



## Vitale Bedrijventerreinen

*Concrete handvatten voor  
economisch herstel én  
maatschappelijke opgaven*

Kennissessie MRDH:  
**Next Economy Bedrijventerreinen**

Den Haag/ Nijmegen, 3 november 2020



**Marcel Michon,**  
Managing Partner



**Margreet Verwaal**  
Senior adviseur



## ● Voor overheden & kennisinstellingen

- Regionaal economische ontwikkeling en innovatiebevordering
- Bedrijventerreinenstrategie en -ontwikkeling
- Vastgoedontwikkeling & -beleggingen
- Strategieën en programma's om nieuwe vestigingen te acquireren
- Logistieke en infrastructurele projecten

## Profiel

- Onafhankelijk adviesbureau
- Hoofdkantoor in Nijmegen sinds 1985
- 70 full-time professionals
- Projecten in meer dan 50 landen

## ● Voor bedrijven

- Locatiekeuze advies
- Supply chain optimalisering
- Vastgoed strategie en -projecten



**Forbes**  
POWERED BY CRISTINA  
2020  
**AMERICA'S BEST  
MANAGEMENT  
CONSULTING FIRMS**

# Opdrachtgevers uit het bedrijfsleven

## Medtech & Biopharma



## High Tech, ICT & Electronica



## Logistiek



# Opdrachtgevers uit de publieke sector

## Economie en innovatie



## Ruimte en werklocaties



## Logistiek



# Bedrijventerreinen zijn brandpunt maatschappelijke opgaven

1

## Coronacrisis voor bedrijven: herstel en groei op bedrijventerreinen

- Ondernemersprioriteit: overleven, faillissementen, tegelijkertijd ook groei
- Fysieke ruimte en investeringen blijven nodig
- Economische toekomst hangt af van vitale bedrijventerreinen; **34%** van de werkgelegenheid en **39%** van de toegevoegde waarde in de MRDH

Toekomst-  
bestendige  
bedrijven

2

## Uitvoering klimaatafspraken blijft en moet sneller

- Grote rol voor bedrijven op terreinen (60% totale energieverbruik)
- 250 duurzame bedrijventerreinen levert 2,2 mton CO<sub>2</sub> reductie op
- Eerste verdienmodellen op bedrijventerreinen in opkomst (door derden)
- Initiatieven vaak individueel, collectief meer kansen

