



# VRAAGGERICHT WERKEN IN GEBIEDSONTWIKKELING

Zeven praktijkvoorbeelden van herstructurering van bedrijventerreinen in Overijssel

# VRAAGGERICHT WERKEN IN GEBIEDSONTWIKKELING

Zeven praktijkvoorbeelden van  
herstructurering van bedrijventerreinen  
in Overijssel

K.E. (Kjell-Erik) Bugge en M.J.W. (Margot) Sloot

Deventer, 2018  
Hogeschool Saxion

# Voorwoord

## Revitaliseren met resultaat

Leegstand, verpaupering, bodemverontreiniging, asbest. Op die ruimtelijk-fysieke problemen van een bedrijventerrein ligt vaak de nadruk. Dat maakt van herstructureren van bedrijventerreinen een taai onderwerp. Want van dat soort problemen wil niemand eigenaar zijn. De gemeente niet, maar zeker ook niet de ondernemer. Geen wonder dat het revitaliseren van bedrijventerreinen nog te vaak zonder resultaat blijft.

## Economische invalshoek

Lukt het dan nergens? Toch wel. En zelfs met volop resultaat. De provincie Overijssel richtte in 2009 HMO op, Herstructureringsmaatschappij Overijssel. Oorspronkelijk bedoeld als een soort opkoopfonds voor rotte plekken, ontwikkelde HMO direct vanaf het begin een eigen aanpak. Centrale vraag: hoe kan de markt tot investeringen worden gebracht? Want het vraagstuk van de verouderde bedrijventerreinen is te groot om alleen met publiek kapitaal te worden opgelost. Ondernemend, vraaggestuurd en creatief ging HMO op pad om met ondernemers tot oplossingen te komen. HMO bracht publieke doelstellingen in verbinding met ondernemersambities en maakte de invalshoek voor verbetering van bedrijventerreinen daardoor economischer.

## Aanvullende rol

Door het ondernemersbelang te betrekken in de gebiedsverbetering ontstond ruimte voor het doen van private investeringen. Dat bood kansen! Kansen die HMO in de afgelopen 9 jaar heeft gecreëerd en benut. Door op te treden in rollen die steeds een aanvulling waren op wat in het proces nodig was: investeerder, ontwikkelaar, financier, stedenbouwer, procesmanager, projectleider. Door soms zelf zo'n rotte plek bij de kop te pakken. Maar vooral als creatieve en flexibele meedenker. Resultaat is dat HMO de herstructureringsopgave in Overijssel heeft opgelost. Niet

door probleemeigenaar te worden van elke rotte plek. Wel door vitale gebieden te ontwikkelen waarin zakelijk perspectief voor rotte plekken is ontstaan.

## Leren en laten leren

Inmiddels is HMO behalve met bedrijventerreinen bezig met kantorenleegstand, de kwaliteit van binnensteden en de ontwikkeling van topwerklocaties. HMO heeft in de afgelopen 9 jaar veel geleerd. Die kennis geven we graag door, want we willen anderen van ons laten leren. Dat doen we nu met dit praktijkboek. Zeven projecten van HMO, die met elkaar een mooie bloemlezing bieden van onze werkwijze, aanpak en resultaatgerichtheid, onder aanvoering van Kjell-Erik Bugge en Margot Sloot scherp geanalyseerd door het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties van hogeschool Saxion.

HMO gaat ondernemend en resultaatgericht door met het vitaal maken van werklocaties in Overijssel. U wens ik veel inspiratie met ons praktijkboek.

Han Wiendels  
Directeur HMO N.V.

# Inhoudsopgave

## Voorwoord

## Inleiding

### H1. Werklocaties en vraaggericht werken

- 1.1. Dé uitdaging: Vitaliteit en toekomstbestendigheid
- 1.2. Veroudering, herstructurering en de rol van de overheid
- 1.3. Vraaggericht werken: hype of noodzaak?
- 1.4. Ingrediënten van vraaggericht werken

### H2. De Overijsselse context en aanpak

- 2.1. Opgave, beleid en instrumenten
- 2.2. Herstructureringsmaatschappij Overijssel
- 2.3. Impact
- 2.4. Kennis ontsluiten en delen

### H3. De showcase

- 3.1. Diversiteit als uitgangspunt voor selectie
- 3.2. Korte schets van de zeven cases
- 3.3. Structuur presentatie van de cases
- 3.4. "Lessons learned" over effectiviteit van werkwijzen
- 3.5. Toepassing van de showcase in de praktijk

H4. t/m H10. . . . .



## H11. Reflectie

## H12. De toekomst

## Nawoord

## Over de auteurs

## Met dank aan

## Colofon

## Bijlage 1. Toegepaste methodologie

## Bijlage 2. Lectoraat Ontwikkeling Werklocaties

## Bijlage 3. Herstructurering van bedrijventerreinen door HMO

# Inleiding

Vraaggericht werken is dé manier om werklocaties te (her)ontwikkelen. Dit boek laat aan de hand van een showcase van zeven succesvolle herstructureringsprojecten van bedrijventerreinen zien waarom deze stelling goed verdedigbaar is. Het resultaat van effectief gebruik van vraaggerichte werkwijzen in deze cases is namelijk heel positief. Sterke combinaties van business- en value cases, die tastbaar bijdragen aan sociaaleconomische vitaliteit en integrale toekomstbestendigheid van de werklocaties, zijn ontwikkeld. Er zijn daarbij concrete effecten bereikt, zoals verbeterde vestigingsfactoren, nieuwe bedrijvigheid, toename in werkgelegenheid en het verminderen van leegstand.

Dit boek beschrijft voor elke case het doorlopen meerjarig proces: vanaf een beginsituatie, via het vinden van kansen en ontwikkelen van business- en value cases, tot en met de realisatie. Er is daarbij per case specifiek aandacht voor de belangrijkste “lessons learned”. De beschreven cases zijn allemaal uniek. Er is daarmee sprake van een diversiteit aan processen en ervaringen, die concrete aanknopingspunten bieden voor toepassing in veel verschillende situaties in de praktijk van gebiedsontwikkeling. Het boek is bedoeld ter inspiratie voor een brede doelgroep van (toekomstige) professionals in het ruimtelijk-economisch domein.

De aanleiding voor het boek ligt enerzijds in de wens tot het inzichtelijk maken van de meerwaarde van vraaggericht werken. Overheden willen, of misschien moeten ze zelfs wel, anders gaan denken en handelen. Veel meer gericht zijn op de behoefte in de lokale samenleving en in het bijzonder de motivatie van de gebiedsactoren om zelf initiatief te nemen en zelf te investeren. Deze werkwijze staat centraal in actueel landelijk beleid, waaronder de ontwikkeling van de nieuwe Omgevingswet. Een tweede aanleiding voor het boek is heel concreet. Herstructureringsmaatschappij Overijssel (HMO) wil graag haar projecten en specifiek haar vraaggerichte manier van werken in de herstructurering van bedrijventerreinen breed toegankelijk maken voor de samenleving.

Deze maatschappelijke opgave heeft HMO neergelegd bij het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties van Saxion. Het lectoraat heeft in dit kader een selectie aan cases onderzocht en informatie uit documentatie en interviews verwerkt. Het resultaat is dit boek geworden: een eerste stap op weg naar meer aandacht voor en meer inzicht in de meerwaarde van vraaggericht werken. Aan de tweede stap wordt nu gewerkt. De ervaringen uit de cases geven de basis voor het ontwikkelen van een compacte en praktische “Toolbox”. De toolbox zal bestaan uit effectieve vraaggerichte werkwijzen met de bijbehorende competentieprofielen en handleidingen voor het verandertraject.

## Leeswijzer

Voorliggend boek start in het eerste hoofdstuk met een toelichting op de twee kernconcepten in dit boek, namelijk “vraaggericht werken” en de ontwikkeling van “werklocaties”. Er wordt daarbij specifiek aandacht besteed aan hoe belangrijk vraaggericht werken is – en kan worden – voor de vitaliteit en toekomstbestendigheid van bedrijventerreinen. In hoofdstuk 2 wordt vervolgens geschetst hoe Herstructureringsmaatschappij Overijssel (HMO) en het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties specifieke rollen hebben gekregen in het vraaggericht herstructureren van bedrijventerreinen in Overijssel. Dit boek focust op een showcase van zeven praktijkvoorbeelden van herstructureringsprocessen. Deze voorbeelden en algemene “lessons learned” over effectieve vraaggerichte werkwijzen worden in hoofdstuk 3 kort beschreven. Vervolgens geven de hoofdstukken 4 tot en met 10 gedetailleerde uitwerkingen van de individuele cases. De nadruk in de beschrijving van de cases ligt op de gehanteerde werkwijze van HMO en de “lessons learned” over effectiviteit van deze werkwijze in verschillende situaties. Afsluitend volgt in hoofdstuk 11 een reflectie op de onderzoeksresultaten, waarna in hoofdstuk 12 stil wordt gestaan bij de betekenis van deze resultaten voor de toekomst.

# H1. Werklocaties en vraaggericht werken

## 1.1. Dé uitdaging: Vitaliteit en toekomstbestendigheid

Veel ondernemingen zijn gevestigd op werklocaties, waardoor werklocaties van groot belang zijn voor onze welvaart. Een onderneming vestigt zich op een specifieke werklocatie, wanneer die locatie een goede prijs-kwaliteit ratio biedt. Als de kwaliteit van een locatie in de loop van de tijd steeds minder past bij de behoefte van een onderneming, dan neemt de kans op vertrek toe. Werklocaties moeten met andere woorden continue passende kwaliteit bieden voor alle belanghebbenden en in het bijzonder voor de ondernemers. Ondernemingsklimaat, vestigingsklimaat en vestigingsfactoren zijn begrippen die zich specifiek richten op kwaliteit vanuit het ondernemersperspectief. De overheid gebruikt vaak begrippen als vitaliteit en toekomstbestendigheid. Vitaliteit zegt iets over hoe 'levendig' een locatie is. Is er voldoende economische dynamiek? Is er sprake van leegstand of verloedering? Toekomstbestendigheid zegt iets over de relatie tussen de kwaliteit van de huidige vestigingsfactoren en de flexibiliteit. Bieden de locatie en de kavels voldoende ruimte voor groei? Zijn er voldoende mogelijkheden voor functiemenging en/of biedt de locatie juist voldoende toekomstzekerheid voor bedrijven in zwaardere milieucategorieën?

## 1.2. Veroudering, herstructurering en de rol van de overheid

Het onvoldoende investeren in een werklocatie gaat ten koste van de vitaliteit en toekomstbestendigheid waardoor de kans op veroudering toeneemt. Veroudering kan verschillende vormen aannemen. Achterstallig onderhoud van panden en infrastructuur, verloedering en parkeeroverlast zijn vormen die direct zichtbaar zijn. Andere vormen zijn minder zichtbaar, maar zeker even belangrijk. Voortschrijdende inzichten en het willen beheersen van bepaalde risico's kunnen bijvoorbeeld leiden tot strengere wetgeving. Het resultaat is dat steeds meer (risicovolle) bedrijven in de loop van de tijd op bestemmingsplan-technisch verkeerde plekken gesitueerd zijn. Tevens kunnen belangrijke vestigingsfactoren in

kwaliteit achteruit gaan. Te denken valt aan de mogelijkheid voor lokale bedrijfsuitbreidingen of ontsluitingsmogelijkheden als gevolg van het geleidelijk 'ingebouwd' worden van bepaalde werklocaties in omliggende woonwijken. In de praktijk komen deze verouderingsmechanismen vaak tegelijkertijd voor. Het resultaat is cumulatief: een versnelling van de neerwaartse spiraal.

Eén antwoord op veroudering is herstructurering: een samenhangend geheel van eenmalige activiteiten bedoeld voor het verbeteren van het vestigingsklimaat op een bestaande werklocatie. Facelift, revitalisatie en herprofilering kunnen beschouwd worden als vormen van herstructurering, variërend van 'licht' (facelift) tot 'zwaar' (herprofilering naar een andere functiemix). Transformaties, waarbij afscheid wordt genomen van de bedrijfsmatige hoofdfunctie, worden meestal niet meegerekend tot herstructurering. Transformaties van deelgebieden kunnen uiteraard wel onderdeel zijn van grootschalige herstructureringsprocessen.

De overheid en de private partijen met belangen in het gebied hebben bij een herstructurering een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het nemen van deze gezamenlijke verantwoordelijkheid betekent dat er, zowel bij publieke als private partijen genoeg investeringsbereidheid is. De overheid en de ondernemers investeren in deze ideale situatie beiden voldoende in hun eigen eigendom en zijn daarnaast bereid om te investeren in gezamenlijke business- en value cases.

## 1.3. Vraaggericht werken: hype of noodzaak?

De afhankelijkheidsrelatie tussen overheid en private partijen maakt van integrale herstructureringsprocessen vaak complexe uitdagingen. Gemeenten kunnen investeren in het openbaar gebied vanuit de verwachting van een 'voor wat, hoort wat' investering door de private partijen. Die verwachting heeft in het verleden regelmatig geleid tot teleurstellende resultaten voor gemeenten. Verder is gebleken dat de verbeteringen van de fysieke omgeving door herstructurering geen



empirisch aantoonbaar effect heeft gehad op de lokale economie (Ploegmakers, 2015). Het is daarom steeds duidelijker geworden dat een andere aanpak van herstructureringsprocessen wenselijk is.

De kern van deze nieuwe aanpak is het kennen en centraal stellen van belangen en investeringsbereidheid bij private partijen. We noemen deze aanpak in dit boek “vraaggericht werken”. Het is een manier van denken en handelen die volledig in het verlengde ligt van eerdere pleidooien voor verzakelijking en economisch gedreven gebiedsontwikkeling (Taskforce Herstructurering Bedrijventerreinen, 2008; Pasmans en Pen, 2015). Met aandacht voor gezamenlijke ontwikkeling van modaliteiten voor overheden en private partijen om aantrekkelijke businesscases te ontwikkelen (Nicis, 2009) en het vraaggericht ontwikkelen, koppelen aan een professionaliserings-traject en cultuurverandering (Pen, Petit, Rooijen en Pasmans, 2013; Krabben, van der, Pen and de Feijter, 2015). Uiteindelijk gaat het erom dat keuzes meer worden gebaseerd op wensen en knelpunten van de ondernemers (Ploegmakers, 2015).

Vraaggericht werken past bij de gedachtevorming over de nieuwe Omgevingswet. Centraal in deze ontwikkeling staat het belang van het terugleggen van de verantwoordelijkheid voor de inrichting van de omgeving naar de samenleving, ruimte bieden voor initiatieven en binnen een gebied de verschillende belangen in verband bekijken om zo de meest duurzame oplossing te vinden.

Vraaggericht werken is duidelijk geen ‘hype-begrip’: het is een werk- en denkwijze die volledig past in de huidige beleidscontext en beroepspraktijk.

#### 1.4. Ingrediënten van vraaggericht werken

Tegelijk is vraaggericht werken nog zeker geen uitgekristalliseerd concept. Vraaggericht betekent in ieder geval dat de vraag centraal staat. Maar wat is het verschil met andere gebruikte termen, zoals “ondernemersgericht” en “vraag-gestuurd”? “Ondernemersgericht” kan beschouwd worden als het vraaggericht werken met de specifieke

doelgroep “ondernemers”. Dit geeft aan dat er geen wezenlijk verschil bestaat tussen de twee termen, maar dat het ondernemersgerichte refereert aan een doelgroepgerichte invulling. De nadruk in de cases in dit boek ligt op het ontwikkelen van goede combinaties van business- en value cases en dat betekent het werken met verschillende doelgroepen.



