

‘WIE is de oplossing... en niet WAT is de oplossing’

Adequaat vraaggericht werken betekent focus op belangen en investeringsbereidheid en leidt bij herstructurering van bedrijventerreinen tot hoge multipliers door private investeringen, tevreden ondernemers én vitalere en toekomstbestendigere gebieden. Dit blijkt uit lopend onderzoek van het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties naar ruim zestig projecten van de Herstructureringsmaatschappij Overijssel.

AUTEUR Kjell-Erik Bugge

De ontwikkeling van bestaande werklocaties heeft grote effecten op het vestigingsklimaat in Nederland. De overheid heeft in dit proces een centrale rol en ‘vraaggericht werken’ is een sleutelbegrip voor succes. Maar hoe vraaggericht wordt er op dit moment gewerkt? Overheden doen er alles aan om bedrijven aan

te trekken, te faciliteren en te houden. Tenminste, zo lijkt het wel als we het succesverhaal van het Europees Medicijnagentschap en de mooie gemeentelijke websites met wervende verhalen mogen geloven. Tegelijk zijn er minder rooskleurige signalen. Uit een recent onderzoek van de Stec Groep onder 170 gemeenten blijkt dat budgetten voor bedrijventerreinen de komende 5 jaar gehalveerd worden, private investeringsagenda’s

heel vaak ontbreken en er beperkte capaciteit is voor het onderhouden van contacten met de ondernemers.

Wie niet sterk is, moet slim zijn

Dit betekent een toenemend spanningsveld. Minder tijd, geld en mensen zijn kennelijk beschikbaar voor werklocatieontwikkeling, en tegelijk zijn de ambities voor het aantrekken van nieuwe bedrijven en het versterken van de concurrentiepositie en innovatiekracht van het bedrijfsleven hoog. Reden genoeg voor de overheid om anders, en vooral slimmer, te werken. We noemen deze manier van werken ‘vraaggericht’: een werkwijze die zich kenmerkt door een hechte, open en doelgerichte samenwerking met externe partijen.

Vitale en toekomstbestendige werklocaties

De algemene doelen zijn ruimtelijk-economische vitaliteit en toekomstbestendigheid van werklocaties. De specifieke doelen voor werklocatieontwikkeling kunnen heel divers zijn. De Monitor Vestigingsklimaat van de NFIA richt zich op de indicatoren infrastructuur, arbeid, fiscaliteit, quality of life, locatie en ligging, governance en innovatie. Vraaggericht werken door de overheid is een concrete invulling van governance, en in de werklocatieontwikkeling hebben de gemeenten, regio’s en provincies directe invloed op de indicatoren infrastructuur en locatie en ligging.

Beperkte invloed

De invloed van één specifieke gemeente in deze ontwikkeling is beperkt. De gemeente is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de publieke ruimte en die kan als vergunningverlener en handhaver de kwaliteitsontwikkeling van kavels en gebouwen in privaat eigendom beïnvloeden. Voor de integrale kwaliteitsontwikkeling van bestaande werklocaties is de gemeente afhankelijk van medewerking



Het voormalige Dycore-terrein is aangekocht door HMO en is samen met de markt ontwikkeld tot een logistiek knooppunt voor de kop van Overijssel.

Facts & Figures

Voorbeeldproject: 'Logistiek Centrum Zwartewater'

- Verouderde leegstaande kavel van 14 ha met centrale ligging aan weg en water
- HMO koopt grond en regelt bodemsanering, bouwrijp maken grond en aanleg ontsluitingsweg
- Nieuwe vestiging: Scania en Westerman Logistics
- Totale investeringen (publiek-prievaat) in ontwikkeling: ca. 30 mln.
- Grond wordt verkocht aan WDP
- Revitalisatie en nieuwe haven
- Werkgelegenheidseffect: rond 250 banen

van het bedrijfsleven en soms van andere overheden.

Herstructureringsmaatschappij als nieuwe partij

Provincie Overijssel heeft in 2009 de Herstructureringsmaatschappij Overijssel (HMO) opgericht voor het ondersteunen van gemeenten in de herstructurering van verouderde bedrijventerreinen. HMO heeft procesmatig en/of financieel (als revolverend fonds) sindsdien substantieel en effectief bijgedragen aan het identificeren en aanjagen van goede oplossingen voor ondernemers en de lokale én regionale samenleving.

Ingrediënten van vraaggericht werken

Het lectoraat onderzoekt ruim 2,5 jaar de werkwijzen van HMO. Een selectie

van voorlopige 'lessons learned' over succesfactoren in processen in Wierden, Wijhe, Zwolle, Hasselt, Dedemsvaart, Hengelo en Raalte geeft een beeld van wat vraaggericht werken kan betekenen voor de ontwikkeling van werklocaties.

01 Begin en eindig bij investeringsbereidheid... bij private partijen

Belangen bepalen de investeringsbereidheid van zowel private als publieke partijen. Altijd! Vraaggericht werken betekent daarom continu focus op ambities en investeringsruimte. Het betekent het ondersteunen van de ontwikkeling van haalbare oplossingen door het verzamelen van maatwerkinformatie over kosten, baten en risico's en op het goede

moment gericht inzetten van deze informatie voor het beïnvloeden van investeringsbereidheid. De voorkeursinstek? Neem waar mogelijk investeringsbereidheid bij private partijen als voorwaarde en vertrekpunt voor een eigen betrokkenheid als overheid.