Energie-  
transitie

3

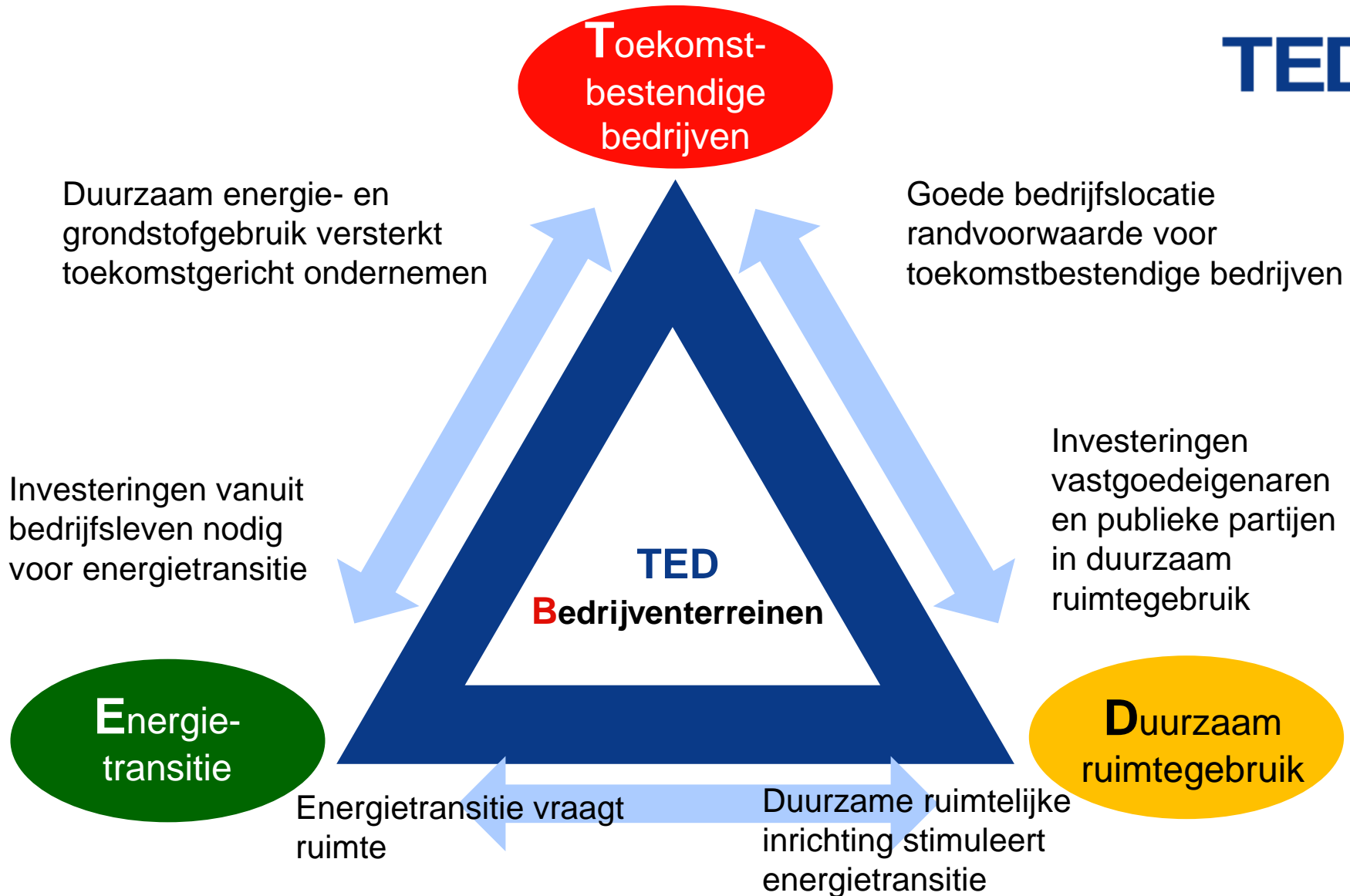
## Strijd om ruimte neemt toe binnen één en hetzelfde gebied

- Ruimtebehoefte
  - bedrijven
  - woningbouwopgave
  - nieuwe energiesystemen
  - water & groen
- Bestaande ruimte beter benutten als alternatief voor uitbreiding:
  - Intensivering
  - Brownfield

Duurzaam  
ruimtegebruik

# Integrale aanpak volgens TED-principe

**TED<sup>B</sup>**



# Aanleidingen voor investeringen op bedrijventerreinen



**Buck  
Consultants  
International**



## 1 Leeftijd/kwaliteit ruimte

- verduurzaming vastgoed
- verouderde panden (20jr+)
- verouderde infrastructuur
- onveilige situaties
- hoog% versteend terrein



## 2 Behoeft nieuwe ruimte

- uitbreiding bestaande bedrijven
- toename bedrijfsvestigingen
- productie groene energie/ hergebruik grondstoffen

# Bedrijventerrein

## 4 Sectoren veranderen

- krimp of groei bestaande bedrijven
- (nieuwe) regels milieu, energie en verduurzaming
- Nieuwe businessmodellen