Waarom niet de term “vraag-gestuurd” gebruiken? De reden hiervoor is dat het woord “gestuurd” geïnterpreteerd zou kunnen worden als “de vrager bepaalt” of dat er alleen reactief gehandeld wordt als iemand een vraag stelt. Om deze redenen wordt het bredere begrip “vraaggericht werken” gehanteerd.

Voor de verdere ‘inkleuring’ van vraaggericht werken zijn de eerder genoemde oproepen tot verzakelijking, de ontwikkeling van nieuwe modaliteiten voor samenwerking in businesscases en het centraal stellen van de wensen en knelpunten van ondernemers belangrijke richtinggevende ambities en bouwstenen. De uitdaging is vooral om deze ambities te vertalen in concrete, situatieafhankelijke, eenvoudige en direct toepasbare handvatten voor de praktijk.

Maar is er dan nog niet voldoende gewerkt aan deze vertaalslag? Weten we nog niet voldoende over de ingrediënten van vraaggericht werken? Er is toch al veel relevante ervaring opgedaan door experimenten en studies naar bijvoorbeeld “organische gebiedsontwikkeling”, “uitnodigingsplanologie”, de “spontane stad” en in het kader van het programma “Nu al Eenvoudig Beter”? Wij constateren dat juist de vertaling naar concrete “werkwijzen” nog onvoldoende heeft plaatsgevonden. Er is bijvoorbeeld nog weinig bekend over goede manieren om de investeringsbereidheid van publieke en private partijen adequaat te bundelen tot business- en value cases in gebiedsontwikkeling en specifiek de herontwikkeling van werklocaties. Effectieve werkwijzen zijn nodig voor het realiseren van snelle toegang tot de gewenste informatie en middelen en voor het doelgericht inzetten van informatie en middelen voor het beïnvloeden van investeringsbereidheid. De in te zetten werkwijzen kunnen daarbij divers van karakter zijn en in complexiteit variëren, maar omvatten in onze visie wel altijd meer dan één handeling door één actor. Het opvragen van informatie over kredietwaardigheid van een bedrijf is een voorbeeld van een handeling. Het inzetten van deskundigheid van meerdere partijen voor het bundelen van verschillende soorten informatie (waaronder kredietwaardigheid) tot een businesscase voor een specifieke

bedrijfsverplaatsing is een voorbeeld van een complexe werkwijze. Effectieve werkwijzen zijn de ingrediënten voor vraaggericht werken en zijn, mits concreet geformuleerd, ons inziens in bepaalde mate ook overdraagbaar. Waardevolle kennis dus, die wij graag scherp krijgen. In dit boek worden “lessons learned” over effectieve werkwijzen gepresenteerd aan de hand van zeven succesvolle cases.

## Referenties

Krabben, van der, E., Pen, C.J. en Feijter, de, F. (eds.) (2015) *De markt voor bedrijventerreinen: uitkomsten van onderzoek en beleid*. Den Haag: Platform31

Nicis Institute (2009), *Topperregeling in de praktijk: Evaluatie en leerervaringen van de Topperregeling bedrijventerreinen*, Den Haag: Nicis Institute

Pasmans and Pen (2015) ‘Verzakelijking en beleid: waar staan we op de kaart?’ in Van Der Krabben, E., Pen, C.J. and De Feijter, F. (eds.) *De markt voor bedrijventerreinen: uitkomsten van onderzoek en beleid* Den Haag: Platform31, pp. 205-212

Pen, C.-J., Petit, V., Rooijen, van, H. en B. Pasmans (2013) *Verzakelijking bedrijventerreinen heeft toekomst: Lessen uit zes Rijkspilots*. Den Haag: Platform31

Ploegmakers, H. (2015) *Regenerating Rundown Areas: An Assessment of the Impact of Planning Policies on the Industrial Property Market*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen

THB (2008) *Kansen voor Kwaliteit: een ontwikkelingsstrategie voor bedrijventerreinen*. s’ Hertogenbosch: BiblioVanGerwen



## H2. Overijsselse context en aanpak

Alle zeven cases zijn gesitueerd in Overijssel. Ze hebben de beleidscontext voor de herstructurering van bedrijventerreinen en de rol en werkwijze van HMO als gezamenlijke factoren. Om de cases goed te kunnen begrijpen geeft dit hoofdstuk eerst inzicht in de beleidsmatige achtergrond en oprichting van HMO. Vervolgens wordt een beeld geschetst van de ontwikkeling van een eigen HMO-strategie van vraaggericht werken en de resultaten die met deze strategie bereikt zijn.

### 2.1. Opgave, beleid en instrumenten

De provincie Overijssel streeft in 2009 naar herstructurering van bedrijventerreinen, waarbij een ruimtelijk-fysieke verbetering tot stand komt. Er is voldoende noodzaak en aanleiding voor een actief provinciaal beleid: een steeds groter deel van de werkgelegenheid in Nederland is te vinden op bedrijventerreinen, de Overijsselse economie is door haar eenzijdige en traditionele structuur conjunctuurgevoelig en ongeveer 15% van de Overijsselse bedrijventerreinen is verouderd (Provincie Overijssel, 2009).

Herstructurering heeft ook landelijk aandacht in beleid. In het Bestuurlijke afsprakenkader bedrijventerreinen 2010 - 2020 is onder andere afgesproken dat provincies en gemeenten in 2020 herstructureringsprogramma's in werking hebben. Dit om de landelijke opgave van 15.800 ha aan te pakken.

In 2009 start binnen de provincie Overijssel het provinciale Meerjarenprogramma Vitale Bedrijvigheid 2009 - 2015 (Provincie Overijssel, 2009). In dit programma zijn diverse aanbevelingen overgenomen van de Commissie Noordanus (Taskforce (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen, 2008), die zich richtte op de herstructurering van bedrijventerreinen in Nederland. De volgende concrete doelstellingen

zijn geformuleerd (Provincie Overijssel, 2009, p. 18):

- “Het realiseren van een herstructureringsopgave van 1.200 ha;
- Het realiseren van de kwalitatieve verbetering op de bestaande verouderde terreinen;
- Het realiseren van 200 ha ruimtewinst”.

Om de doelstellingen omtrent de herstructurering te kunnen bereiken, heeft de provincie Overijssel drie verschillende uitvoeringsinstrumenten ontwikkeld, namelijk:

- Kwaliteitscoresysteem bedrijventerreinen Overijssel (KSS);
- Uitvoeringsbesluit Subsidieregeling bedrijventerreinen (Ubs);
- Herstructureringsmaatschappij Overijssel (HMO NV).

Als doelstelling van het KSS is benoemd het verkrijgen van inzicht in de bestaande en potentiële kwaliteit van de geselecteerde bedrijventerreinen, waarbij gebruik wordt gemaakt van een sterrenkwalificatie. De score van een bedrijventerrein kan variëren tussen 0 en 5 sterren, waarbij verschillende kwaliteitsaspecten worden beoordeeld. Het KSS maakt bovendien inzichtelijk op welke wijze invulling kan worden gegeven aan de potentiële kwaliteit in de vorm van een stappenplan. De provincie wil aan de hand van het KSS aan de voorkant van het proces met gemeenten over de aanpak van de herstructurering in overleg kunnen treden. Bovendien is het KSS beoogd als een hulpmiddel om, na realisatie van de herstructurering, op objectieve wijze te kunnen beoordelen of sprake is van een blijvende kwalitatieve verbetering.

De provincie heeft met het Ubs haar subsidieregeling herstructurering bedrijventerreinen aangepast. De aangepaste regeling is uitsluitend gericht op herstructureringsactiviteiten die in de publieke ruimte

plaatsvinden. Er is bovendien een expliciete koppeling gelegd tussen het Ubs en het KSS, hetgeen betekent dat de kwaliteitsscan voor en na herstructurering verplicht wordt gesteld. Het laten uitvoeren van een kwaliteitsscan, het opstellen en uitvoeren van een herstructureringsplan en noodzakelijke publieke maatregelen komen voor subsidie in aanmerking.

## 2.2. Herstructureringsmaatschappij Overijssel

Het derde uitvoeringsinstrument is HMO, door de provincie opgericht om de herstructurering van bedrijventerreinen te versnellen. De opgave voor Overijssel betreft ruim 1.200 ha te herstructureren bedrijventerrein, verdeeld over 49 terreinen. De provincie verwacht dat HMO ongeveer 25% van de totale herstructureringsopgave kan aanpakken met het initiële beschikbaar gestelde kapitaal van € 7,5 miljoen, en dat betreft dus 300 ha bedrijventerrein, aan te pakken met € 7,5 miljoen. Voor HMO is duidelijk dat de kosten voor het herstructureren van bedrijventerrein (in die periode geraamd op circa € 2,5 miljoen per hectare zwaar verouderd bedrijventerrein) het behalen van de doelstelling erg belemmeren. HMO

gaat daarom direct op zoek naar een methodiek om met de beschikbare middelen toch tot resultaat te komen. Ze vindt aangrijpingspunten in de werking van de markt van bedrijventerreinen en ontwikkelt een vraaggerichte werkwijze waarin het accent komt te liggen op haalbare business cases en het aanjagen van private investeringen. In procesmatig opzicht kan de inzet van HMO als volgt worden geschetst (HMO, 2010, p. 21):

- Spanning tussen vraag en aanbod vergroten;
- Bottom-up werken: vanuit mensen, bedrijven en bedrijfsactiviteiten;
- Publieke en private investeringen in samenhang brengen;
- Sturen op een aantrekkelijker perspectief voor bedrijfsmatig vastgoed.

De werkwijze vindt acceptatie en eind 2011 voegt de provincie € 15 miljoen toe aan het aandelenkapitaal van HMO, waarmee de opgave op 900 ha te herstructureren bedrijventerrein is gekomen. De werkwijze wordt formeel bevestigd met vaststelling van het ondernemingsplan van



HMO (HMO, 2012).

### 2.3. De impact van HMO

Sinds haar oprichting in 2009 staat HMO voor de opgave om voor eind 2018 in totaal 900 ha aan verouderd bedrijventerrein binnen de provincie Overijssel aan te pakken. De aanpak kan bestaan uit directe investeringen van HMO, een optredend vliegwieleffect door aanvullende private investeringen en tot slot samenhangende publieke investeringen in de openbare ruimte.

*De herstructureringsopgave is afgerond!*

HMO is vanaf 2009 actief betrokken geweest bij meer dan 60 herstructureringsprocessen en heeft bij in totaal 480 ha aan bedrijventerreinen een actieve rol gespeeld. Binnen deze 480 ha is de volgende onderverdeling te maken:

1. Directe investeringen (HMO): 100 ha;
2. Realisatie vliegwieleffect (private investeringen): 340 ha;
3. Stimuleren herstructurering openbare ruimte (publieke investeringen): 53 ha.

Van de overige ca 400 ha heeft HMO de vitaliteit en toekomstbestendigheid in de periode 2014 – 2017 opnieuw beoordeeld en in afstemming met de betreffende gemeenten vastgesteld dat de functionaliteit voldoende op orde is. Eind 2017 kan HMO tevreden vaststellen dat het doel is bereikt: de herstructureringsopgave is succesvol afgerond. De provincie Overijssel deelt deze conclusie.

*Een waardevol neveneffect: werkgelegenheid*

De ontwikkeling van werkgelegenheid is geen specifieke doelstelling van HMO. Het is echter gebleken dat de projecten van HMO wel aanzienlijke werkgelegenheidseffecten tot gevolg hebben. Om beter inzicht te krijgen in dit waardevolle neveneffect heeft HMO elf projecten vanaf 2013 door middel van drie onafhankelijke metingen laten volgen. Het

blijkt dat de werkgelegenheid als gevolg van deze projecten met circa 1.000 arbeidsplaatsen is toegenomen, zonder dat daartoe aanvullende publieke investeringen noodzakelijk waren.

*Revolverend investeren*

HMO heeft in de periode 2009 – 2017 in totaal ruim € 33,5 miljoen geïnvesteerd in bedrijventerreinen. De werkwijze van HMO heeft ertoe geleid dat zij haar opgave heeft afgerond én waardevolle neveneffecten tot stand heeft kunnen brengen, zonder afbreuk te doen aan haar budget en daarmee haar werkkapitaal. Oftewel; HMO werkt volledig revolverend. Met deze investeringen is bovendien in totaal tenminste € 400 miljoen aan private investeringen aangejaagd of ondersteund.

*Succes leidt tot koerswijziging en nieuwe opgaven*

Tijdens de afrondingsfase van de herstructureringsopgave wijzigt de taak van HMO. De provincie Overijssel neemt het besluit om de opgave van HMO te verbreden. Van een focus op uitsluitend bedrijventerreinen legt HMO zich inmiddels toe op het aanjagen van investeringen in vitaliteit en toekomstbestendigheid van alle typen werklocaties in Overijssel. Kantoorlocaties en centrumgebieden behoren hiermee ook tot de scope van HMO. Het werkkapitaal van HMO bedraagt eind 2017 € 55,9 miljoen.

### 2.4. Kennis ontsluiten en delen

Het is duidelijk dat HMO veel heeft gedaan en veel heeft bereikt. Al in 2013 heeft een QuickScan (Bugge, 2013) een eerste indicatie gegeven van dé succesfactor in het functioneren van HMO: de combinatie van professionaliteit, gehanteerde werkwijzen en focus op belangen en investeringsbereidheid. Kort getypeerd: “Wie is de oplossing ... en niet WAT is de oplossing” (Bugge, 2018, p.21).

HMO wil vanuit haar maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid haar opgebouwde kennis en ervaring over werklocatieontwikkeling graag breed toegankelijk maken. Deze ambitie heeft in 2015 geleid tot de oprichting van het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties.

Het lectoraat heeft als kennispartner van HMO een opgave bestaande uit drie doelstellingen (HMO en Saxion, 2015):

1. *Inzichten, ervaringen en werkwijzen ('lessons learned') van HMO te delen en toegankelijk te maken voor relevante doelgroepen;*
2. *Onderzoeken hoe die inzichten en werkwijzen breder en algemener toegepast kunnen worden;*
3. *Bijdragen aan de transitie van aanbod gestuurd naar vraaggericht werken in gebiedsontwikkelingen.*

HMO en het lectoraat hebben deze drie doelen vertaald in de volgende ambitie:

*Het identificeren en delen van effectieve werkwijzen voor de overheid, voor het situatieafhankelijk en vraaggericht ontwikkelen van toekomstbestendige en vitale werklocaties.*

Dit boek geeft een concrete eerste invulling aan onze gezamenlijke ambitie. De nadruk ligt op het toegankelijk maken van inzichten en ervaringen over situatieafhankelijke werkwijzen en resultaten in concrete projecten. Het boek beoogt hierdoor een bijdrage te leveren aan de transitie naar vraaggericht werken in gebiedsontwikkeling.

