Toolbox zijn:

- a Hoe om te gaan met verkruiemeling
- b Het oprichten van een herontwikkelingsmaatschappij
- c De kansen voor functiemenging op bedrijventerreinen
- d Verduurzaming van bedrijfsprocessen en -gebouwen om een tot een toekomstbestendig bedrijventerrein te komen.

3.1 Verkruiemeling

Verkruiemeling is het opknippen/creëren van (verouderde) bedrijfspanden die in kleine verhuurbare units opgedeeld worden. Er vindt veel verkruiemeling plaats op verschillende bedrijventerreinen in de Leidse Regio. Dit leidt met name tot het onttrekken van aanbod van bedrijfsruimtes voor het MKB (die behoefte hebben aan panden tussen 500 en 5000 m²). Mogelijkheden om verkruiemeling tegen te gaan zijn in de Toolbox uitgewerkt. Daarbij is een onderscheid te maken tussen:

- Publiekrechtelijk instrumentarium:
 - Bestemmingplanwijziging om te specificeren wat voor type bedrijven (sector) en welke maat bedrijven (omvang kavels maar ook minimale milieucategorie) mogelijk zijn op een bedrijventerrein. De gemeente Zoeterwoude probeert dat via een Voorbereidingsbesluit te realiseren (zie casus Zoeterwoude in de Toolbox).
- Privaatrechtelijk:
 - Met ontwikkelaars en makelaars bespreken of verzamelgebouwen met grotere units (rendabel) ontwikkeld kunnen gaan worden. Toon aan dat er markt vraag is in dat segment en dat dit perspectief biedt op langjarige huurcontracten van betrouwbare bedrijven.
 - De locaties voor bedrijfsverzamelgebouwen beschikbaar krijgen buiten de bedrijventerreinen via functiemenging (het gaat namelijk om 'lichte' bedrijvigheid die ook elders in de stad/gemeente ingepast kan worden).
 - Op kleinere kavels bij herontwikkeling de mogelijkheid te bieden voor meerlaagse bedrijfsverzamelgebouwen om daarmee de doelstellingen omtrent intensiever ruimtegebruik en haalbare exploitaties van herontwikkeling mogelijk te maken.

BCI adviseert om in de Leidse regio een onderzoek te laten uitvoeren naar twee elementen:

- De spreiding van milieucategorie I en II bedrijven over de regio. Dit zijn in principe mengbare bedrijven (werken en wonen). Het resultaat zal zijn dat veel van deze 'lichte en kleine' bedrijven op bedrijventerreinen zijn gevestigd (mede vanwege de beschikbare betaalbare ruimtes). Daarnaast zit veel van die bedrijvigheid nu al verspreid over het stedelijk gebied. Dit inzicht is van belang om een meer gerichte discussie te kunnen voeren over de kansen van functiemening op bedrijventerreinen en elders in het stedelijk gebied.
- De behoefte aan bedrijfsruimte van 500 tot 5000 m² moet duidelijk aanwezig zijn en dat het aanbod van die ruimtes in de Leidse regio zeer beperkt is. Dat marktonderzoek is een nadere inkleuring van de recente provinciale ramingen die te veel uitgaan van bandbreedtes van de ruimtevraag (tot 2030/2040) in hectares bedrijventerreinen. De ramingen bieden onvoldoende inzicht in de vraag naar kleinschalige bedrijfsruimte en kavels in het genoemde segment.

3.2 Herontwikkelingsmaatschappij

De herontwikkeling van verouderde bedrijfspanden en deelgebieden kan worden versneld door een regionale herontwikkelingsmaatschappij. Dit is elders in Nederland inmiddels een beproefd instrument (Utrecht, Overijssel, Gelderland) waarbij door een beperkte inleg van middelen (van de provincie en soms ook van gemeenten) tastbare resultaten kunnen worden behaald.