## 3 Externe druk op ruimte

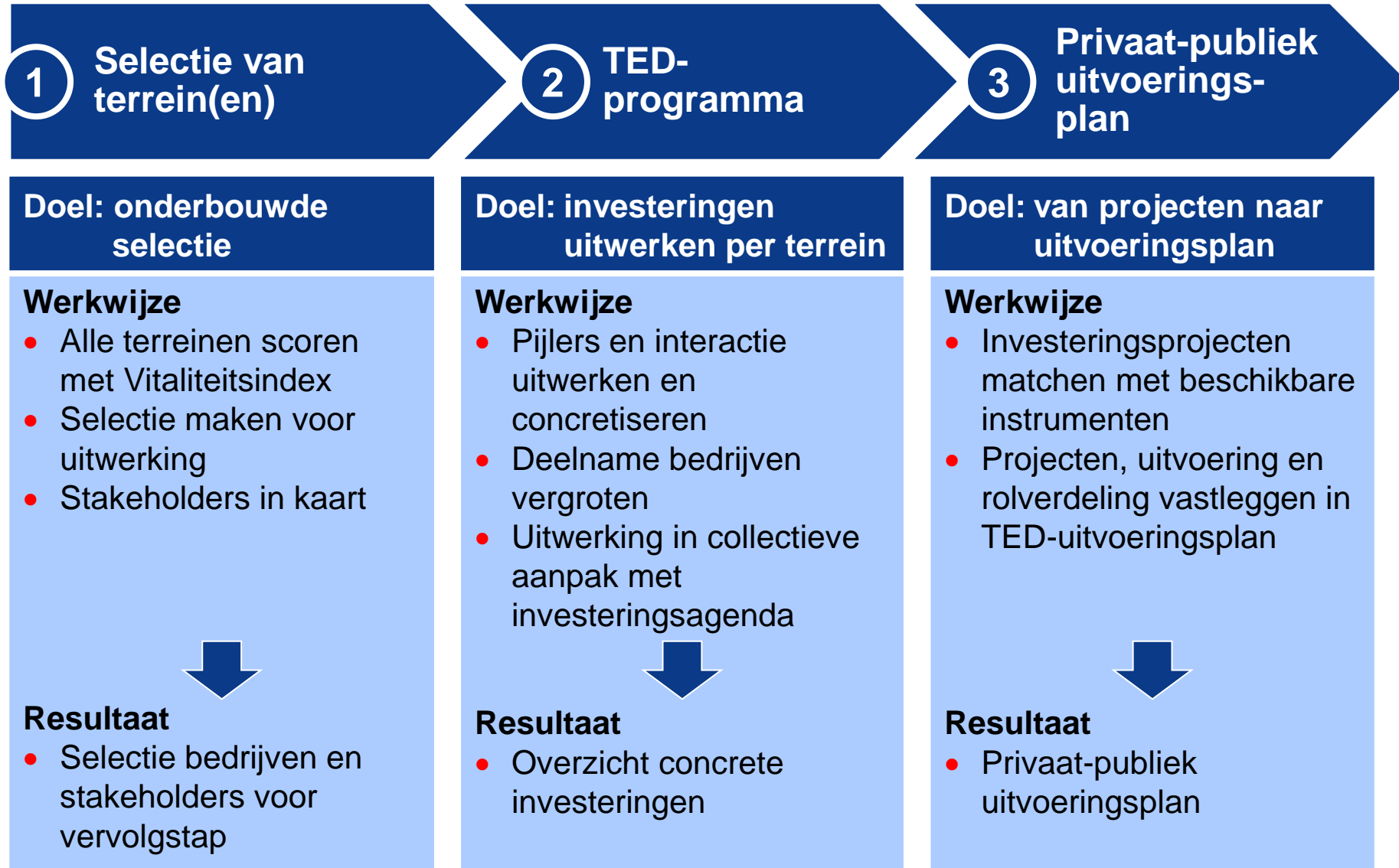
- woningbouw
- functiemenging
- Transformatie
- energietransitie



# Snel naar uitvoering met TED-plan



Buck  
Consultants  
International





# Verschillende typen vestigingsmilieus

- Variëteit aan bedrijven vraagt om verschillende typen vestigingsmilieus
- “One size fits all” bestaat niet
- Wel aantal randvoorwaarden voor succesvolle investeringen

|                |   |
|----------------|---|
| (Deel)gebied   | Onderdeel van een groter bedrijventerrein of een kleiner terrein.   |
| Veroudering    | Combinaties van economische, technische en/of maatschappelijke veroudering  |
| Bestemming     | Gegarandeerde bedrijvenbestemming voor volledig of groot deel van het bedrijventerrein  |
| Bedrijvigheid  | Mix van bedrijven die willen doorgroeien/ investeren op hun huidige locatie   |
| Privaat belang | Privaat trekkerschap, zowel procesmatig als financieel  |
| Publiek belang | Breder, uitgesproken (collectief) belang voor het herontwikkelen van de hele zone gericht op TED-doelstellingen   |
| Waardesprong   | Waardesprong in grondopbrengsten en vastgoed is mogelijk door: herprofilering, intensiever ruimtegebruik, duurzame inrichting en/of gedeeltelijke transformatie |

# Waar lonen TED-investeringen al?

## Logistiek vastgoed



De vastgoedsector die grote verouderde kavels/terreinen opkoopt en inricht voor duurzaam logistiek vastgoed