## Referenties

Bugge, K.E. (2013), *HMO in een breder perspectief: een reflectie op procesaanpak en "lessons learned"*, presentatie (van niet-gepubliceerde resultaten van een onderzoek) op het seminar "Samen werk maken van Overijsselse bedrijventerreinen", Oldenzaal, 4 december 2013

Bugge, K.E. (2018), *Vraaggericht werken in ontwikkeling van werklocaties: 'WIE is de oplossing... en niet WAT is de oplossing'*, BT 14 (1), pp. 21-23

HMO (2010), *Herstructurering van bedrijventerreinen in Overijssel: Beleidsplan HMO*, Zwolle, maart 2010

HMO (2012), *Ondernemingsplan HMO (actualisatie): Marktgericht herstructureren voor méér maatschappelijk effect*

HMO (z.d.) *Over HMO*. Geraadpleegd op 4 mei 2018, van <http://www.hmo.nl/overhmo/>

HMO en Saxion (2015), *Overeenkomst "Oprichting lectoraat Ontwikkeling Werklocaties"*, Enschede, 9 november 2015

Projectteam Vitale Bedrijventerreinen (2008). *Ondernemingsplan Herstructureringsmaatschappij Overijssel*. Provincie Overijssel, 31 maart 2008

Provincie Overijssel (2009), *Meerjarenprogramma Vitale Bedrijvigheid 2009-2015*. Provincie Overijssel, juni 2009

Taskforce (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen (2008) *Kansen voor Kwaliteit: een ontwikkelingsstrategie voor bedrijventerreinen*. s' Hertogenbosch: BiblioVanGerwen

# H3. De showcase

## 3.1. Diversiteit als uitgangspunt voor selectie

Elk herstructureringsproces is uniek. Vraaggericht werken binnen herstructurering betekent daarom altijd maatwerk leveren. Oftewel het effectief combineren van werkwijzen die vrijwel overal goed werken met werkwijzen die geschikt zijn voor specifieke uitdagingen.

Deze diversiteit en bijbehorend maatwerk is zeker aangetroffen in de ruim zestig herstructureringsprocessen waarin HMO een rol heeft gespeeld. Ze uit zich onder andere in de schaalgrootte van ontwikkelingen, die varieert van kleine bedrijfsuitbreidingen binnen een lokaal bedrijventerrein tot regionale verplaatsingen van grote bedrijven. Daarnaast zit er veel variatie in de duur en intensiteit van de betrokkenheid van HMO; deze is soms meerjarig en structureel en soms slechts beperkt tot het kortlopend leveren van expertise. Ook het aantal en type betrokken partijen is sterk wisselend. Naast HMO kunnen vastgoedpartijen, ondernemers, gemeenten, provincie, verenigingen en burgers partijen zijn in een ontwikkeling.

Het illustreren van de diversiteit in herstructureringsprocessen en gehanteerde werkwijzen is het uitgangspunt geweest om te komen tot de gepresenteerde “showcase” in dit boek. Het resultaat is een selectie van zeven verschillende cases: praktijkvoorbeelden van herstructureringsprocessen.

## 3.2. Korte schets van de zeven cases

De zeven cases zijn geografisch goed verdeeld over de provincie Overijssel en bevinden zich in de gemeenten Zwartewaterland, Hardenberg, Raalte, Zwolle, Olst-Wijhe, Wierden en Hengelo.





De cases hebben allemaal een ruimtelijk-economische focus op het verbeteren van het vestigingsklimaat. Ze gaan bijvoorbeeld over bedrijven die behoefte hebben aan uitbreiding op de bestaande locatie, die op zoek zijn naar een betere locatie of die nieuwe activiteiten willen ontwikkelen. Er is daarbij vaak sprake van afhankelijkheden. Een bedrijf kan immers pas uitbreiden als de naastgelegen kavel beschikbaar is. Bij bedrijfsverplaatsingen zal verkoop van de oude kavel vaak noodzakelijk

zijn voor de financiering van verhuizing en nieuwbouw. Het resultaat is een soort 'carrousel'. Het feit dat alle cases zich afspelen op bestaande bedrijventerreinen introduceert ook andere uitdagingen. Grond moet functiegericht bouwrijp verkocht worden en dat betekent vaak saneringsopgaven van grond en/of gebouwen. Verder kan de bestaande infrastructuur, ontsluiting van onvoldoende kwaliteit zijn. Tabel 1 geeft per case inzicht in welke van deze centrale kenmerken aan de orde zijn.

Tabel 1. Kenmerken van de zeven cases

	Logistiek Centrum Zwartewater	Voormalige Wehkamp-locatie	MBI-locatie	Business Park Zwolle	De Enk	Hogelucht	High Tech Systems Park
Herontwikkeling van één grotere leegstaande of leegkomende locatie	✓	✓	✓	✓			✓
Bedrijfsuitbreiding op naastliggende kavel		✓				✓	
Nieuwe bedrijvigheid	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Bedrijfsverplaatsing binnen terrein		✓		✓	✓		
Bedrijfsverplaatsing naar ander terrein	✓	✓	✓			✓	✓
Herontwikkeling bestaande gebouwen	✓	✓		✓			✓
Sloop / sanering	✓	✓			✓		
Verbetering wegontsluiting	✓	✓	✓	✓			

De tabel geeft een beeld van de cases vanaf de eerste betrokkenheid van HMO (meestal vanaf 2009/2010) tot eind 2017: de einddatum van de bestudeerde documentatie van HMO van de 7 verschillende cases. HMO blijft na deze einddatum veelal nog een belangrijke rol spelen in de cases. De eindsituatie, gezien als het moment waarop de betrokkenheid van HMO stopt, is daarmee voor de meeste cases nog niet bereikt.

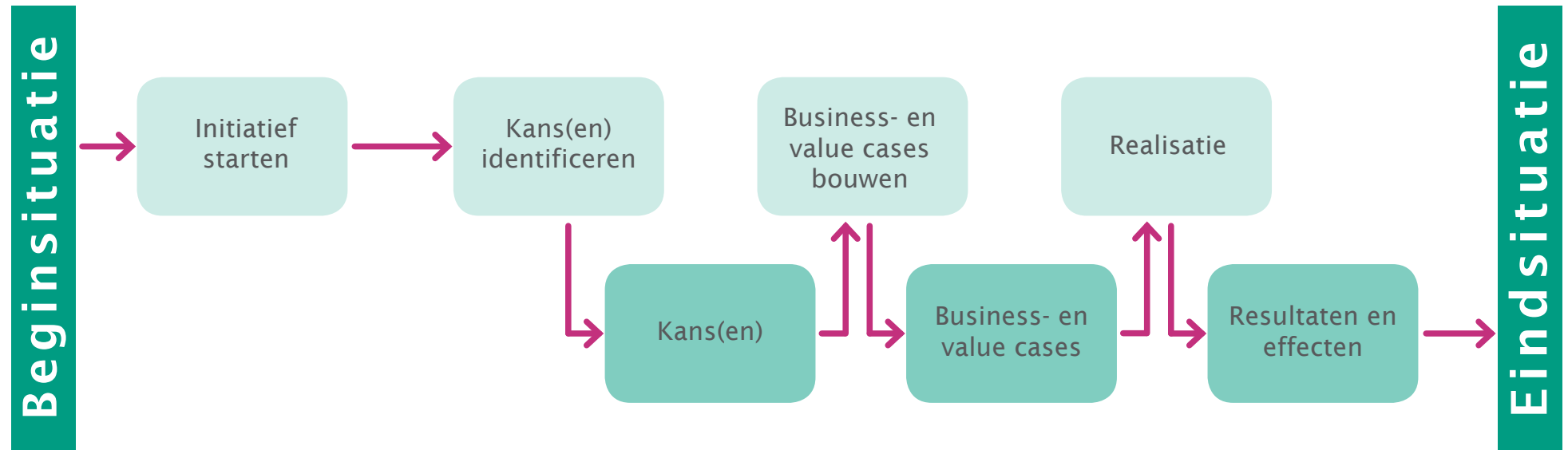
### 3.3. Structuur presentatie van de cases

De zeven cases zijn opgenomen in hoofdstukken 4 - 10 van dit boek. De structuur voor de presentatie is allereerst gebaseerd op het doorlopen proces: de ontwikkeling in de tijd (zie figuur 1). Het proces bestaat uit een aantal fasen. Het starten van een initiatief wordt gevolgd door het identificeren van kansen en het bouwen en realiseren van business- en value cases. Elke procesfase leidt tot uitkomsten: kansen, business- en value cases, tastbare resultaten en de hieraan gekoppelde effecten. De

beschrijving van het proces en de uitkomsten wordt ondersteund door tijdlijnen, beeldmateriaal, kaarten en visualisaties van de kansen en de business- en value cases.

De visualisatie van het proces in figuur 1 is overigens een vereenvoudigde weergave van de realiteit. Kansen kunnen bijvoorbeeld gevonden worden op verschillende momenten en gevonden kansen leiden niet altijd tot de realisatie van een businesscase. Om die reden vertoont de beschrijving van de verschillende fasen in de cases soms overlap in doorlooptijd.

Een tweede belangrijk structurelement voor de presentatie van de cases is de nadruk op de rol en de effectiviteit van de werkwijzen gehanteerd door HMO. De effectiviteit wordt gekoppeld aan voorlopige “lessons learned” over de invloed van bepaalde werkwijzen op procesvoortgang en bereikte resultaten.



Figuur 1. Het procesmodel gebruikt als basis voor de presentatie van alle cases.

### 3.4. “Lessons learned” over effectiviteit van werkwijzen

Het diverse karakter van de cases heeft tot gevolg dat het een grote uitdaging is om goed onderbouwde uitspraken te doen over de effectiviteit van werkwijzen van HMO. Het beleidsdoel voor HMO geeft hiervoor wel een duidelijk kader. Werkwijzen zijn voor HMO effectief als ze bijdragen aan het ontwikkelen en realiseren van combinaties van business- en value cases, die een aantoonbare reductie van de herstructureringsopgave tot gevolg hebben. Deze relatie tussen werkwijzen en doel is gehanteerd als basis voor het analyseren van de processen in de individuele cases en daarmee voor de geformuleerde lessons learned in de hoofdstukken vier tot en met tien.

Een eerste analyse van de geformuleerde lessons learned en daarmee van effectieve werkwijzen, laat ons zien dat een aantal werkwijzen in meerdere cases terugkomt (Bugge, 2018). Deze werkwijzen hebben vaak het karakter van gidsprincipes en geven een eerste inzicht in belangrijke “ingrediënten” voor vraaggericht werken.



#### 1. *Begin en eindig bij belangen en investeringsbereidheid ... bij private partijen*

Continu sturen op investeringsbereidheid is dé succesfactor in alle cases, waarbij investeringsbereidheid altijd draait om belangen en motieven. Private partijen investeren als een ontwikkeling voldoende positief effect heeft op continuïteit van de onderneming. Publieke partijen investeren als een ontwikkeling voldoende meerwaarde geeft voor de lokale en/of regionale samenleving. Vraaggericht werken is het aanjagen van investeringen vanuit inzicht in de relatie tussen enerzijds motieven en investeringsruimte en anderzijds haalbaarheid en effecten van specifieke ontwikkelingen. Zonder private investeringsbereidheid was geen van de beschreven cases gerealiseerd. Hanteer daarom bij voorkeur private investeringsbereidheid als vertrekpunt voor een eigen betrokkenheid (als overheid).

#### 2. *Formuleer een doelgerichte en locatiespecifieke strategie ... en maak scherpe keuzes*

De brede maatschappelijke verantwoordelijkheid van de overheid leidt vaak tot het formuleren naar globale visies voor gebiedsontwikkelingen. Deze aanpak kan prima gecombineerd worden met het ontwikkelen van concrete kansen met een positief sneeuwbaaleffect op de totale gebiedsontwikkeling. Een belangrijk vertrekpunt daartoe zijn gesprekken met zowel gemeente als ondernemers. Een gemeente kent de lokale thema's en knelpunten met hoge prioriteit. Ondernemers hebben zicht op concrete plannen en bijbehorende investeringsbereidheid. Het combineren van deze inzichten in een doelgerichte en locatiespecifieke strategie, met een doorkijk naar concrete kansen, blijkt succesvol. Een mooie basis voor het maken van scherpe keuzes over acties gebaseerd op meerwaarde voor voortgang en het beoogde strategische resultaat.

#### 3. *Werk met kansenkaarten ... en pas die continu aan*

Kansen geven de eerste contouren van businesscases. Eén partij is bijvoorbeeld op zoek naar een nieuwe kavel voor uitbreiding en nieuwbouw en een tweede partij is bereid tot verkoop van een passende

kavel. Deze kans is in de praktijk meestal een stuk complexer dan deze in eerste instantie lijkt. Er is een combinatie nodig van een geschikt moment voor overdracht, van een passende waarde en tevredenheid van alle partijen met de oplossing. De kans bevat dan ook veel onzekerheden: toekomstperspectieven voor de individuele ondernemingen, financiering en in het bijzonder (vaak) de noodzaak tot inkomsten uit de verkoop van de 'oude' kavel. De complexiteit is meestal zelfs nog hoger, omdat meerdere kavels beschikbaar kunnen zijn op verschillende locaties en meerdere potentiële kopers belangstelling kunnen hebben.

De cases laten zien dat dynamische kansencarten een krachtig middel zijn om de goede match te vinden op het goede moment. Een kansencarta geeft een overzicht van de bereidheid van verschillende partijen om te participeren in de ontwikkeling van oplossingen. Regelmatig een 'vinger aan de pols houden' bij de private en publieke partijen geeft inzicht in de dynamiek. De kansencarta kan vervolgens aangepast worden. Een actuele kansencarta maakt het mogelijk om creatief, flexibel en doelgericht in te spelen op veranderingen in de ruimtelijke situatie op de werklocatie en investeringsbereidheid en investeringsruimte van de partijen. Nieuwe kansen ontstaan, 'oude' kansen kunnen aangejaagd worden en op het goede moment kan er verder gebouwd worden aan business- en value cases.

#### *4. Expliciteer belangen en rollen ... en werk vervolgens vanuit complementariteit*

De verschillende belangen en verantwoordelijkheden van private en publieke partijen werken door in rolopvattingen, beschikbare expertise en inbreng. Hoewel de gebiedsontwikkeling een gezamenlijke verantwoordelijkheid is, zal elke partij vooral focussen op het eigen belang. Een ondernemer wil bijvoorbeeld zijn bedrijf verplaatsen. Dit betekent het vinden van een geschikte nieuwe locatie, het doorverkopen van de oude locatie en het ontwikkelen van een businesscase. De ondernemer houdt zich daarbij niet primair bezig met de consequenties van de verplaatsing voor het gebied, terwijl dit juist de focus is voor de overheid.

Deze verschillen in focus kunnen snel leiden tot onbegrip, vertragingen en zelfs gemiste kansen. Een intermediair (in de beschreven cases: HMO) kan een belangrijke complementaire rol vervullen in het proces.

In eerste instantie door het gezamenlijk belang scherp te krijgen. De cases illustreren hoe belangrijk de rol van 'bruggenbouwer' tussen verschillende private en publieke partijen is voor voortgang en resultaat. Ten tweede kan de intermediair de gemeente en de private partijen ontzorgen in activiteiten die niet behoren tot hun "core business". Expertise wordt bijvoorbeeld ingezet op het verzamelen en delen van beslissingsondersteunende informatie en het regelen van onderzoek naar en de uitvoering van saneringen. Inzicht in ontwikkelingen op verschillende werklocaties in de provincie maakt het mogelijk om goede matches van vraag en aanbod te ontwikkelen. De laatste component is de financiële complementariteit. De intermediair (HMO) kan financieel bijdragen aan ontwikkelingen en op die manier de businesscases sluitend krijgen.

#### *5. Bouw win-win combinaties ... van businesscases én value cases*

HMO werkt binnen een helder beleidskader. Alle activiteiten zijn gericht op het realiseren van maatschappelijke waarde: primair gemeten als aantal hectares geherstructureerd bedrijventerrein. Het doel is daarom altijd om concrete "value cases" te ontwikkelen. Een value case betekent bijvoorbeeld dat een bedrijfsverplaatsing een positief totaaleffect geeft op de herstructurering van het gebied.