Waarom lukt herontwikkeling via een herontwikkelingsmaatschappij nu wel, terwijl dat in het verleden moeizaam is verlopen:

- Er is nu meer marktdruk, herontwikkelde panden worden snel verhuurd/verkocht.
- Eigenaren met verouderd vastgoed moeten in komende jaren investeren in verband met verduurzamingseisen (energiebesparing).
- Ontwikkelaars/beleggers richten sinds enkele jaren op de markt van herontwikkeling omdat het aantal greenfield investeringen (op nieuwe bedrijventerreinen) afneemt, maar ook dat met herontwikkeling geld is te verdienen vanwege de marktdruk en mogelijkheden voor nieuwe vastgoedconcepten via multifunctionele en meerlaagse gebouwen.
- De inleg van startkapitaal in een regionale herontwikkelingsmaatschappij kan in de praktijk door de herontwikkelingsmaatschappij revolverend worden benut. Het ingelegde geld komt weer terug uit de verkoop van kavels en vastgoed. Er zijn goede voorbeelden van herontwikkelingsmaatschappijen die op die manier functioneren. In de Toolbox zijn voorbeelden genoemd van de OMU in de provincie Utrecht, de HMO in Overijssel en het Industrieschap Plaspoelpolder (in Den Haag en Rijswijk)
- Het startkapitaal hoeft bij aanvang niet groot te zijn. Er moet voldoende kapitaal aanwezig moet zijn op de eerste projecten op te starten. HMO, OMU zijn ook gestart met bedragen van enkele miljoenen die in de loop van de jaren zijn aangevuld (omdat het succesvol bleek te zijn).
- In de praktijk is de ondernemersgerichte (zakelijke) aanpak van het uitvoerend team van de ontwikkelingsmaatschappij bepalend. Die moeten als private partner namens de

overheden kunnen onderhandelen met eigenaren van panden en ontwikkelaars. Dat betekent 'elkaars taal spreken' en ondernemers ook aanspreken op hun eigen verantwoordelijkheden.

- De inleg van kapitaal zou in de Leidse Regio een gezamenlijk initiatief kunnen zijn van gemeenten en provincie. Wellicht gaat het Rijk dit soort initiatieven ook ondersteunen vooral in gebieden waar de ruimtedruk groot is (in het kader van de Verstedelijking-agenda). In dit opzicht staat de Leidse Regio in de top van regio's met al langer een tekort aan bedrijventerreinen en diverse binnenstedelijke opgaven.

In alle vier cases in de Leidse Regio kan een ontwikkelingsmaatschappij het verschil maken om zoveel mogelijk nieuw bedrijfsmatig vastgoed te creëren. In alle gevallen gaat het om aankoop van panden en kavels, de herinrichting en verdichting van deelgebieden en het nieuwe vastgoed weer in de markt zetten.

Voorafgaand aan de oprichting van de regionale herontwikkelingsmaatschappij is het van belang om een goede basis voor die organisatie te creëren. Dat kan in de Leidse regio via het bestuurlijk overleg Bedrijventerreinen 071 regio. Voor de eerste toepassingen kan gebruik worden gemaakt van het voorwerk in de Challenge op de vier locaties. Dat betekent concreet dat op korte termijn een klein expertteam 'Herontwikkeling' namens de gemeenten (en provincie) aan de slag zou moeten met ondernemers in die vier gebieden die de schouders er onder willen zetten. De vier cases hebben ook geleerd dat op de processen meer druk en intensiteit moet worden gezet om tot voortgang te komen. Het vinden van goede mensen is cruciaal. Dat kunnen vertegenwoordigers van de gemeente zijn, maar ook experts (ZZP'ers, medewerkers vastgoedadviesbureaus) die in de praktijkervaring hebben met herontwikkeling en verduurzaming van bedrijfstvastgoed. Die combinatie (ambtelijk en privaat) is van belang om met ondernemers in het gebied aan de slag gaan en de publieke belangen te kunnen waarborgen.

3.3 Functiemenging

Om de beperkte ruimte op de bedrijventerreinen optimaal te benutten is functiemenging een oplossing. Daarbij zijn in de Challenge drie hoofdvormen zichtbaar geworden:

- Het meerlaags combineren van verschillende werkfuncties (ruimte intensivering).
- Het combineren van wonen, werken en of voorzieningen in een gebouw.
- Het combineren van wonen, werken en voorzieningen op gebiedsniveau.

In lijn met de uitgangspunten en doelstellingen van de regionale bedrijventerreinenstrategie wordt opgemerkt dat de tweede en de derde hoofdvorm slechts voorzien zijn bij aangewezen transformatielocaties.