- Flora Holland - Bleiswijk
- Barendrecht-Oost – Barendrecht en de relatie met Nieuw Reijerwaard
- ABC Westland – Westland
- Westvlietweg II – Den Haag

## Bedrijfscampussen



Toonaangevende bedrijven die gaandeweg hun eigen 'campus' ontwikkelen en bijv. de burens hebben opgekocht

- RDM - Rotterdam
- Innovation District- Zoetermeer
- Fokker 21 – Ypenburg
- TU Campus - Delft

## Herverkaveling



Kleinschalige herverkaveling van verouderde kavels, aanpak openbare ruimte en gebouwen op terreinen door lokale ontwikkelaars en gemeenten, vaak met bedrijfsverzamelgebouwen. In combinatie met klimaatdoelen

# Waar gaat het moeizaam?

## Gemengde terreinen



Gemengde bedrijventerreinen die zich vanaf jaren 60/70 ontwikkeld hebben en nu vragen om een revitalisering of herprofilering

### Waarom interessant?

Gevestigde bedrijven die willen doorgroeien en burens met verouderd vastgoed en leegstand

## Mengbare terreinen



De binnenstedelijk gelegen bedrijventerreinen dicht tegen de woonbebouwing aan

### Waarom interessant?

Ambitie om werkfunctie te behouden in combinatie met functiemenging aan randen. Gaat om lange doorlooptijden in planvorming en realisatie

## Haventerreinen



Grootschalige functionele bedrijventerreinen met grote ontwikkelopgaven (sanering), multimodale bereikbaarheid en investeringen in circulaire economie en verduurzaming

### Waarom interessant?

De (binnen)havens en terreinen met natte kavels in Nederland zijn en blijven van belang voor de 'next economy'

**De oplossing: bedrijventerreinen met de TED aanpak**

# Moeizaam, maar zeker niet onmogelijk

- **80% bedrijventerreinen bestaand, regulier, gemengd terrein**
- Voorbeeld van invulling T, E en D
  - T: kwaliteit openbare ruimte – schoon – (digitaal) bereikbaar
  - E: collectieve duurzame energievoorziening
  - D: leegstandsbestrijding
- Voorbeeld totaalaanpak: Schiebroek
  - Verdienen met energie/collectieve zonnepanelen
  - Toekomstige financiering van PM/BIZ
- Andere voorbeelden:
  - Hoog Zestienhoven
  - Halfweg - Nissewaard

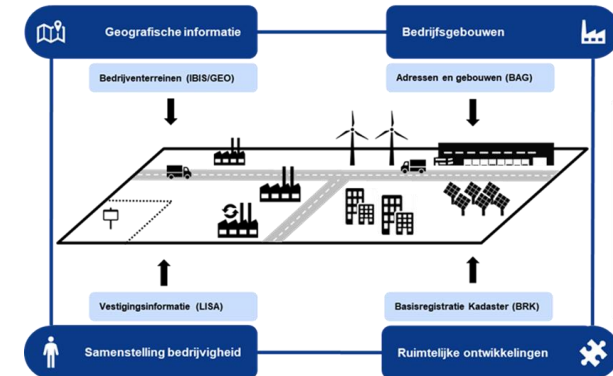


# Aanpak: de basis eerst

- Verbeter de organisatiegraad op bedrijventerreinen
  - Begin bij de basis op orde
  - Urgentie (wat ervaren ondernemers) en ambitie (wat willen ondernemers) verbinden aan onderhoudsplannen (wat moet de gemeente) en agenda's (ambities gemeente)
  - Faciliteer laag hangend fruit. Verbetering en resultaat draagt bij aan enthousiasme en aan collectief
- Veel zaken rondom duurzaamheid, klimaat en biodiversiteit (nog) geen corebusiness voor individuele ondernemers. Ondersteun en deel kennis
- Betrek daarbij alle beleidsafdelingen: integraal en multiplier
  
- MRDH
  - Kennisdelen en enthousiasmeren
  - Verbinden met regionale agenda's (RES, HC agenda)
  - Verbinder met Provincie Zuid-Holland en Rijk / EU (middelen beschikbaar, via RVO)
  - Regionale agenda voor o.a. level playing field en te prioriteren acties. Naast een strategie/ programma nieuwe locaties ook een investeringsagenda.
  - De investeringen worden niet verricht door de regio