Hoewel voor HMO de ontwikkeling van value cases centraal staat, is het in alle zeven cases duidelijk dat private investeringsbereidheid gekoppeld is aan businesscases. Effectief vraaggericht werken betekent daarom het continu bouwen aan sterke combinaties van business- en value cases met een passende distributie van kosten, baten en risico's over de betrokken partijen. Elke individuele businesscase hoort verder bij te dragen aan het groeimodel voor het terrein. De individuele ontwikkelingen worden daarom gebruikt als 'kiempunten' en worden ingepast in het verbeterproces. Zorgvuldige integrale afwegingen van meerwaarde bij elk besispunt zijn nodig. Het doelgericht werken met een groeimodel vraagt soms ook om radicale koerswijzigingen. Werkt

een bottom-up benadering onvoldoende goed, dan kan het introduceren van een richtinggevende visie meer (toekomst)zekerheid bieden voor de ondernemers. Zekerheid geeft basis voor vertrouwen en kan een vastgelopen proces weer op gang krijgen naar de ontwikkeling van nieuwe (of aangepaste) business – en value cases.

#### 6. *Vraaggericht werken werkt ... als individuen en organisaties competent zijn*

Dwars door alle voorgaande lessons learned over effectiviteit van werkwijzen lopen de competenties van stakeholders als een ‘rode draad’. Werkwijzen zijn alleen effectief als individuen, teams en organisaties ze effectief kunnen toepassen. Het ontwikkelen en realiseren van de oplossingen beschreven in de zeven cases vraagt om een breed competentieprofiel: deskundig zijn; kennis kunnen mobiliseren via een netwerk; over een brede manier van denken beschikken; innovatief, concreet en praktisch zijn; proactief, resultaat- en oplossingsgericht kunnen werken; intermediair zijn tussen bedrijven en andere partijen; kunnen bemiddelen en onderhandelen; meedenkend, meewerkend en flexibel zijn; betrokken zijn (Bugge, 2013).

Vraaggericht werken betekent niet dat het nodig is om alle deskundigheid zelf ‘in huis’ te hebben. Het gaat vooral om het gericht en tijdig in kunnen zetten van passende expertise voor de ontwikkeling van investeringsbereidheid.

#### 3.5. *Toepassing van de showcase in de praktijk*

De presentatie van de zeven cases illustreert een diversiteit in uitdagingen en gehanteerde werkwijzen in gebiedsontwikkeling. De casebeschrijvingen zijn interessant voor een ieder die zich bezighoudt met gebiedsontwikkeling en kunnen gebruikt worden om beter grip te krijgen op “vraaggericht werken” in het algemeen. Specifieke cases kunnen inspiratie en concrete handvatten bieden voor de aanpak van soortgelijke situaties in de eigen werkomgeving.

## Referenties

Bugge, K.E. (2013), *HMO in een breder perspectief: een reflectie op procesaanpak en “lessons learned”*, presentatie (van niet-gepubliceerde resultaten van een onderzoek) op het seminar “Samen werk maken van Overijsselse bedrijventerreinen”, Oldenzaal, 4 december 2013

Bugge, K.E. (2018), *Vraaggericht werken in ontwikkeling van werklocaties: ‘WIE is de oplossing.... en niet WAT is de oplossing’*, BT 14 (1), pp. 21-23

Bugge, K.E. and M.J.W. Sloot (forthcoming 2018), *Demand driven Revitalization of Industrial Parks: the key role of Restructuring Agencies in achieving high private investments and creating employment*, RELAND Journal Vol.1

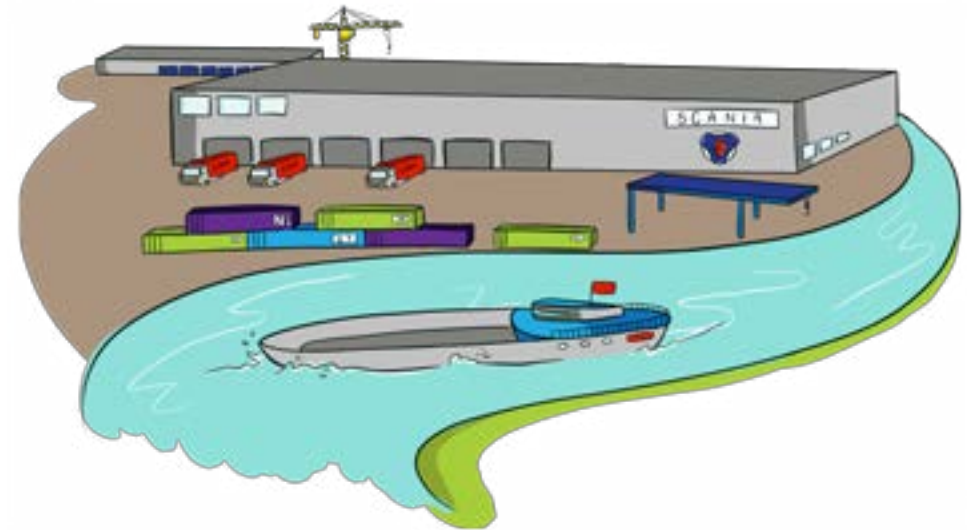
HMO en Saxion (2015), *Overeenkomst Oprichting lectoraat Ontwikkeling Werklocaties*, Zwolle en Deventer

HMO (2009-2017), Volledige, vertrouwelijke, documentatie over de cases Hogelucht te Wierden, De Enk in Wijhe, Logistiek Centrum Zwartewater in Hasselt, voormalige Wehkamp-locatie in Dedemsvaart, Business Park Zwolle, MBI-locatie in Raalte en High Tech Systems Park in Hengelo: memo’s, verslagen, notities, (concept) overeenkomsten, correspondentie, beleidsstukken, plannen, rapporten m.m.



# H4. Logistiek Centrum Zwartewater

Op een leegstaande kavel van 14 ha met centrale ligging aan weg en water wordt een watergebonden logistiek centrum ontwikkeld. HMO koopt de grond, regelt de bodemsanering en aanleg van een ontsluitingsweg en stelt bouwrijpe grond beschikbaar voor bedrijven. Onder andere Scania en Westerman Logistics vestigen zich op de locatie. De nieuwe bedrijven zijn aanleiding de kades op te waarderen. HMO verkoopt vervolgens een groot deel van de ontwikkeling aan een investeerder. De totale publiek-private investering bedraagt circa 30 mln. euro en de ontwikkeling heeft een werkgelegenheidseffect van ongeveer 300 banen.



## Inhoud:

- > Facts & Figures
- > De beginsituatie
- > Initiatief starten
- > Kansen identificeren
- > De kansenkaart
- > Business- en value cases bouwen
- > De business- en value cases
- > Realisatie & Resultaten

*De waarde van een strategische locatie*

# Facts & Figures

## Project

Herontwikkeling kavel en nieuwe vestiging Scania en Westerman Logistics



## Totale investeringen (publiek - privaat)

Ca. € 30 miljoen

## Resultaat

14 ha revitalisering, nieuwe haven, circa 300 banen

## Het project toont:

- het belang van een integrale aanpak van een project; één oplossing voor meerdere uitdagingen (economische dynamiek, wateropgave, infrastructuur);
- de wijze waarop een ontwikkelingsperspectief, namelijk de vestiging van watergebonden bedrijfsactiviteiten, wordt gebruikt om het karakter van een locatie te versterken;
- hoe één concreet en haalbaar project, passend binnen het ontwikkelingsperspectief, als vliegwiel voor een integrale kwaliteitsverbetering van een verouderd bedrijventerrein kan functioneren;
- het belang van publiek-private samenwerking en afstemming van de inzet van publieke en private middelen;
- de noodzaak tot het kunnen bieden van tijdelijke financiering.

# De beginsituatie

**Waar het bedrijventerrein Zwartewater vroeger functioneerde als motor van de Hasseltse economie, kampt het terrein in 2011 met veel leegstand en een verouderde uitstraling van het vastgoed en de openbare ruimte. Herstructurering moet het terrein weer op de kaart zetten.**

## Het terrein

Het bedrijventerrein Zwartewater is een gemengd bedrijventerrein, met een oppervlak van 80 hectare, ten zuiden van de kern Hasselt. Op het terrein is een diversiteit aan bedrijvigheid gevestigd, waaronder transport, bouwbedrijven, nijverheid en industrie. De bedrijvigheid is met name lokaal en regionaal georiënteerd. Het terrein wordt via de N331 en de N377 ontsloten op de A28. Aangezien deze N-wegen door respectievelijk een wijk in Zwolle en de kern Hasselt lopen, is de bereikbaarheid via de weg van Zwartewater niet optimaal.

Het terrein is echter, met meerdere insteekhavens vanaf het Zwarte Water, wel goed bereikbaar via het water. Het Zwarte Water sluit via het Zwarte Meer aan op het IJsselmeer en is geschikt voor binnenvaartschepen tot 110 meter lang. Deze ligging aan het water is een belangrijke factor in de regionale positionering van het bedrijventerrein. De IJssel- en Vechtdelta, waar Hasselt deel van uit maakt, vervult een hubfunctie tussen de grote zeehavens in het westen en het achterland van Oost-Nederland en Duitsland.

## De aanloop

Het bedrijventerrein Zwartewater is, vanaf het ontstaan in het midden van de vorige eeuw, een belangrijke motor geweest van de lokale economie in Hasselt. Deze functie is in de loop van de jaren onder druk komen te staan. Door een extensivering van de werkgelegenheid en een afname van zware industrie heeft het terrein aan betekenis verloren. Sinds de jaren 90 zijn er diverse initiatieven op het gebied van onder andere verbetering van milieukwaliteit en kwaliteit van de openbare ruimte ontwikkeld,

waarmee is getracht een revitalisering tot stand te brengen. De recente economische crisis heeft de uitvoering van deze initiatieven geremd. Zowel private investeringsbereidheid als de financiële slagkracht van publieke partijen is gedaald, hetgeen de noodzaak tot herstructurering heeft doen toenemen.

Het verkrijgen van helderheid over de problematiek is een belangrijke eerste stap bij herstructurering. De gemeente Zwartewaterland vraagt in dit kader in 2009 aan DHV om een kwaliteitsscan Bedrijventerreinen uit te voeren, die inzicht geeft in de huidige en potentiële kwaliteit van het terrein Zwartewater. Op een schaal van nul tot maximaal vijf 'sterren' scoort het terrein op dat moment nul sterren en wordt een verbetering tot drie sterren haalbaar geacht. De haalbaarheid van deze verbetering wordt als complex beoordeeld, aangezien een verbetering op meerdere aspecten noodzakelijk is. Het criterium "Ruimtelijke inrichting en beeldkwaliteit" vraagt de meeste aandacht. Het verbeteradvies geeft onder andere aan dat de wegenstructuur moet worden aangepast en dat het negatieve imago van het terrein (waaronder de uitstraling van de openbare ruimte) en de milieuzonering van bedrijven met een hoge hindercategorie aandachtspunten zijn.

In oktober 2010 maakt de gemeente Zwartewaterland prestatieafspraken met de provincie Overijssel over de herstructurering van de publieke ruimte van de vier bedrijventerreinen in de gemeente. Voor het terrein Zwartewater betekent dit een herstructureringsopgave van 44,3 ha. Daarnaast stelt de gemeente in december 2010 de bedrijventerreinenvisie Zwartewaterland vast met als belangrijke aanbeveling dat herstructurering noodzakelijk is om het economisch functioneren van de bedrijventerreinen te versterken. De herstructurering van Zwartewater krijgt daarbij prioriteit en is voorzien in de periode 2010-2011.

De gemeente Zwartewaterland kan voor de uitvoering van de herstructurering (de verbetering van de publieke ruimte) subsidie

aanvragen bij de provincie Overijssel. De gemeente dient daartoe een uitgewerkt herstructureringsplan op te stellen. Bovendien is gemeentelijke cofinanciering een voorwaarde voor het verkrijgen van provinciale subsidie. In samenwerking met de Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland NV stelt de gemeente in 2011 een concept herstructureringsplan op. Om te komen tot concrete financieringsafspraken, moet dit plan nog nader worden uitgewerkt.

In 2011 wordt het bedrijventerrein Zwartewater, op basis van haar buitendijkse ligging, aangewezen als pilot in het kader van het uitvoeringsprogramma voor de IJssel- en Vechtdelta. Het doel van dit programma is om projecten met wateropgaven te ondersteunen. De gemeente Zwartewaterland wil de uitvoering van watermaatregelen integreren in het herstructureringsproject. Haar focus ligt op het zuidelijk deel van het bedrijventerrein, omdat daar veel grote bedrijfskavels zijn vrijgekomen. *Bekijk hier de plattegrond van de beginsituatie >>*

### Situatie medio 2011

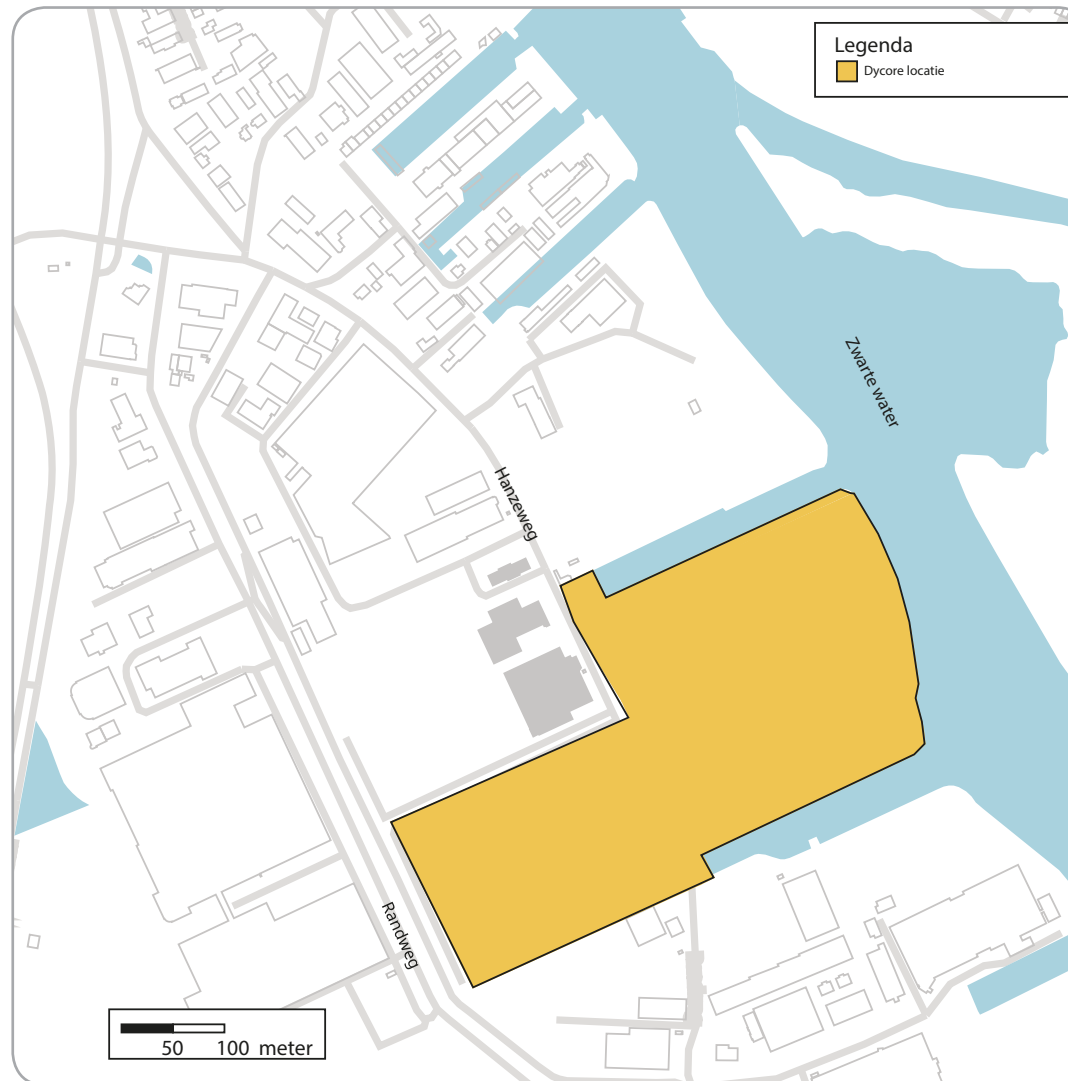
De herstructureringsopgave voor het terrein Zwartewater is met 44,3 ha aanzienlijk en omvat verschillende aspecten. Het terrein heeft een beperkte bereikbaarheid, is verouderd en heeft een rommelige uitstraling. De kwaliteit van zowel het vastgoed als de openbare ruimte laat te wensen over. Bovendien is er sprake van oplopende leegstand en zijn er veel ongebruikte, braakliggende kavels. De totale leegstand bedraagt circa 20 ha, waarmee circa 25% van de bedrijfskavels ongebruikt is. Daarbij hebben diverse bedrijven aangegeven hun bedrijf in de nabije toekomst te willen beëindigen. Een verdergaande afname van werkgelegenheid dreigt, hetgeen de sociaaleconomische vitaliteit van de kern Hasselt ernstig onder druk zet. Deze kern wordt met een lagere werkgelegenheid immers minder aantrekkelijk voor bewoners en voorzieningen. De financiële slagkracht van de gemeente, om de noodzakelijke herstructurering tot stand te brengen, is beperkt.