Bij het meerlaags combineren van werken (begane grond handel en productie, overige verdieping(en) kantoorachtig) kan volop gebruik worden gemaakt van de schaarse ruimte op die delen van de bedrijventerreinen die hun bedrijfsfunctie behouden. Op alle vier terreinen is dat meerlaags combineren van werken al tot stand gekomen. Bij herontwikkeling van verouderde

panden ligt nu nog het accent op bedrijfsverzamelgebouwen met kleine units. Er zijn ook enkele voorbeelden bekend van ondernemers die door ruimtegebrek meerlaags hun activiteiten hebben ingericht. Maar meerlaags bouwen en ontwikkelen komt nog te weinig voor en zou in de Leidse Regio met ondernemers (en de mogelijk op te richten herontwikkelingsmaatschappij) gestimuleerd kunnen worden. Ondernemers zouden daarbij in het ontwerp van gebouwen en bedrijfsprocessen ondersteund kunnen worden (financieel, maar met name ook met technische kennis).

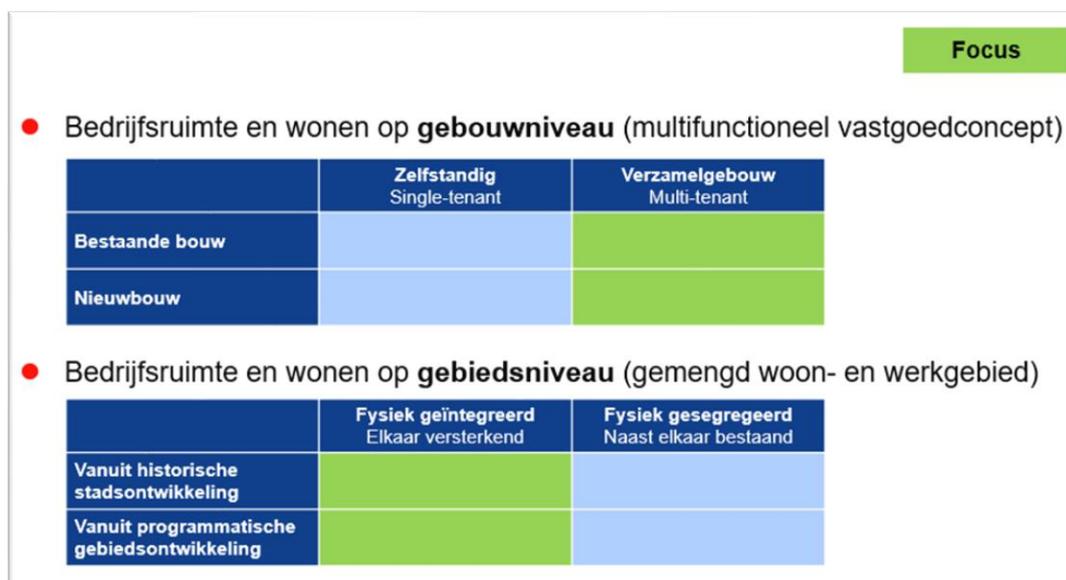
Alle stedelijke gebieden, ook de Leidse regio, zijn nu op zoek naar de juiste formules voor functiemenging in gebieden. Functiemenging was vroeger heel normaal in steden. Fabrieken stonden in woonwijken en dat geldt ook voor garages en tankstations. Nu zijn er plannen in ontwikkeling in de Leidse Regio (bijv. de Baanderij in Leiderdorp of Westerpoot in Leiden) waar nieuwe stedenbouwkundige concepten voor functiemenging worden ontwikkeld.

In de Challenge is op drie manieren gekeken naar de kansen van functiemenging.