# Stap 1 Selectie van terreinen

- BCI Vitaliteitsindex op het niveau van de MRDH uitvoeren
- Of: bestaande onderzoeken benutten
  - Op basis van aantal criteria
- Of: iedere gemeente maakt individuele keuze voor 1 terrein
  - Op basis van een aantal criteria



- Van de selectie van terreinen wordt per terrein een factsheet samengesteld.
  - Het huidige profiel op basis van indicatoren, zoals bijvoorbeeld

## Toekomstbestendige bedrijvigheid

T1: Trends en ontwikkelingen sectoren  
T2: Toekomstperspectief locatie  
T3: Automatisering & robotisering  
T4: Digitale bereikbaarheid  
T5: Big data / IoT/ AI/ Blockchain

## Energietransitie

E1: Potentie zonne-daken  
E2: Warmte  
E3: Biodiversiteit  
E4: Verstening  
E5: ...  
E6: ...

## Duurzaam ruimtegebruik

D1: Bouwhoogte  
D2: Maximale bebouwingspercentage  
D3: collectieve maatregelen  
D4: Veroudering vastgoed  
D5: Schaarste bedrijfsruimte

- Op basis van een index van de verschillende indicatoren volgt een TED score.

# Stap 2 Investerings op de samenhang

- TED-score stap 1 is de basis voor de agenda. Waar wil je naar toe?
- De TED-aanpak vraagt een integrale benadering op de terreinen, waar zitten de potentiële/ benodigde investeringen?
  - Ondernemers benoemen kansen en projecten
  - Gemeentelijke en regionale beleid- en ambitiedocumenten
  - BCI werkt deze uit in investeringen en collectieve aanpak o.b.v. onze expertise

| Invalshoek  | Mogelijke investeringen op maatregelen | Kansrijk investeringen              | Integraliteit potentie |
|---|--|-------------------------------------|------------------------|
| (D) Duurzaam ruimtegebruik en (E) Energietransitie  | D1 E1<br>D2 E2<br>D3 E3                | ● ● ● ● ●<br>● ● ● ● ●<br>● ● ● ● ● |                        |
| (E) Energietransitie en (T) Toekomstbestendig       | E1 T1<br>E2 T2<br>E3 T3                | ● ● ● ● ●<br>● ● ● ● ●<br>● ● ● ● ● |                        |
| (T) Toekomstbestendig en (D) duurzaam ruimtegebruik | T1 D1<br>T2 D2<br>T3 D3                | ● ● ● ● ●<br>● ● ● ● ●<br>● ● ● ● ● |                        |

Legenda: ● ○ ○ ○ ○ Weinig investeringsbereidheid  
 ● ● ● ● ●  
 ● ● ● ● ●  
 ● ● ● ● ●  
 ● ● ● ● ●  
 ● ● ● ● ●  
 ● ● ● ● ●  
 ● ● ● ● ●

↓  
 Grote impact en hoge kans op investeringsbereidheid

Bronnen:  
 Trendanalyse en expertjudgment BCI  
 Ondernemers en parkmanagementorganisaties  
 Gemeentelijke en regionale beleidsstukken  
 Eventueel schouw