Naast deze negatieve trends, zijn er ook positieve ontwikkelingen en initiatieven te benoemen. Uit recente visievorming over het terrein blijkt dat er enkele bedrijven met concrete vestigings- of uitbreidingswensen aanwezig zijn. Daarnaast is vanaf 2015 een provinciale reconstructie van de N331 voorzien, waarmee een nieuwe rotonde ter ontsluiting van het terrein Zwartewater wordt gerealiseerd. Tevens zijn er plannen om de riolering op het terrein te verbeteren en wordt er vanuit de provincie (in het kader van het uitvoeringsprogramma voor de IJssel- en Vechtdelta) meegedacht over de aanpak van de wateropgaven in het gebied. Tot slot zijn er initiatieven en subsidieregelingen die kunnen ondersteunen in de transitie naar duurzaam energiegebruik en zijn er middelen beschikbaar die bedoeld zijn voor kwaliteitsverbetering van stadsranden. De gemeente Zwartewaterland wil binnen dit kader aan de slag met een concreet herstructureringsplan. Dit plan moet een samenhangend overzicht geven van publieke investeringsopties, die bijdragen aan een verbetering van het lokale vestigingsklimaat en uitbreiding van bedrijvigheid. Uitgangspunt is dat de beperkte publieke middelen zodanig worden ingezet, dat private investeringen optimaal worden ondersteund en een maximale toename van de werkgelegenheid wordt gerealiseerd. Dit is in lijn met de prestatieafspraken die met de provincie Overijssel zijn gemaakt.



# Plattegrond van de beginsituatie

<< Terug naar de bijbehorende tekst.





# Initiatief starten

Het verouderde bedrijventerrein Zwartewater kampt met een omvangrijke en complexe herstructureringsopgave. Betrokkenen zijn van mening dat deze opgave uitsluitend integraal en op basis van een krachtig publiek-privaat samenwerkingsverband kan worden aangepakt. HMO is bereid om op te treden als verbinder; tussen partijen, maar ook tussen opgaven. Deze integrale aanpak moet leiden tot kwaliteitsverbetering en vitale bedrijvigheid.

## Triggers & Initiatiefnemers

De *gemeente Zwartewaterland* erkent de wenselijkheid en absolute noodzaak van herstructurering van het bedrijventerrein Zwartewater en heeft in dit kader concrete prestatieafspraken gemaakt met de *provincie Overijssel*. Het ontbreekt de gemeente echter aan (financiële) middelen om daadwerkelijk stappen te zetten. Bovendien zijn publieke middelen veelal aan concrete opgaven gekoppeld.

De betrokken publieke partijen zijn van mening dat de omvangrijke en complexe herstructureringsopgave uitsluitend kan worden aangepakt indien zowel publieke als private partijen een bijdrage leveren. Gemeente en provincie constateren dat zij weinig grip hebben op plannen en mogelijke investeringen onder lokale ondernemers. De verbinding tussen gemeente en ondernemers is beperkt. Om private investeringsbereidheid tot stand te brengen wordt HMO door de provincie bij het terrein Zwartewater betrokken. HMO is immers opgericht met als doel om private herontwikkelingen op bestaande bedrijventerreinen uit het MJP-VB (waaronder het terrein Zwartewater) te stimuleren. Bovendien ziet HMO kansen als gevolg van de unieke ligging van het terrein Zwartewater aan het water en de verschillende positieve ontwikkelingen die voor het terrein op de agenda staan. HMO grijpt de uitdaging dan ook aan.

## Van individuele belangen naar gedeelde belangen

De gedeelde belangen van de gemeente Zwartewaterland, de provincie Overijssel, HMO en lokale ondernemers worden begin 2012 duidelijk. Er is behoefte aan een integrale herontwikkeling van het sterk verouderde

terrein Zwartewater, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van publieke én private investeringsbereidheid. Met deze herontwikkeling moeten kansen, waaronder de unieke ligging aan het water, worden benut. Dit komt de vitaliteit van het bedrijventerrein ten goede, waarvan ook lokale ondernemers zullen profiteren.

## Startpunt voor een integrale herontwikkeling van een verouderd terrein

Om invulling te geven aan de gedeelde belangen gaat HMO op zoek naar ontwikkelingsperspectief en private investeringsbereidheid voor het terrein Zwartewater. HMO zet tevens in op het verbeteren van de verbinding tussen ondernemers en gemeente, die moet bijdragen aan de noodzakelijke afstemming tussen publieke en private investeringsbereidheid.



## Lessons learned

*LL4-1 Zet in op een integrale ontwikkeling, waarmee meerdere opgaven (publiek en privaat) tegelijk worden aangepakt en bijbehorende investeringen optimaal kunnen worden ingezet*

De herstructureringsopgave voor het terrein Zwartewater is omvangrijk en omvat verschillende aspecten, die zowel publieke als private belangen raken. De publieke investeringsbereidheid is beperkt, waarmee private investeringen noodzakelijk zijn om tot een succesvolle aanpak van de complexe opgave te komen. Bovendien zijn publieke middelen veelal aan concrete opgaven gekoppeld. Door het afstemmen van opgaven en bijbehorende investeringen trachten betrokken partijen een integrale ontwikkeling in gang te zetten, die optimaal gebruikt maakt van de beperkte (financiële) middelen en waarmee het gedeelde publiek-private belang (een vitaal bedrijventerrein) kan worden bereikt.

# Kansen identificeren

HMO staat voor de uitdaging om, in nauw overleg met publieke en private partijen, het ontwikkelingsperspectief voor het verouderde terrein Zwartewater scherp te krijgen. Het stimuleren van private investeringsbereidheid staat daarbij centraal.

## De verkenning

HMO start haar uitdaging eind 2012 met een verkennend onderzoek op het terrein Zwartewater, in overleg met de gemeente Zwartewaterland en de Bedrijvenkring Hasselt (BKH). De verkenning omvat onder andere het voeren van gesprekken met een twintigtal lokale ondernemers, hetgeen HMO waardevolle informatie oplevert. Zo constateert HMO dat de ondernemers in eerste instantie een afwachtende houding aannemen ten aanzien van de herstructureringsopgave. Ze verwachten dat de gemeente het voortouw neemt. De ondernemers willen echter wel bepalend zijn in het vaststellen van een toekomstperspectief voor het totale terrein Zwartewater. Daarnaast erkennen ondernemers dat de verbinding tussen hen en de gemeente aandacht vraagt. Zij verwachten dat HMO daar een rol in kan spelen.

Uit de verkenning blijkt verder dat er binnen Zwartewater op korte termijn bewegingen plaatsvinden, die grote effecten hebben (onder andere een groeiende leegstand) voor het totale bedrijventerrein. Het betreft

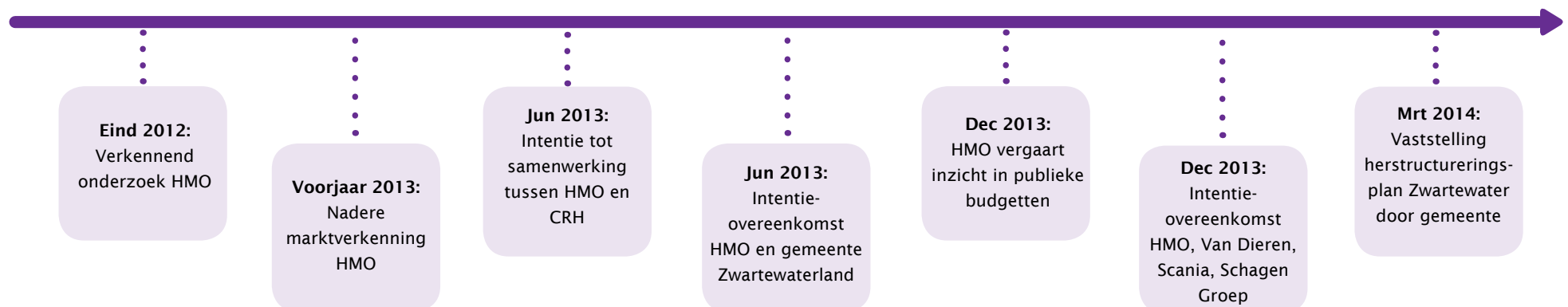
allereerst de ontmanteling van de betonvloeren producent Dycore, hetgeen betekent dat in juni 2013 circa 14 ha aan bedrijventerrein vrij komt. Daarnaast constateert HMO een drastische krimp binnen andere grote bedrijven en veel verborgen leegstand.

De verkenning onderschrijft de complexiteit en omvang van de herstructureringsopgave en de beperkte bereikbaarheid van het bedrijventerrein (onder andere door de doodlopende Hanzeweg). Integraliteit en samenwerking tussen publiek en privaat worden benoemd als belangrijke bouwstenen voor een werkwijze, waarop realistisch invulling kan worden gegeven aan de (provinciale) herstructureringsopgave.

### *Ontwikkelingsperspectief en eerste private investeringsbereidheid*

HMO neemt, in overleg met de gemeente, het voortouw in de benodigde vervolgstappen. HMO werkt hiertoe in het eerste kwartaal van 2013 aan een marktverkenning. De marktverkenning vloeit voort uit het eerste verkennende onderzoek en resulteert in een integraal ontwikkelingsperspectief.

Het integrale ontwikkelingsperspectief focust op het stimuleren van watergebonden bedrijfsactiviteiten binnen Zwartewater. Een perspectief dat wordt onderschreven door de gemeente Zwartewaterland. HMO is bovendien in staat gebleken om een concrete private partij binnen Zwartewater aan dit perspectief te koppelen, namelijk CRH Structural



Nederland (CRH). CRH is het moederbedrijf van Dycore en eigenaar van de watergebonden Dycore-locatie, die vanaf juni 2013 braak komt te liggen. Deze locatie van circa 14 ha heeft perspectief voor de vestiging van watergebonden bedrijfsactiviteiten. De ontwikkeling van de kades in de noordelijke en zuidelijke insteekhaven is daarvoor nog wel een belangrijke voorwaarde. CRH heeft in een eerdere fase zelf al onderzoek gedaan naar een mogelijke herontwikkeling van de locatie, maar is niet tot een haalbaar resultaat gekomen. Samenwerking met HMO acht zij dan ook wenselijk. HMO en CRH maken in juni 2013 concrete afspraken; beide partijen spreken de bereidheid uit te willen werken aan de herontwikkeling van de locatie, waarin HMO het voortouw neemt voor wat betreft het ontwikkelen van een passend planconcept. CRH hanteert een duidelijke randvoorwaarde ten aanzien van de samenwerking. Zij wil voorkomen dat een concurrerende partij (een betonfabriek) zich binnen de Dycore-locatie vestigt.

#### *Borgen van gemeentelijk commitment*

Gezien de noodzaak tot optimale afstemming van de inzet van publieke en private middelen bij de aanpak van de omvangrijke herstructureringsopgave acht HMO gemeentelijk commitment ten aanzien van inzet op de Dycore-locatie essentieel. De gemeente spreekt zich positief uit over deze herontwikkeling en toont zich bereid om de benodigde planprocessen te faciliteren. Ze verwacht dat de herontwikkeling met meer watergebonden bedrijfsactiviteiten de negatieve tendensen op het bedrijventerrein Zwartewater kan keren en dat deze bij kan dragen aan realisatie van de prestatieafspraken. HMO en gemeente Zwartewaterland sluiten vervolgens in juni 2013 een intentieovereenkomst, met een looptijd van 2 jaar, met als doel te komen tot een haalbare planontwikkeling voor de herontwikkeling van het Dycore-locatie. Vastgelegd wordt dat HMO het voortouw neemt in de ontwikkeling van een planconcept. Het planconcept dient daartoe onder andere inzicht te geven in te vestigen bedrijvigheid binnen de Dycore-locatie en de samenhang met ontwikkelingen op overige locaties op het

bedrijventerrein. Tevens is een analyse van (financiële) haalbaarheid een onderdeel. De eerste stap in het planconcept is het opstellen van een plan van aanpak, dat HMO op eigen kosten ontwikkelt. Op basis van dit plan van aanpak worden vervolgens nadere afspraken gemaakt over budgetten en werkverdeling tussen gemeente en HMO.

#### *Bundeling van budgetten*

De stand van zaken in de zomer van 2013 is dat HMO zowel de gemeente Zwartewaterland als een private perceeleigenaar heeft kunnen binden aan een concreet initiatief, waarvoor zij aan de slag gaat met een plan van aanpak. Gezien het belang van afstemming tussen publieke en private investeringsbereidheid acht HMO het wenselijk om zo snel mogelijk inzicht te hebben in de beschikbare publieke budgetten voor het terrein Zwartewater. Eind 2013 heeft HMO scherp dat er onder andere sprake is van een provinciaal herstructureringsbudget, het gemeentelijk herstructureringsbudget, provinciaal budget ter stimulering van goederenvervoer over water, een eventuele BDU rijksbijdrage en HMO budget voor het aanjagen van private herontwikkeling.

#### *Zicht op nadere private investeringsbereidheid*

In de loop van 2013 ontstaat er bij een omvangrijke internationale onderneming, gevestigd in Overijssel, een uitbreidingsbehoefte. Het betreft Scania, een bedrijf dat onder andere trucks en bussen op maat produceert en verkoopt. Scania heeft in Zwolle een grote en moderne assemblagefabriek gevestigd, waar complete trucks uit losse onderdelen worden samengesteld. Scania heeft de wens om haar Knock Down (KD) en cross-dock activiteiten uit te breiden. De KD-activiteiten omvatten het samenstellen en verschepen van vrachtwagens als "bouwpakket". Deze bouwpakketten worden in een zeecontainer geladen, die vervolgens per binnenschip naar Rotterdam wordt getransporteerd. Vanuit Rotterdam gaan de pakketten naar lokale ondernemingen in verschillende landen, waar het pakket wordt opgebouwd tot een complete vrachtwagen. De cross-dock activiteiten omvatten een logistiek systeem, waarbij

inkomende goederen direct (zonder opslag) worden doorgezet naar uitgaande goederen.