- Is het mogelijk om boven een handelsbedrijf of productiebedrijf in een tweede of derde laag ook andere (lichte) bedrijvigheid te plaatsen. Daarvan zijn verspreid in de regio voorbeelden van aangetroffen. Daarbij gaat het vooral om kantoorachtige bedrijvigheid op de hogere verdiepingen. Die kansen voor meerlaagse gebouwen zullen in de casus Werkbaan verder verkend worden.
- Verspreid over de regio zijn ook voorbeelden te vinden van wonen boven werken op de begane grond. Niet altijd is dat formeel goedgekeurd op bedrijventerreinen, maar het vindt wel degelijk plaats. De druk op de woningmarkt is dermate hoog, met name ook voor betaalbare woningen, dat dit de vraag naar wonen boven werken (onder duidelijke voorwaarden) een extra impuls zal geven. Die discussies hebben in de vier cases plaats gevonden in de gebieden aan de randen van de Werkbaan (Baanderij) en de Waard.
- Het goed mengen van wonen en werken op gebiedsniveau in deelgebieden van bijv. De Baanderij komt nog moeizaam van de grond. Maar dat geldt ook voor functiemenging in tal van andere gebiedsontwikkelingen in steden. De beleidsmatige wens is groot om voor functiemenging te gaan, maar er zijn nog weinig succesvolle voorbeelden in Nederland. Maar de druk om daar verandering in aan te brengen is groot. Het mengen van wonen en werken in stedelijke gebieden leidt er in de praktijk toe dat de doorlooptijd van plannen lang is en de uitkomst vaak is dat het toevoegen van werken een extra financiële aderlating is in de gebiedsexploitatie. Veel stedenbouwkundige ontwerpen (o.a. via het concept van de Metromix) zien er als stedenbouwkundig concept goed uit, maar zijn in de praktijk lastig te realiseren, of omdat het vertrek/uitkoop van bedrijven langer duurt en/of een hoger percentage werken in die gebiedsconcepten moeilijk financieel economisch is rond te rekenen.

In de Challenge Toekomstbestendige bedrijventerreinen hebben de werkfuncties centraal gestaan. Het toevoegen van wonen wordt alleen onderzocht op terreinen die in de strategie als transformatielocatie zijn aangeduid. Ook in deze gevallen staat het behoud van vierkante meters bedrijvigheid centraal. Zoals te zien is in figuur 3.1 richt functiemenging met het oogpunt ruimtewinst zich op de groene vlakken in de figuur.

Figuur 3.1 Schaalniveau van functiemenging



Functiemenging moet opnieuw ontdekt worden: zowel op gebouw- maar vooral op gebiedsniveau. Vanuit de vier cases liggen er ook enkele aanknopingspunten. Op de Waard kan functiemenging kleinschalig worden ingevuld aan de westkant. In de Baanderij is een van wonen/werken ten noorden van de Werkbaan voorzien, maar de planuitwerking verloopt langzaam (tussen gemeente en de huidige eigenaren van vastgoed). In de Werkbaan ligt de uitdaging vooral in het realiseren van meerlaagse gebouwen (werken/werken).

In de Toolbox zijn voorbeelden van functiemenging opgenomen, zowel ontstaan vanuit het verleden, maar ook nieuw ontwikkelde plannen.

3.4 Verduurzaming

Een belangrijk onderdeel van de Challenge is het toekomstbestendig maken van bedrijventerreinen. Naast ruimtewinst en een nieuwe inrichting van bedrijventerreinen (ruimtelijke kwaliteitsimpuls) is met name de verduurzaming (energietransitie) een belangrijk aandachtspunt. In de Toolbox zijn collectieve en individuele maatregelen en instrumenten opgenomen die gebruikt kunnen worden voor deze verduurzaming. In de sessies met ondernemers is die urgentie van energietransitie op bedrijventerreinen nadrukkelijk naar voren gekomen. Veel ondernemers zijn (individueel) al bezig met zonnepanelen, WKK-installaties en isolatie. Daar

lopen zij echter ook tegen problemen aan (het niet kunnen terugleveren van te veel opgewekte elektriciteit), maar ook dat zij onvoldoende inzicht hebben over wat met de burens op een terrein gezamenlijk (collectief) opgepakt kan worden.

Verduurzaming kan worden versneld door individuele investeringen door bedrijven (veel subsidieregelingen die voor bedrijven via RVO en soms ook de gemeente beschikbaar zijn). Maar daarnaast is er in de afgelopen jaren ook een divers aanbod van collectieve regelingen tot stand gekomen voor maatregelen die groepen bedrijven gezamenlijk kunnen oppakken.

BCI heeft voor het toekomstbestendig maken van bedrijventerreinen een integrale benadering uitgewerkt: de TED-benadering (zie figuur 3.2), waarin herontwikkeling en verduurzaming van bedrijventerreinen gezamenlijk worden opgepakt. In enkele regio's (in Noord-Holland en Flevoland) hebben provincies en ondernemersverenigingen die inventarisatie van met name mogelijkheden voor collectieve maatregelen onderzocht, maar ook na te gaan welke bedrijventerreinen zich daarvoor het best lenen (vanwege de omvang en ligging van de terreinen en de samenstelling van de bedrijvigheid op die terreinen). Dat heeft geleid tot de Atlas Plabeka (platform bedrijventerreinen en kantoren) waar van alle terreinen alle relevante informatie over ruimtegebruik en energie en elektriciteit is verzameld. Die informatie wordt jaarlijks vernieuwd.