# Stap 3 TED-Bedrijventerreinen met afspraken

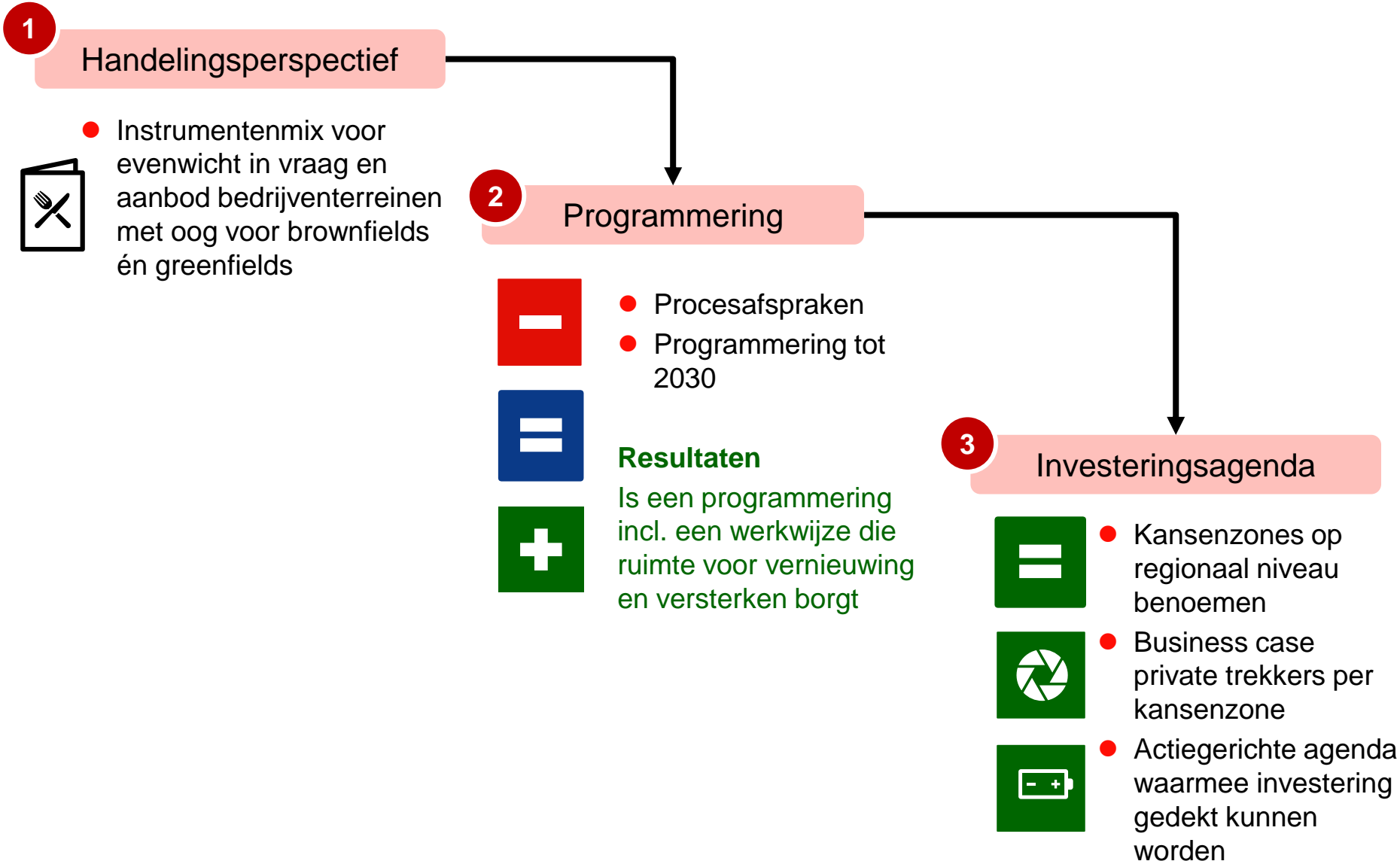
|           |   |
|-----------|---|
| Doel      | Van projecten naar uitvoeringsplan  |
| Werkwijze | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeringsprojecten matchen met beschikbare instrumenten (gemeente, regio, provincie, ontwikkelmaatschappij, Rijk, EU).</li> <li>• Projecten, uitvoering en rolverdeling vastleggen in TED-Bedrijventerreinen</li> </ul> |
| Resultaat | Privaat-publiek uitvoeringsplan voor bedrijventerreinen   |