Ten behoeve van activiteiten is Scania op zoek naar een bedrijfshal (circa 20.000 m<sup>2</sup>) op een watergebonden locatie met voldoende waterdiepte in de buurt van Zwolle, die zij voor een periode van 10 jaar kan huren. De verwachting is dat vanuit die locatie dagelijks circa 20 in containers verpakte vrachtwagens kunnen worden verscheept. Scania betreft Westerman Logistics uit Nieuwleusen in haar uitbreidingsplannen. Westerman Logistics voert immers de logistieke handelingen voor Scania uit en is daarmee een belangrijke partner in de uitbreidingsplannen van Scania. Westerman Logistics is enthousiast over de plannen van Scania en berekent dat zij voor de gevraagde logistieke activiteiten van Scania behoefte heeft aan een haventerminal van ca. 20.000 m<sup>2</sup>. Ze geeft bovendien aan dat ze zelf, als sterke partij in “bike logistics”, overweegt om deze specifieke logistieke activiteiten te concentreren op een nieuwe

watergebonden locatie. Westerman Logistics heeft in dit kader aanvullend behoefte aan een bedrijfshal van ca. 12.000 m<sup>2</sup>, die zij voor een periode van 10 jaar kan huren. Scania vraagt een dochteronderneming van Schagen Groep Beheer B.V., een bouwbedrijf waarmee ze veelvuldig samenwerkt, om de technische eisen voor de beoogde uitbreiding van Scania uit te werken.

Scania is één van de grotere industriële werkgevers in de Zwolse regio en heeft in dit kader regulier overleg met de afdeling Economie van de provincie Overijssel. Tijdens één van deze overleggen in 2013 stelt Scania de provincie op de hoogte van haar ambities. De provincie wijst Scania op het terrein Zwartewater, dat aan de eisen van Scania lijkt te voldoen en waar bovendien, door betrokkenheid van HMO, concrete ontwikkelingsruimte lijkt te ontstaan. De provincie brengt Scania in contact met HMO. HMO, Scania, Westerman Logistics en Schagen Groep bespreken vervolgens in het najaar van 2013 de mogelijkheden



van planontwikkeling op het terrein Zwartewater. Er lijkt bereidheid te ontstaan om op de Dycore-locatie gezamenlijk tot nieuwbouw voor Scania en Westerman Logistics te komen in de vorm van een watergebonden logistiek centrum. De ontwikkeling van de kades is daarbij een essentieel aandachtspunt.

De betrokken partijen (HMO, Scania, Westerman Logistics en Schagen Groep) besluiten in december 2013 de haalbaarheid van de beoogde ontwikkeling nader te onderzoeken. Aan de hand van een concept intentieovereenkomst maken zij mondelinge afspraken over dit haalbaarheidsonderzoek (een "herenakkoord"). Afgesproken wordt dat het onderzoek uit gaat van de realisatie van nieuwe bedrijfshallen met een bvo van ca. 30.000 m<sup>2</sup> (inclusief docking stations) en havenfaciliteiten aan de zuidelijke kant van de Dycore-locatie. Een gefaseerde uitbreiding tot 60.000 m<sup>2</sup> dient mogelijk te zijn. Het onderzoek moet resulteren in een Programma van Eisen en een financiële opzet voor ontwikkeling en realisatie van de nieuwbouw. Tevens wordt in overleg getreden met publieke partijen, om optimale afstemming op de gemeentelijke herstructureringsplannen te borgen en aanspraak te kunnen maken op een provinciale subsidie voor het verbeteren van de kade in de zuidelijke insteekhaven. Tot slot worden de mogelijkheden ten aanzien van verwerving van benodigde percelen onderzocht. Iedere partij is verantwoordelijk voor een deel van het haalbaarheidsonderzoek en draagt daartoe de eigen interne kosten. HMO stelt zichzelf verantwoordelijk voor het overleg met CRH (eigenaar) over de mogelijke verwerving van benodigde percelen. Daarnaast is HMO trekker in de afstemming op gemeentelijke herstructureringsplannen. Partijen spreken af dat, bij een haalbare ontwikkeling, nadere ontwikkel- en huurovereenkomsten worden gesloten.

#### *Uitwerking van bestuurlijk commitment*

In lijn met de provinciale prestatieafspraken en de intentieovereenkomst die de gemeente Zwartewaterland in juni 2013 met HMO heeft gesloten, werkt de gemeente aan een herstructureringsplan voor

het bedrijventerrein Zwartewater. Ten behoeve van afstemming op private ontwikkelingen heeft HMO daarbij een adviserende rol. Het herstructureringsplan wordt op 18 maart 2014 vastgesteld door de gemeente. Met deze vaststelling spreekt de gemeente uit dat het totaalbedrag van provinciale cofinanciering in het kader van de regeling Prestatieafspraken Herstructurering Bedrijventerreinen exclusief wordt ingezet voor de herstructurering van het bedrijventerrein Zwartewater. Dit terrein vergt immers, gelet op de bestaande situatie, de meest forse ingreep. Bovendien is de gemeentelijke financiële situatie onvoldoende om tegelijk aan de slag te gaan met de andere terreinen.

In het herstructureringsplan formuleert de gemeente het behoud en de uitbreiding van bedrijvigheid op het terrein Zwartewater als hoofddoelstelling. Ze zet daartoe in op een marktgerichte herontwikkeling van vrijgekomen kavels, het verbeteren van bereikbaarheid en verkeersveiligheid en het vergroten van waterveiligheid. De gemeente wil haar (beperkte) publieke middelen zodanig inzetten, dat private investeringen optimaal worden ondersteund.

De Dycore-locatie wordt specifiek in het herstructureringsplan benoemd. De gemeente verwacht dat deze herontwikkeling veel werkgelegenheid oplevert en een positieve uitstraling heeft op het gehele bedrijventerrein. De gemeente ziet het verbeteren van de ontsluiting en de verkavelingsstructuur als belangrijke voorwaarden voor deze ontwikkeling en streeft er dan ook naar om de herstructureringsmaatregelen hier optimaal op te laten aansluiten. Concreet betekent dit dat er plannen zijn om de Hanzeweg over de Dycore-locatie door te trekken en via de Euroweg een nieuwe aansluiting op de rotonde Werkerlaan (N331) te realiseren.

In navolging op de vaststelling van het herstructureringsplan maakt de gemeente Zwartewaterland eind maart 2014 bestuurlijke afspraken met de provincie over de toekenning van de subsidie voor de herstructurering van het bedrijventerrein Zwartewater.



## Lessons learned

### *LL4-2 Zet in op een deelproject als aanjager voor een omvangrijke herstructureringsopgave*

Het terrein Zwartewater kampt met een omvangrijke opgave, die niet in één keer kan worden aangepakt. Na een lokale verkenning en zoektocht naar een ontwikkelingsperspectief, focust HMO vrij snel op een concrete ontwikkelingsmogelijkheid (de Dycore-locatie) passend binnen het bredere ontwikkelingsperspectief. Deze ontwikkeling ziet HMO als aanjager voor de omvangrijke herstructureringsopgave.

### *LL4-3 Maak gebruik van de identiteit van een locatie*

Het ontwikkelingsperspectief zet in op versterking van de identiteit van het terrein Zwartewater, namelijk watergebonden door de goede bereikbaarheid via het water.

### *LL4-4 Bundeling van budgetten en beleidsdoelen ten behoeve van publieke slagkracht*

De publieke middelen voor de herstructurering van het terrein Zwartewater zijn beperkt en bovendien verspreid over budgetten, gekoppeld aan separate beleidsdoelen. Om de publieke slagkracht te vergroten maakt HMO het gedeelde publieke belang inzichtelijk, waarmee budgetten kunnen worden gebundeld en er een gerichte publieke bijdrage kan worden geleverd aan de noodzakelijke kwaliteitsverbetering.

### *LL4-5 Maak heldere afspraken over verantwoordelijkheden en verwachtingen van partijen ten aanzien van de samenwerking en leg deze vast in een overeenkomst*

HMO werkt toezeggingen van zowel publieke als private partijen uit naar concrete afspraken in intentie- en samenwerkingsovereenkomsten, waarmee de betrokkenheid van partijen wordt vergroot en een duurzaam karakter krijgt.

### *LL4-6 Tijdig bestuurlijk commitment en borging daarvan is essentieel om te komen tot afstemming van publieke en private middelen*

Al vanaf het eerste moment is duidelijk dat optimale afstemming tussen private en publieke investeringen een voorwaarde is om te komen tot een succesvolle aanpak van de omvangrijke herstructureringsopgave. HMO zorgt ervoor dat de gemeente Zwartewater op de hoogte wordt gehouden van potentiële private investeringsbereidheid en verifieert het gemeentelijk commitment en daarmee de publieke investeringsbereidheid ten aanzien van deze ontwikkelingen.

### *LL4-7 Het belang van open overleg met ondernemers*

Er zijn twee (groepen van) ondernemers die investeringsbereidheid tonen in de herontwikkeling van de Dycore-locatie, namelijk CRH en de groep Scania / Westerman Logistics / Schagen Groep. Een constructief en open overleg met deze ondernemers, vanuit HMO en/of de provincie, is in beide gevallen een eerste stap geweest om te komen tot investeringsbereidheid.



# De kansenkaart

Een sterke samenwerking tussen publieke en private partijen, die bij moet dragen aan afstemming van investeringsbereidheid vanuit beide kanten, is een belangrijke voorwaarde om de omvangrijke en complexe herstructureringsopgave van het terrein Zwartewater aan te pakken. HMO treedt op als linking pin tussen beide partijen en werkt aan een gedeeld ontwikkelingsperspectief voor het terrein, namelijk het stimuleren van watergebonden bedrijfsactiviteiten. Een perspectief waarvoor publieke partijen commitment uitspreken, maar waarvoor ook privaat draagvlak blijkt te zijn. Er ontstaat immers private investeringsbereidheid voor een concrete locatie, de Dycore-locatie. Ter plaatse is de realisatie van een watergebonden logistiek centrum voorzien. HMO zet zich in voor afstemming van publieke investeringen op deze locatieontwikkeling, waarmee zicht is op een haalbare businesscase.

## Kans 1 CRH

De watergebonden Dycore-locatie komt vrij en CRH (de eigenaar) ziet geen mogelijkheden voor herontwikkeling. HMO acht de locatie kansrijk om invulling te geven aan het ontwikkelingsperspectief voor Zwartewater, namelijk de vestiging van watergebonden bedrijvigheid. Beide partijen sluiten een samenwerkingsovereenkomst, waarmee zij de intentie uitspreken om tot een passend planconcept te komen. CRH is bereid de locatie te verkopen.

## Kans 2 Uitbreidingsplannen Scania

Scania Nederland B.V., gevestigd in Zwolle, heeft uitbreidingsplannen ten behoeve van vestiging en bundeling van haar Knock Down (KD) activiteiten (het samenstellen en verschepen van trucks als “bouwpakket”) en cross-dock activiteiten (een logistiek systeem waarbij inkomende goederen zonder opslag direct worden doorgezet naar uitgaande goederen). Scania is in dit kader op zoek naar een bedrijfshal (2 ha) op een watergebonden locatie met voldoende waterdiepte in de buurt van Zwolle. De Dycore-locatie biedt de gevraagde ruimte aan het water. Wel vraagt de ontwikkeling van een kade in de zuidelijke insteekhaven nadrukkelijk aandacht. De locatie is tevens gunstig voor Scania in verband met de korte aanrijtijd naar haar

bestaande assemblagefabriek in Zwolle. Scania is bereid tot huur van de hal voor een periode van 10 jaar.

## Kans 3 Uitbreidingsplannen Westerman Logistics

Westerman Logistics uit Nieuwleusen voert de logistieke handelingen voor Scania uit en zal ook de logistieke afhandeling van de KD-activiteiten van Scania op zich nemen. Dit betekent dat Westerman Logistics de regie houdt op het verschepen van de verpakte vrachtwagens. Zij heeft hiertoe behoefte aan een haventerminal (ca. 2 ha). Daarnaast overweegt Westerman Logistics om haar logistieke activiteiten (waaronder cross-dock) voor onder andere Union (Nieuwleusen) en Gazelle (Dieren) op de Dycore-locatie te concentreren. Westerman Logistics acht in dit kader een bedrijfshal van 1,2 ha, die zij voor 10 jaar wil huren, noodzakelijk. Tezamen met de bedrijfshal van Scania is hiermee een basis gelegd voor de ontwikkeling van een watergebonden logistiek centrum op het terrein Zwartewater.

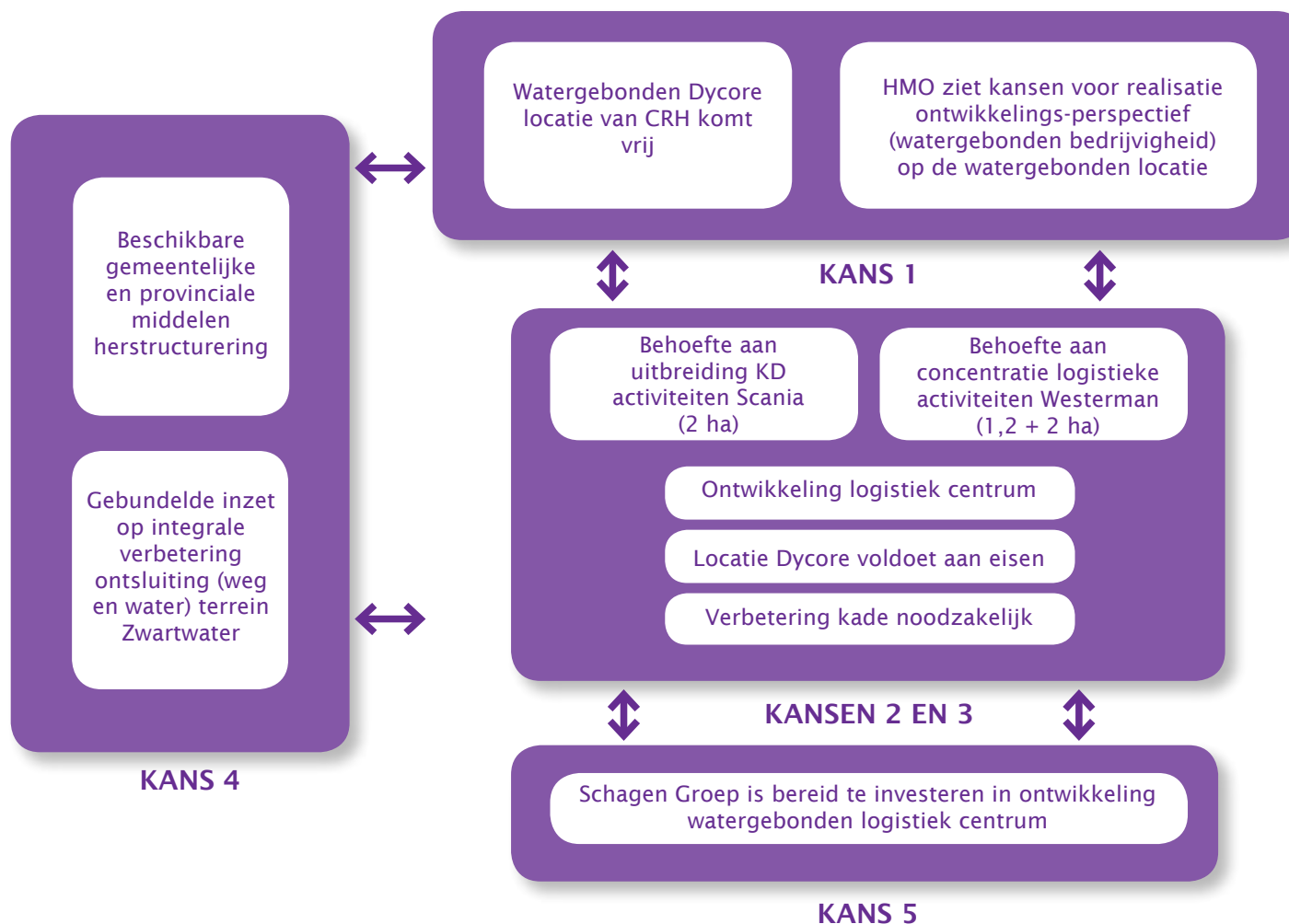
## Kans 4 Verbetering infrastructuur, openbaar gebied en havenfaciliteiten

De provincie Overijssel is bereid om het totale budget voor herstructurering van het openbaar gebied dat beschikbaar is voor de gemeente Zwartewaterland te leiden naar het terrein Zwartewater. Upgrading van het openbaar gebied heeft in belangrijke mate betrekking op het doortrekken van de Hanzeweg en de realisatie van een nieuwe aansluiting via de Euroweg op de rotonde Werkerlaan (N331). Beide infrastructurele ingrepen hebben een aanzienlijke verbetering van de Dycore-locatie tot gevolg. Daarnaast kan vanuit provinciale ambities inzake vervoer over water een bedrag beschikbaar komen voor het verbeteren van de havenfaciliteiten, waaronder de ontwikkeling van kadewanden. Tevens zet de provincie Overijssel in op verbetering van de ontsluiting van het terrein door, samen met de gemeente Zwolle, een nieuwe weg (N331) aan te leggen tussen Zwolle en Hasselt. De provincie heeft veel belang bij de regiofunctie die met de ontwikkeling wordt bekleed en de aanvullende werkgelegenheid die het logistiek centrum tot gevolg zal hebben.