In de regio bestaan plannen om een monitoringsysteem op te zetten over de beschikbaarheid van bedrijventerreinen, kantoren en overige locaties. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van het voorbeeld van de Atlas Plabeka die is opgebouwd op basis van openbare informatie. Die Atlas kan digitaal worden geraadpleegd www.atlasplabeka.nl

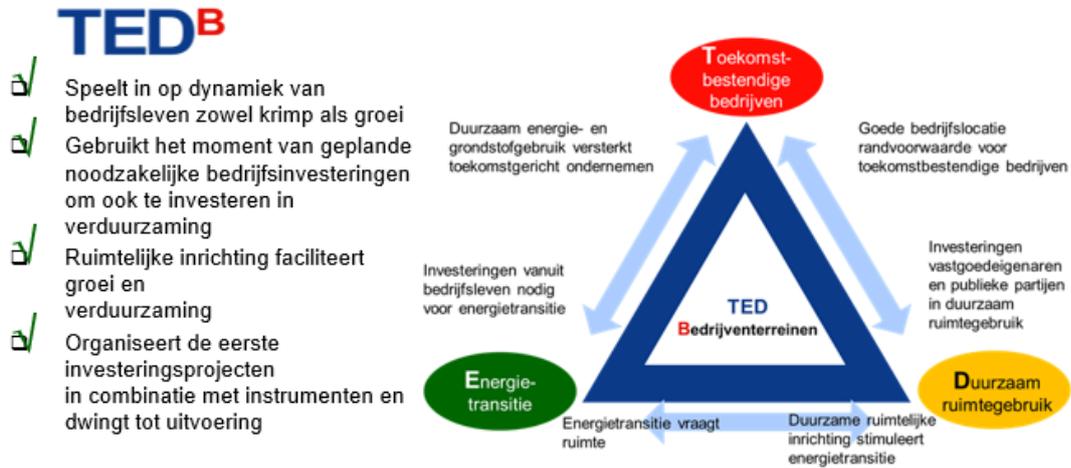
In het kader van de Atlas Plabeka zijn ook alle beschikbare openbare data verzameld over energieproductie en -verbruik op bedrijventerreinen. De atlas geeft inzicht in het gasverbruik en het elektriciteitsverbruik op bedrijventerreinen, maar ook over de potentie om zonenergie op te wekken, de afstand tot netwerken (warmte, elektriciteit, etc.). Die data zijn benut om inzicht te geven in de huidige situatie om gemeenten en ondernemersverenigingen aan te zetten tot actie. Om niet in data discussies te blijven hangen is ook een overzicht opgesteld van regelingen van Rijk en provincies, en van succesvolle voorbeelden (van collectieve initiatieven) elders. Diverse gemeenten en ondernemersverenigingen in de Metropoolregio zijn nu aan de slag met die collectieve maatregelen.

De opzet van een dergelijke data tool in de regio (Atlas Plabeka voor de Leidse Regio) en het geïnventariseerde aanbod van instrumenten zouden voor de onlangs aangestelde energie adviseur in de Leidse regio mooie hulpmiddelen kunnen zijn om de verduurzaming te versnellen.

Figuur 3.2 Integrale benadering via TED

Met de TED-benadering grote oogst realiseren op toekomstbestendige bedrijventerreinen:

- TED staat voor een Toekomstbestendige bedrijvigheid, Energietransitie en Duurzaam ruimtegebruik
- Deze drie zijn **onlosmakelijk met elkaar verbonden**
- De TED benadering is daarom **integraal** en de maatregelen bestaan uit een **combinatie** van het ondersteuning aan bedrijven, versnellen van energietransitie en sturen op duurzaam ruimtegebruik



Hoofdstuk 4 **Te behalen ruimtewinst**

Een belangrijk element van de Challenge is dat met herontwikkeling van verouderde delen van bedrijventerreinen ruimtewinst behaald dient te worden. In het kader van een signaal onderzoek in opdracht van het Rijk (Ministeries EZK en BZK) heeft BCI daarvoor enkele indicaties bepaald.