|                    |                                | Toekomstbestendige bedrijven            |                             | Energietransitie en klimaat  |                            |                               | Duurzaam ruimtegebruik   |               |                    |
|--------------------|--------------------------------|---|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------|
|                    |                                | Bestaande bedrijven groeien en duurzaam | Nieuwe bedrijven aantrekken | Collectieve aanpak productie | Collectieve aanpak netwerk | Collectieve aanpak consumptie | Herstructurering terrein | Funciemenging | Vernieuwing gebouw |
| <b>Ambitie</b>     |                                | ...                                     | ...                         | ...                          | ...                        | ...                           |                          |               |                    |
| <b>Maatregelen</b> | • Per type terrein             | ...                                     | ...                         | ...                          | ...                        | ...                           |                          |               |                    |
|                    | • Op collectief niveau         |   |                             |                              |                            |                               |                          |               |                    |
|                    | • Op regionaal niveau          |   |                             |                              |                            |                               |                          |               |                    |
| <b>Partij</b>      | • Provincie/ regio/ gemeente   | ...                                     | ...                         | ...                          | ...                        | ...                           |                          |               |                    |
|                    | • Georganiseerd bedrijfsleven  |   |                             |                              |                            |                               |                          |               |                    |
|                    | • Financiers                   |   |                             |                              |                            |                               |                          |               |                    |
| <b>Rol</b>         | • Deelname                     | ...                                     | ...                         | ...                          | ...                        | ...                           |                          |               |                    |
|                    | • Proces, kennis & organisatie |   |                             |                              |                            |                               |                          |               |                    |
|                    | • Financiering                 |   |                             |                              |                            |                               |                          |               |                    |
|                    | • Regelgeving                  |   |                             |                              |                            |                               |                          |               |                    |





# MRDH: programmeren en investeren

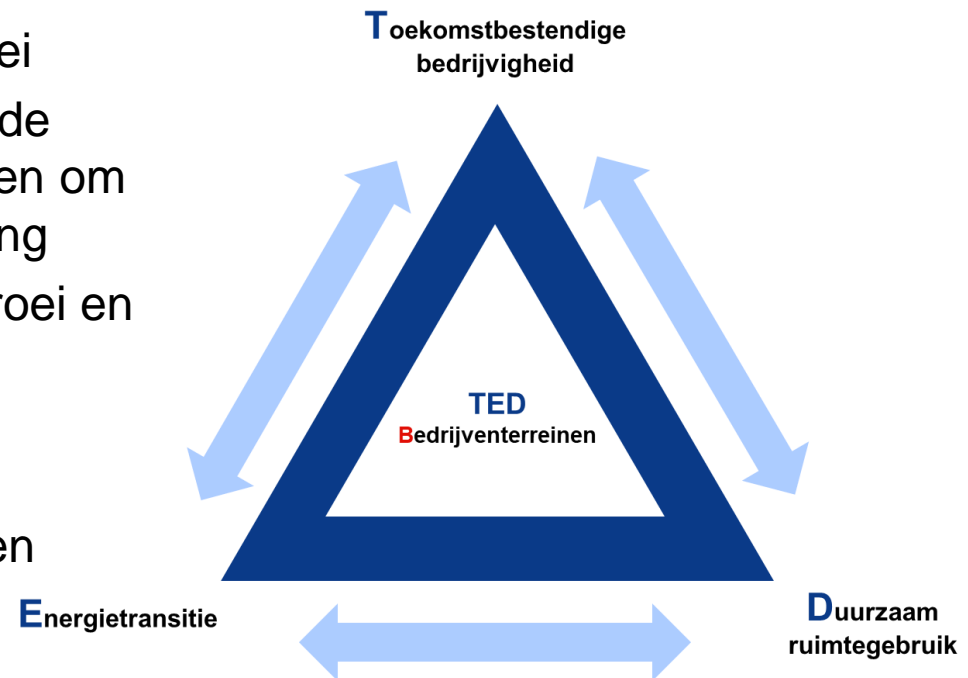


# TED-Bedrijventerreinen werkt

Veel aanpakken tot nog toe gericht op één element i.p.v. integraal: géén/te weinig/te langzaam handelingsperspectief

**TED-Bedrijventerreinen levert een concreet actieplan en leidt tot uitvoering**

- ✓ Speelt in op dynamiek van bedrijfsleven zowel krimp als groei
- ✓ Gebruikt het moment van geplande noodzakelijke bedrijfsinvesteringen om ook te investeren in verduurzaming
- ✓ Ruimtelijke inrichting faciliteert groei en verduurzaming
- ✓ Organiseert de eerste investeringsprojecten in combinatie met instrumenten en dwingt tot uitvoering



# Contactgegevens

- Voor vragen over de TED- aanpak bedrijventerreinen neem contact op



**Marcel Michon,**  
Managing Partner

@ [marcel.michon@bciglobal.com](mailto:marcel.michon@bciglobal.com)  
(m) 06 53 64 71 31



**Margreet Verwaal**  
Senior adviseur

@ [margreet.verwaal@bciglobal.com](mailto:margreet.verwaal@bciglobal.com)  
(m) 06 111 288 49