## Kans 5 Schagen Groep

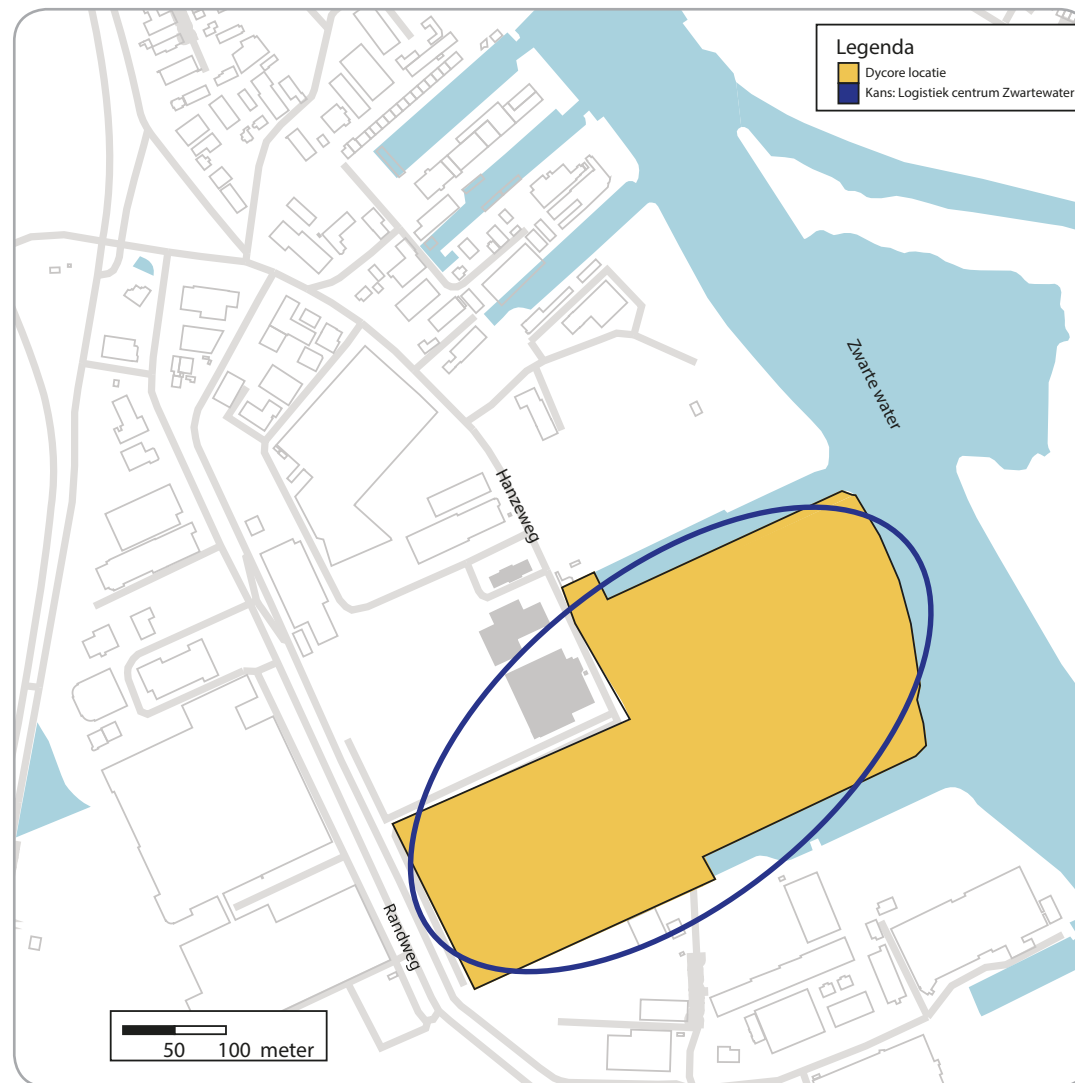
Scania werkt veelvuldig samen met het bouwbedrijf van Schagen Groep. Schagen Groep is bereid om te investeren (kennis en middelen) in de realisatie van een watergebonden logistiek centrum op de Dycore-locatie. *Bekijk hier de plattegrond 'Kansen' >>*

**Integraliteit, een kansrijk ontwikkelingsperspectief en publiek-private samenwerking zijn succesfactoren in de ontwikkeling van het watergebonden logistiek centrum**



# Plattegrond 'Kansen'

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



# Business- en value cases bouwen

De ontwikkeling van een logistiek centrum, waarin optimaal gebruik wordt gemaakt van de unieke ligging van de Dycore-locatie aan het water, is een kans. Om tot realisatie te komen, moeten de plannen verder worden uitgewerkt en haalbaarheidsonderzoeken worden uitgevoerd. In het bijzonder moeten afspraken over koop en afname (huur door private partijen) van de Dycore-locatie worden gemaakt en in overeenkomsten worden geborgd. De Dycore-locatie biedt bovendien nog ruimte voor extra watergebonden bedrijvigheid. Partijen zijn dus nog op zoek naar aanvullende investeringsbereidheid, waarmee de businesscase kan worden versterkt. Op basis van de gesloten intentieovereenkomst zijn deze opgaven een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de betrokken private partijen. HMO focust daarnaast op een zorgvuldige afstemming met de gemeentelijke herstructureringsopgave.

## Resultaten herenakkoord

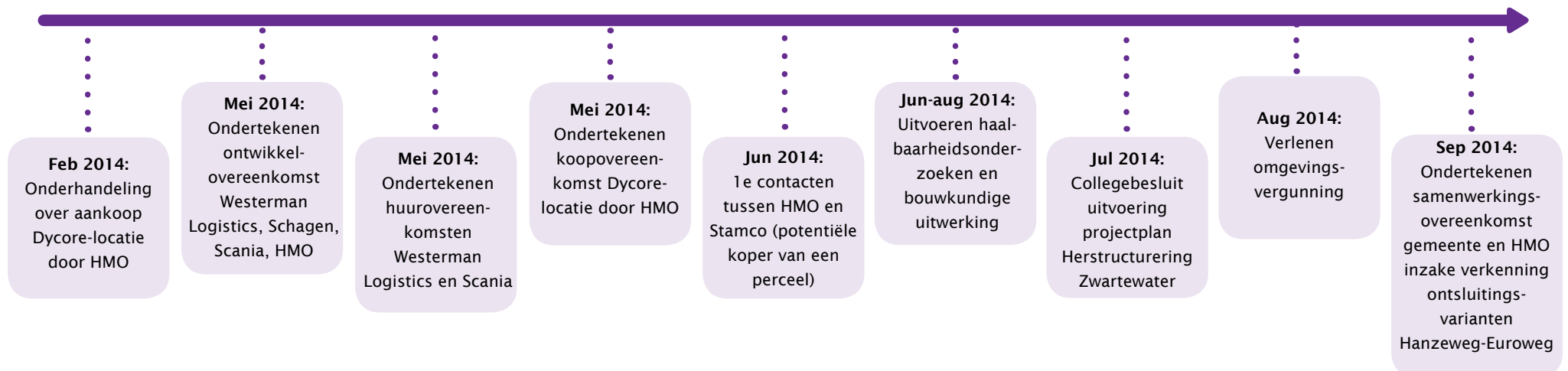
In het voorjaar van 2014 hebben betrokken private partijen (HMO, Scania, Westerman Logistics en Schagen Groep) uitvoering gegeven aan het herenakkoord uit december 2013. Partijen concluderen, op basis

van de onderzoeksresultaten, dat de ontwikkeling van een logistiek centrum haalbaar is en spreken de bereidheid uit om te investeren in het ontwikkelingsproces. Scania en Westerman Logistics tonen zich bereid om huurovereenkomsten af te sluiten, waarmee afname van de te realiseren bedrijfshallen en havenfaciliteiten (tijdelijk) is geborgd.

In lijn met het herenakkoord heeft HMO onderzoek gedaan naar de mogelijkheden voor verwerving van de Dycore-locatie. Geen van de betrokken private en publieke partijen heeft echter interesse om de gehele locatie aan te kopen. HMO besluit vervolgens om zelf de onderhandeling aan te gaan met de huidige eigenaar (CRH), hetgeen resulteert in bereidheid tot aankoop door HMO. Een belangrijk aandachtspunt is de op dat moment nog geldende einddatum vanuit de provincie Overijssel voor het bestaan van HMO als organisatie. Het voortbestaan van HMO heeft daardoor na 2018 geen zekerheid, waardoor HMO ook geen verplichtingen kan aangaan voor de periode na 2018.

## De ontwikkelovereenkomst

Om de realisatie van het logistiek centrum daadwerkelijk mogelijk te maken, wordt, in navolging op het herenakkoord, een ontwikkelovereenkomst



gesloten tussen HMO, Schagen Groep, Westerman Logistics en Scania. Het doel van deze overeenkomst is de nadere uitwerking van de planontwikkeling, hetgeen moet leiden tot concrete verwerving van gronden en de vaststelling van huurovereenkomsten. Tevens wordt de mogelijkheid tot het oprichten van een vennootschap onderzocht. Het idee is om de aangekochte gronden in te brengen in deze vennootschap, die optreedt als verhuurder. HMO zal na 2018 uit de opgerichte vennootschap treden. Overige partijen moeten daartoe wel bereid zijn om de aandelen van HMO over te nemen, mocht er geen andere investeerder zijn gevonden.

Iedere partij krijgt op basis van de ontwikkelovereenkomst bepaalde activiteiten toebedeeld en draagt de bijbehorende eigen interne kosten. Voor Scania en Westerman Logistics betekent dit dat zij zich met name richten op het ontwerp en het opstellen van huurovereenkomsten. Tevens regelen zij de provinciale subsidieaanvraag inzake verbetering van de kade. Schagen Groep wordt verantwoordelijk voor het vergunningtraject en het benaderen van beleggingsinstanties. HMO houdt zich bezig met de verwerving van de grond en de afstemming met de gemeente voor wat betreft de planning van de herstructurering van de openbare ruimte. Partijen onderzoeken gezamenlijk de mogelijkheden inzake de op te richten vennootschap.

Ten behoeve van dit ontwikkeltraject wordt een projectgroep ingesteld, die bevoegd is tot het nemen van beslissingen ten aanzien van de voortgang en het inschakelen van externe adviseurs. In de overeenkomst is opgenomen dat partijen streven naar een afronding van de ontwikkelfase op uiterlijk 1 oktober 2014. Partijen maken daartoe een gezamenlijke planning.

#### *Verhuur en aankoop: het borgen van zekerheden*

Om de financiële risico's, die zijn verbonden aan de omvangrijke investering in grondverwerving van HMO te beperken, acht HMO een

juiste volgordelijkheid in contracten van belang. HMO wil dan ook dat de huurcontracten zijn gesloten, alvorens zij overgaat tot het verwerven van de Dycore-locatie.

In lijn met deze werkwijze worden in mei 2014 huurovereenkomsten tussen HMO en respectievelijk Scania en Westerman Logistics gesloten. In de overeenkomst met Scania is vastgelegd dat Scania een bedrijfsruimte (ca. 2 ha) huurt op een perceel van ca. 3,35 ha. Met Westerman Logistics zijn aparte huurovereenkomsten voor de huur van een bedrijfshal (0,85 ha op een perceel van 2 ha) en een havenfaciliteit (2,4 ha) gesloten. Alle overeenkomsten gaan in op 1 maart 2015 en gelden voor een periode van 10 jaar. Het gehuurde mag uitsluitend als logistiek centrum en havenfaciliteit worden gebruikt.

HMO sluit op basis van deze huurovereenkomsten eind mei 2014 een koopovereenkomst met CRH. Het betreft de aankoop van de Dycore-locatie bestaande uit twee percelen met oppervlakten van 9,3 en 4,7 ha (totaal 14 ha; 12 ha land en 2 ha water - de insteekhaven). Het is HMO en CRH bekend dat er op de locatie sprake is van ernstige bodemverontreiniging (o.a. minerale olie). Vastgelegd wordt dat HMO zorgt voor de noodzakelijke sanering, waarvoor de kosten in mindering worden gebracht op de koopprijs van de locatie.

#### *Zicht op aanvullende investeringsbereidheid*

In juni 2014 komt er een nieuwe partij in beeld, die investeringsbereidheid toont in de Dycore-locatie. Het betreft Stamco, een partij waarmee HMO reeds contacten heeft vanuit andere projecten. Stamco geeft aan interesse te hebben in de aankoop van 3,3 ha in het noordoosten van de Dycore-locatie, gelegen aan de noordelijke insteekhaven. Ze ziet ter plaatse mogelijkheden voor het vestigen van Klink Bekistingen B.V., een nieuwe bedrijfsentiteit voortkomend uit het metaalverwerkingsbedrijf Dulasta uit Staphorst. Het idee is om een bestaande hal op de locatie te gebruiken voor onder andere de productie van stalen wand- en tunnelbekisting

voor bouwprojecten. Dit betreft watergebonden bedrijfsactiviteiten, waarmee het verzoek aansluit op het ontwikkelingsperspectief voor de locatie Zwartewater. Door het ontbreken van een kade in de noordelijke insteekhaven is de bereikbaarheid via het water nog wel een aandachtspunt. Bovendien is Schagen Groep eigenaar van het bedrijfsperceel ten noorden van het terrein en daarmee van het noordelijk deel van de noordelijke insteekhaven, waardoor afstemming met Schagen Groep inzake de kadeontwikkeling noodzakelijk is. Evenals bij de zuidelijke insteekhaven worden ook voor de noordelijke insteekhaven mogelijkheden gezien in het verkrijgen van een provinciale subsidie voor het opwaarderen van de kadewand.