Stap 1: Hoe kan het aandeel verouderde bedrijventerreinen worden achterhaald in het totale bestand aan bedrijventerreinen. Daar is de vuistregel in het nationaal onderzoek achterhaald dat vastgoed op bedrijventerreinen van ouder is dan 1980 als verouderd kan worden beschouwd. Het aandeel van verouderde panden in de gehele Leidse Regio (Aandeel van terreinen met panden voor 1980) is zeer hoog in de Leidse regio: 390 ha (netto), (70%).

Stap 2: Op basis van analyses van 15 bedrijventerreinen is vervolgens bepaald wat het aandeel van kanszones is op die verouderde terreinen. Daar is een gemiddeld percentage van 30% uitgekomen: 30% van verouderde terreinen in de Leidse Regio is ongeveer 120 ha (netto) aan mogelijk kanszones.

Stap 3: ervaringen bij herontwikkelingsprojecten in de Leidse regio, maar ook elders in Nederland, leren dat ruimtewinst in die kanszones in de vorm van vrijkomende en herschikte hectares (die van belang zijn voor de ruimtebalans in de Leidse Regio) varieert tussen 10 en 20% van de kanszone. Dat betekent voor de hele Leidse regio een ruimtewinst 12 – 24 ha (netto). Dat is een realistisch getal omdat we in de vier cases al tot een ruimtewinst van minimaal 6 - 8 ha (netto) zijn gekomen.

Naast ruimtewinst in hectares gaat het in de kanszones vooral om extra vastgoed dat gecreëerd kan worden door intensivering van ruimtegebruik en soms ook meerlaagse gebouwen. Die extra vastgoedruimtewinst zit niet zozeer in voldoende in de hectares ruimtewinst. In de praktijk betekent dat met herontwikkeling extra m² vastgoed kan worden gerealiseerd om de business case haalbaar te kunnen maken.

Om meer ruimtewinst te behalen kan verder gekeken worden naar instrumenten uit de Toolbox. Functiemenging in combinatie met meerlaags bouwen is voor de Leidse regio een mogelijkheid die goed kan werken.

Hoofdstuk 5 **Conclusies en advies**

De Challenge Toekomstbestendige bedrijventerreinen is een proces geweest van lange adem. Gebeurtenissen tussen gemeente en ondernemers uit het verleden zijn hier debet aan. Uiteindelijk wanneer de ondernemers geactiveerd waren om aan de slag te gaan, is er een open proces geweest om mee te denken over een toekomstbestendige invulling van de vier kanszones. De lange adem is het, wanneer iedereen écht wil, zeker waard.

De energie die erin is gestoken door gemeenten en ondernemers verdient een concreet vervolg. Daarvoor is het noodzakelijk dat de intensiteit en frequentie waarmee gemeenten en ondernemers met elkaar in gesprek gaan over kansen voor herontwikkeling verhoogd moeten worden. In andere regio's worden deze herontwikkelingsprojecten met prioriteit opgepakt en ook met goede resultaten. Daar zijn concrete herontwikkelingsteams aan de slag. De urgentie in de Leidse Regio is misschien nog wel groter dan elders in Nederland. Allereerst vanwege het grote aandeel verouderd vastgoed, maar ten tweede ook vanwege het vrijwel ontbreken van nieuwe ruimte voor bedrijventerreinen.

De discussies in de Leidse regio zijn nog te vrijblijvend en te weinig doortastend. De totaal te behalen potentiële ruimtewinst kan 12-24 ha kan grotendeels worden behaald als er goed wordt samengewerkt tussen gemeente en ondernemers waarbij de ondernemers nog steviger het voortouw kunnen nemen en de gemeenten zich opstellen als betrouwbare ondersteuner van de herontwikkelingsplannen. Een extra aandachtspunt is intensivering door op vrijkomende kavels en gebouwen ook meerlaags te gaan bouwen. De gemeenten en ook provincie kunnen hierbij bijdragen door de kosten voor het ontwikkelen van het bouwplan deels mee te financieren. Meerlaags en duurzaam bouwen speelt onder meer in de pilot Werkbaan op de Baanderij, maar is ook aan de orde gekomen op 't Heen en de Waard en bij de uitplaatsing van een bedrijf vanaf Grote Polder naar het nieuwe terrein Barre Polder.

Herontwikkeling en verduurzaming van (verouderde delen van) bedrijventerreinen is een arbeidsintensief traject. Vandaar de volgende aanbevelingen voor zowel de gemeenten, de provincie als het Rijk.