02 Maak scherpe keuzes... en focus altijd op het doel

De overheid heeft een brede maatschappelijke verantwoordelijkheid. Die verantwoordelijkheid leidt vaak tot het streven naar de ontwikkeling van integrale gebiedsvisies en commitment van alle belanghebbende partijen. Het vinden van concrete kansen met een potentieel sneeuwbaaleffect op de terreinontwikkeling kan uitstekend parallel lopen of als aanjager werken voor de visieontwikkeling. Dit betekent scherpe keuzes maken voor een beperkt aantal kansrijke gesprekspartners en thema's. Elke actie wordt vooraf beoordeeld op potentiële meerwaarde voor het bereiken van het doel, en elke keus geeft nieuwe input voor het vervolg.

03 Werk met kansenkaarten... en pas die continu aan

Een verbeterproces van een bedrijventerrein duurt lang. Heel lang! Bedrijven met knelpunten en plannen voor verplaatsing of uitbreiding zijn kiempunten voor verandering. De kunst is om investeringsbereidheid van de betrokken partijen op het goede moment te matchen. Een uitbreidingswens kan bijvoorbeeld gekoppeld worden aan de migratie van een naastgelegen bedrijf naar een meer geschikte locatie. Dit vraagt om fasering, flexibiliteit, creativiteit en regelmatig 'een vinger aan de pols houden' bij de ondernemers. Een voorbeeld hiervan is als de ondernemers niet willen investeren vanwege te veel onzekerheid over de toekomst. Het introduceren van een nieuw richtinggevend toekomstperspectief voor het terrein kan dan de impasse doorbreken.

04 Expliciteer belangen en rollen... en werk vervolgens vanuit complementariteit

Ondernemers zijn bereid om tijd en geld te investeren in het verbeteren van vestigingsfactoren indien de investering voldoende positief effect heeft op continuïteit van het bedrijf. Vraaggericht werken door de overheid richt zich op complementaire acties, zoals het ontzorgen van de ondernemers door actief te wijzen op passende migratiekansen op regionale schaal, beslissingsondersteunende informatie verzamelen, expertise voor sloop en sanering regelen en waar nodig en mogelijk een financiële bijdrage leveren.

05 Bouw win-wincombinaties... van businesscases én value cases

Vraaggericht werken betekent *niet* dat 'de klant – de ondernemer – is koning'. Het betekent *wel* dat effectieve combinaties van business- én value cases ontwikkeld worden. Private partijen investeren in businesscases en een vraaggericht opererende overheid beoordeelt alle acties op de effecten voor het versnellen en bereiken van maatschappelijke doelen. Vraaggericht werken betekent daarom dat individuele businesscases continu ingepast worden in een groeimodel voor waardeontwikkeling van het terrein.

06 Vraaggericht werken werkt... als individuen en organisaties competent zijn

Werklocatieontwikkeling is een vak en vraaggericht werken is meer dan een verzameling van werkwijzen. Vraaggericht werken vereist het goed kunnen combineren van zakelijk inzicht en resultaatgerichtheid met het vermogen om processen aan te jagen en vertrouwen te creëren: effectief bruggen kunnen bouwen tussen creatieve verbeelding en tastbare en haalbare inhoudelijke oplossingen.

Het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties verricht praktijkgericht onderzoek, ontwikkelt tools en levert kennis en expertise over werklocatieontwikkeling. De specifieke focus van het lectoraat is de sterk veranderende rol van de overheid en in het bijzonder het identificeren van effectieve vraaggerichte werkwijzen. Het lectoraat is kennispartner van Herstructureringsmaatschappij Overijssel en de Provincie Overijssel. Meer weten, neem contact op met dr. Kjell-Erik Bugge, k.e.bugge@saxion.nl.

Reflectie en toekomst

De dagelijkse praktijk van werklocatieontwikkeling laat zien dat het adequaat vraaggericht omgaan met de volle complexiteit van werklocatieontwikkeling niet eenvoudig is. We zien in dit kader drie uitdagingen voor de toekomst: identificeren van effectieve situatie-specifieke werkwijzen; ontwikkelen van competentieprofielen voor individuen en teams; het bijbehorende verander- en professionaliseringstraject. Het lectoraat werkt aan alle drie uitdagingen. Binnenkort zullen we een 'showcase'-boek uitbrengen waar de eerdergenoemde zeven HMO-projecten centraal zullen staan. Het boek beschrijft hoe kansen gezocht worden, hoe goede combinaties van business- en value cases worden gebouwd en geïmplementeerd en wat de projectafhankelijke 'lessons learned' zijn. De volgende stap wordt de ontwikkeling van een tool box 'Vraaggericht Werken' met handvatten voor het aangaan van alle drie genoemde uitdagingen. Vraaggericht werken is, tenslotte, meer dan alleen een manier om het vestigingsklimaat te verbeteren. Het is een nieuwe manier van denken en handelen die noodzakelijk is voor het effectief adresseren van veel grote maatschappelijke uitdagingen, zoals de circulaire economie, het energie-vraagstuk en de ontwikkeling van Smart Industry. ■