De gemeenten in de Leidse Regio

- Zet projectgroepen per terrein op voor het vervolg ná de Challenge Toekomstbestendige bedrijventerreinen. Dat betekent het opzetten van projectteams voor de 4 bedrijventerreinen. Hierin kunnen ondernemers en gemeenten zitting nemen met een projectleider (vanuit de gemeente) die verantwoordelijk is voor het proces. Die projectgroepen ondersteunen het Herontwikkelingsteam (zie volgend punt). Herontwikkeling van verouderde bedrijventerreinen moet een prioriteit zijn binnen de gemeenten. Zowel ambtelijk als bestuurlijk.

- Richt op korte termijn als gemeenten samen met de ondernemersverenigingen een klein herontwikkelingsteam op dat de vier ontwikkelde cases stappen verder brengt en ook op andere locaties in de regio aan de slag gaat. Dat team dient te bestaan uit enkele specialisten. Dat kleine herontwikkelingsteam wordt ondersteund door projectteam van overheden en ondernemers voor die verschillende locaties. De ervaringen van de Challenge is dat kansen en ideeën uit de overleggen met ondernemers onvoldoende daadkrachtig opgepakt konden worden. Dat herontwikkelingsteam moet bestaan uit specialisten die ervaring hebben met aankoop en verkoop en verduurzaming van bedrijfsmatig vastgoed.
- Pak de aanbevelingen op die in hoofdstuk 3 en in de Toolbox zijn geformuleerd ten aanzien van het tegengaan van verdere verkrumming van ruimte en maak de vraag naar ruimte voor het groter MKB (500 tot 5000m²) zichtbaar voor ontwikkelende partijen.
- Ga als regiogemeenten (samen met de provincie) de oprichting van een regionale herontwikkelingsmaatschappij verkennen, maar start in ieder geval met het herontwikkelingsteam. Daarbij gelden de volgende aandachtspunten:
 - Wat kunnen we leren van de ervaringen elders?
 - Waar vinden we enkele experts die de kar gaan trekken (zie herontwikkelingsteam)?
 - Hoe gaan we de eerste tranche van het herontwikkelingsfonds vullen (wie stelt het startkapitaal beschikbaar)?
- Functiemenging moet meer zijn dan een beleidsmatige wens en een stedenbouwkundig ontwerp dat in de praktijk moeizaam van de grond komt. De impasse kan op de volgende manier worden doorbroken:
 - Betrek ook de kracht en creativiteit van ondernemers en de vastgoedsector om met haalbare oplossingen te komen.
 - Probeer concreter in te vullen hoe de m² werken ingevuld gaan worden, met welke doelgroepen en ga na dat voor die doelgroepen er ook een concrete markt vraag is. Waar gemeenten en marktpartijen precies weten welke typen woningen in een gebied gebouwd mogen worden, blijft deze economische programmering vaak ver achter. Het resultaat kan dan ook zijn dat het aantal m²'s werken teruggeschroefd moet worden omdat de planexploitatie niet gehaald wordt (omdat m²'s wonen doorgaans meer vastgoedrendement opleveren dan m²'s werken). Dit terugschroeven is echter strijdig met de uitgangspunten van de regionale bedrijventerreinenstrategie en van de Challenge.

Wat kan de provincie bijdragen

De provincie kan een belangrijke rol spelen bij:

- Het opzetten van de monitor werklocaties, zoals dat bijv. is gedaan in de Metropoolregio Amsterdam (Atlas Plabeka). Bij de werklocaties gaat het naast bedrijventerreinen en kantoren op afgebakende locaties (formele locaties) om bedrijven en werkgelegenheid buiten die formele locaties, zoals stadsstraten, stadscentra, campussen, etc. Het merendeel van de data is namelijk bij de provincie aanwezig. Bovendien is de provincie ook bevoegd gezag voor de planning en ontwikkeling van bedrijventerreinen.
- Het voorzien van cofinanciering van het Herontwikkelingsteam. In andere regio's in Nederland dragen de provincies ook bij aan herontwikkelingsprojecten door ook geld beschikbaar te stellen voor de ondersteuning van de processen (procesgeld).

- De provincie zou ook financieel kunnen bijdragen aan onderzoek naar de behoefte aan bedrijfsruimtes voor het MKB, voortbouwend op de regionale ramingen bedrijventerreinen. In die ramingen is een globaal onderscheid gemaakt naar de ruimtebehoefte van kleinschalige bedrijventerreinen, maar dat geeft nog geen goed inzicht in de dynamiek en vraag naar bedrijfsruimtes in het segment van 500 tot 5000m².
- De provincie zou pilots op het gebied van meerlaags bouwen kunnen ondersteunen en met name die pilots waar meerlaagse combinaties plaatsvinden van productie en handel. Wat betekent dat voor de inrichting en constructie van gebouwen en is dat financieel ook haalbaar. Elders in Nederland komt dit langzaam van de grond (bijv. in Amsterdam en Eindhoven).
- Uiteraard zou de provincie ook kunnen bijdragen in de voorbereiding van een regionale herontwikkelingsmaatschappij en aan het startkapitaal van de herontwikkelingsmaatschappij.

Het Rijk

Bij het Rijk denken we in eerste instantie aan de Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en aan het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Zij werken in het kader van het programma 'Mooi Nederland' aan het beschikbaar krijgen van voldoende ruimte voor economische activiteiten. De Ministeries zouden kunnen bijdragen aan:

- Het verkennen van de opzet van herontwikkelingsmaatschappijen (ervaringen elders inbrengen).
- De regio voeden met nieuwe regelingen en programma's omtrent verduurzaming van bedrijfsprocessen en gebouwde omgeving via RVO, maar zouden ook meer het accent kunnen leggen op het verder ontwikkelen van collectieve maatregelen op het gebied van opwekking en opslag van duurzame energie.
- Vanuit Mooi Nederland zou het Rijk ook samen met de provincies een programma Meerlaags Bouwen kunnen ontwikkelen. Bij meerlaags bouwen zou ook de ruimtelijke inpassing en de ruimtelijke (visuele) kwaliteit van panden meegenomen kunnen worden;
- Genoemde Ministeries zouden ook verdieping kunnen aanbrengen over kansrijke concepten voor functiemenging in binnenstedelijke gebieden, waarbij naast kantoren, horeca en detailhandel wordt verkend of er ook kansen liggen voor kleinschalige en hoogwaardige productie en kleinschalige vormen van (stads)logistiek en verwerking van retourstromen. Met andere woorden: hoe kan de economische programmering van werken bij functiemenging in binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen een impuls krijgen.
- Samen met de provincies zal anders naar de programmering van werklocaties gekeken moeten worden. Nu vindt die programmering gefragmenteerd plaats, ook in de Leidse Regio. Er wordt nog steeds geprogrammeerd voor kantoren en voor bedrijventerreinen. De realiteit is dat werken in steden voor een belangrijk deel plaats vindt buiten die formele locaties (kantoren en bedrijventerreinen). Denk daarbij aan woonwijken, stadscentra, op campussen, langs doorgaande wegen, etc. Een geïntegreerde planning van werklocaties kan daarbij een oplossing zijn, zeker in de Leidse Regio waar de ruimte zeer schaars is en veel kleinschalige bedrijvigheid ingepast moet worden buiten de bedrijventerreinen. In figuur 6.1 is een voorbeeld van een typologie werklocaties opgenomen die als vertrekpunt zou kunnen dienen voor de discussies in de Leidse Regio, maar ook samen met provincie

en Rijk. De Leidse Regio is daarvoor een goede pilot omdat alle typen werklocaties (uit figuur 6.1) ook daadwerkelijk voorkomen en op een goede manier afgestemd moeten worden.

Figuur 5.1 Typologie werklocaties



Centrumomgeving

- ▶ Binnenstad
- ▶ Stadsstraat



Innovatie omgeving

- ▶ Science park
- ▶ Innovatiecampus
- ▶ Faciliteiten-campus
- ▶ Innovatiedistrict



Gemengde woon-werkwijken

- ▶ Productief
- ▶ Creatief
- ▶ Zakelijk



Gemengd bedrijvenpark

- ▶ Productie en handel (B2B)
- ▶ Dienstverlening (B2C)
- ▶ Hoogwaardig



Zakelijke kantooromgeving

- ▶ Stationsomgeving IC
- ▶ HOV-knoop niet-IC
- ▶ Snelwegmilieu
- ▶ Uitvalswegmilieu



Functionele bedrijfsomgeving

- ▶ Industriehaven
- ▶ Industrieel milieu
- ▶ Logistiek milieu
- ▶ Circulair milieu

Bron: Buck Consultants International, 2022