HMO gaat in nader overleg met Stamco over de gewenste afname van 3,3 ha HMO laat hiertoe een taxatierapport opstellen. De onderhandelingen resulteren eind 2014 in een concept koopovereenkomst. Stamco laat de definitieve beslissing afhangen van het verkrijgen van de provinciale subsidie.

#### *Vorbereiding vergunning: haalbaarheid en ontwerp*

Een belangrijke stap in de realisatie van het logistieke centrum voor Scania en Westerman Logistics is het verkrijgen van een omgevingsvergunning. Vanuit de projectgroep worden in dit kader in juni 2014 onderzoeken uitgevoerd naar de aspecten flora en fauna, akoestiek, asbest en bodemkwaliteit. Kosten van deze onderzoeken worden door de betrokken private partijen gedragen en bij doorgang van het project, verrekend met de overige ontwikkelkosten. Ten aanzien van de bodem wordt een saneringsplan opgesteld, waarmee de ernstige bodemverontreiniging wordt opgelost. De saneringswerkzaamheden worden eind 2014 uitgevoerd.

Schagen Groep draagt ondertussen, in nauw overleg met Scania en Westerman Logistics, zorg voor de bouwkundige uitwerking. Duidelijk wordt dat de hal van Scania 2,09 ha bruto vloeroppervlak (bvo) zal



omvatten, met een hoogte van 10 meter. De hal van Westerman Logistics wordt 0,85 ha bvo en 7 meter hoog.

Na een voorverkenning met de gemeente, waarin de vergunningaanvraag op hoofdlijnen is getoetst, vraagt Schagen Groep de omgevingsvergunning voor de nieuwbouw van Scania en Westerman Logistics op 1 juli 2014 definitief aan. De gemeente Zwartewaterland verleent de omgevingsvergunning voor het logistiek centrum eind augustus 2014.



### *Uitvoering bestuurlijk commitment*

Het bestuurlijk commitment ten aanzien van de herstructurering van het terrein Zwartewater krijgt in juli 2014 nader vorm met het indienen van de subsidieaanvraag bij de provincie Overijssel. De provincie kent de subsidie toe, onder de voorwaarde dat deze wordt besteed aan het ingediende herstructureringsplan. De gemeente werkt het herstructureringsplan vervolgens uit in een gemeentelijk projectplan, dat inzicht geeft in de verschillende gemeentelijke deelprojecten, de planning en projectorganisatie. De deelprojecten omvatten met name infrastructurele projecten, waaronder de aanleg van de zuidelijke randweg (Euroweg, inclusief een fietspad), de verbinding Hanzeweg – Randweg (over de Dycore-locatie) en de verbetering Industrieweg, Productieweg en Randweg (inclusief de aanleg van een fietspad). Tevens zet de gemeente in op vernieuwing van het rioleringsstelsel, voor zover noodzakelijk, binnen het gehele terrein. Er wordt, op verzoek van de private partijen en HMO, een externe en ervaren projectleider aangesteld.

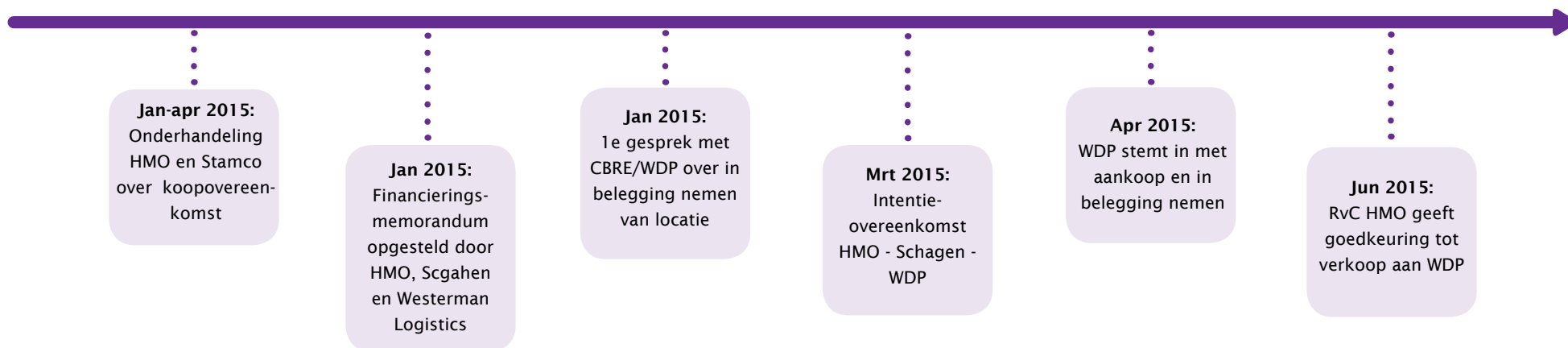
Om verder invulling te geven aan de gemeentelijke herstructurering en specifiek de afstemming met de private investeringen, treedt HMO in september 2014 in nader overleg met de gemeente Zwartewaterland.

Afgesproken wordt dat de verbinding Hanzeweg – Randweg (over de Dycore-locatie) prioriteit krijgt. HMO toont zich bereid de weg aan te (laten) leggen en de benodigde gronden vervolgens over te dragen aan de gemeente. De waarde van de gronden wordt hierbij verrekend met de kosten die HMO moet betalen voor herontwikkeling van de Dycore-locatie. Deze nieuwe ontsluiting moet de bereikbaarheid van de Dycore-locatie en het gehele terrein Zwartewater aanzienlijk verbeteren.

### *Onderhandelingsronde verkoop Stamco*

Begin 2015 wordt duidelijk dat de provinciale subsidie aan Stamco wordt toegekend. Stamco en HMO gaan vervolgens in onderhandeling om te komen tot een koopovereenkomst voor de aankoop van het perceel van 3,3 ha. In overleg met CRH wordt de verkoop gevrijwaard van het kettingbeding, inhoudende het niet gebruiken van het perceel als betonfabriek. Stamco eist namelijk dat zij ter plaatse, zonder risico's, ruimte kan bieden aan betongereleerde activiteiten. Aangezien een betonfabriek niet op een perceel van 3,3 ha te realiseren is, gaat CRH akkoord.

Gedurende de onderhandelingen blijkt dat Stamco een financierings-



behoefte heeft om het gewenste perceel op de Dycore locatie aan te kunnen kopen. HMO is bereid om een lening te verstrekken voor een periode van ruim twee jaar.

#### *Investeerder gezocht... en gevonden!*

Ten behoeve van de financiering van het logistiek centrum (percelen Westerman Logistics en Scania) wordt door Westerman Logistics,



Schagen Groep en HMO in januari 2015 een financieringsmemorandum opgesteld. Het document biedt een basis voor de financieringsstructuur. Geconstateerd wordt dat aanvullende financiering nodig is, waartoe onder andere wordt gesproken met een tweetal Nederlandse banken en een Amerikaanse partij. Deze partijen tonen zich bereid om een lening te verstrekken, waartoe een nieuwe entiteit moet worden opgericht. HMO zou, tezamen met Schagen Groep en Westerman Logistics, deel uit moeten maken van deze entiteit en haar gronden moeten inbrengen. Dit betekent dat HMO nog enige tijd vast zit aan deze entiteit, hetgeen, mede gezien de beoogde beëindiging eind 2018, geen voorkeur heeft.

Uiteindelijk weet HMO belangstelling te wekken bij een belegger, Warehouses De Pauw (WDP), die HMO kent vanuit een ander project. WDP heeft interesse om het gehele logistiek centrum in belegging te nemen. Deze interesse komt voort uit de sterke businesscase. Er zijn immers verhuurders beschikbaar voor het logistiek centrum, waarvoor de omgevingsvergunning bovendien al is verleend. HMO en WDP sluiten in maart 2015 een intentieovereenkomst, op basis waarvan WDP de mogelijkheden krijgt om gedurende een bepaalde periode een due diligence onderzoek af te ronden. Op basis van de resultaten van dit onderzoek gaat WDP in april 2015 akkoord met de aankoop en het in belegging nemen van het logistiek centrum.

#### *Insteekhaven Schagen Groep*

Met de verkoop van de Dycore locatie aan WDP en Stamco resteert er in 2016 nog een smalle strook (0,48 ha), bestaande uit hoofdzakelijk water, in eigendom van HMO. Deze noordelijke strook grenst direct aan het eigendom van Schagen Groep, ten noorden van de Dycore-locatie. Schagen Groep acht het wenselijk om deze strook in eigendom te krijgen, aangezien zij daarmee eigenaar wordt van (en dus regie heeft over) de volledige noordelijke insteekhaven. Bovendien sluit het aan op haar bestaande bezit. HMO en Schagen Groep maken in dit kader nadere afspraken over verkoop van dit perceel.



## Lessons learned

*LL4-8 Het gezamenlijk dragen van ontwikkelingskosten verlaagt het risico.*

Het verdelen van ontwikkelkosten, die noodzakelijk zijn om de businesscase verder uit te werken, zorgt voor een lagere investering per betrokken partij. Dit verlaagt het risicoprofiel van een project.

*LL4-9 Het tijdelijk beschikbaar stellen van (publieke) middelen maakt het verschil in de haalbaarheid van het project.*

HMO heeft geïnvesteerd in de aankoop van de Dycore locatie. Het is de vraag of de ontwikkeling van de grond zou zijn gekomen als HMO de gronden niet zou hebben aangekocht. Geen van de betrokken partijen wilde hierin actief zijn. Verder stelt HMO een lening beschikbaar aan één van de betrokken private partijen.

*LL4-10 Het belang van afstemming van publieke middelen voor herstructurering op private investeringen.*

In overleg met private partijen wordt prioriteit gegeven aan de realisatie van de verbinding Hanzeweg - Randweg. Dit komt de bereikbaarheid van het te ontwikkelen logistieke centrum ten goede en verbetert de aantrekkelijkheid van het gehele bedrijventerrein.

*LL4-11 Het belang van een uitgewerkte en aantrekkelijke businesscase om een investeerder aan een project te kunnen binden.*

De businesscase voor de Dycore-locatie is, op basis van twee gesloten huurovereenkomsten voor een langere periode en een verleende omgevingsvergunning, aantrekkelijk voor investeerders en banken om bij te dragen aan de financiering van het project.

*LL4-12 Het belang van overeenkomsten als procesinstrument*

Om tot concrete afspraken te komen met publieke of private partijen hanteert HMO veelal een concept overeenkomst als basis. In enkele gevallen wordt de overeenkomst, als gevolg van bijvoorbeeld tijdsdruk, niet formeel getekend. De taken en verantwoordelijkheden die per partij in de overeenkomst zijn benoemd helpen echter wel om de positie en onderlinge afhankelijkheid van partijen scherp te krijgen. Een mooie basis voor een 'herenakkoord'.

# De business- en value cases

## De Dycore-locatie

### Algemene kenmerken:

- HMO ziet kansen voor de ontwikkeling van een watergebonden logistiek centrum ter plaatse van de Dycore-locatie en investeert in de aankoop van de locatie.
- Scania en Westerman Logistics zijn geïnteresseerd in afname van het logistiek centrum, hetgeen is vastgelegd in huurovereenkomsten.
- Stamco koopt een perceel van de Dycore-locatie aan ten behoeve van vestiging van het metaalverwerkingsbedrijf Dulasta.
- HMO vindt een investeerder, WDP, die bereid is tot overname van het logistiek centrum, inclusief de huurovereenkomsten.

	Businesscase	Value case
<b>Waardeperspectief</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondernemers hebben, voor hun strategische marktontwikkeling, behoefte aan een locatie voor watergebonden logistieke bedrijfsactiviteiten;</li> <li>• De Dycore-locatie voorziet in de mogelijkheid om verschillende logistieke activiteiten te bundelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het logistiek centrum is de eerste stap (het vliegwiel) in de herstructureringsopgave voor het terrein Zwartewater;</li> <li>• De ontwikkeling komt de sociaaleconomische vitaliteit van de kern Hasselt en de regio Zwolle ten goede.</li> </ul>
<b>Betrokken partijen</b>	Scania, Westerman Logistics, Schagen Groep, Stamco, WDP, HMO, gemeente Zwartewaterland, provincie Overijssel, CRH	Provincie Overijssel, gemeente Zwartewaterland, HMO
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aankoop Dycore-locatie (14 ha);</li> <li>• Bouwrijp maken locatie (o.a. sloop en sanering);</li> <li>• Ontwikkelkosten logistiek centrum;</li> <li>• Aanleg ontsluitingsweg en nutsvoorzieningen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provinciale subsidie herstructurering en kadeontwikkeling.</li> </ul>
<b>Baten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdelijke verhuur van logistiek centrum (eerste deel Dycore-locatie) aan Scania en Westerman Logistics;</li> <li>• Verkoop logistiek centrum aan WDP (9,8 ha);</li> <li>• Verkoop tweede deel Dycore-locatie aan Stamco (3,3 ha);</li> <li>• Verkoop derde deel Dycore-locatie aan Schagen Groep (0,48 ha);</li> <li>• Verkoop ontsluitingsweg gemeente .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een toekomstbestendig lokaal bedrijventerrein met een verbeterde ontsluiting via water en weg;</li> <li>• Afname van leegstand op het bedrijventerrein met 14 ha;</li> <li>• Verbeterde bodemkwaliteit;</li> <li>• Behoud en ontwikkeling van regionale werkgelegenheid (100 nieuwe arbeidsplaatsen in het eerste jaar);</li> <li>• Aanzuigende werking op andere bedrijven.</li> </ul>

	<b>Businesscase</b>	<b>Value case</b>
<b>Financiering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigen middelen HMO t.b.v. aankoop Dycore-locatie;</li> <li>• Bijdrage HMO (in de vorm van een lening) aan Stamco;</li> <li>• Investerings uit eigen middelen van betrokken ondernemers en investeerder;</li> <li>• Provinciale subsidie kadeontwikkeling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provinciale subsidie herstructurering en kadeontwikkeling;</li> <li>• Gemeentelijke bijdrage herstructurering.</li> </ul>
<b>Risico's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het niet kunnen vinden van investeerders / kopers;</li> <li>• Tegenvallende verhuur van percelen / opstallen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tegenvallende afname van percelen / opstallen leidt tot verdere verpaupering van het bedrijventerrein Zwartewater en teruglopende lokale werkgelegenheid.</li> </ul>
<b>Risico-management HMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actief zoeken naar investerende partijen;</li> <li>• Goed gebruik maken van bestaande publieke en private netwerken;</li> <li>• Zo spoedig mogelijk overgaan tot ondertekenen huur- en koopovereenkomsten;</li> <li>• Milieuaansprakelijkheid goed regelen in een koopovereenkomst;</li> <li>• Tijdig inschakelen van juridische, financiële en milieu-hygiënische expertise.</li> </ul>	

# Realisatie & Resultaten

**De integrale businesscase bestaat uit verschillende ontwikkelingen binnen de Dycore-locatie. Op basis van de gesloten huurovereenkomsten door Scania en Westerman Logistics geldt voor de realisatie van het watergebonden logistieke centrum een vrij strakke deadline (maart 2015). Aangezien aanvullende financiering, die noodzakelijk is voor de realisatie van het logistieke centrum, nog even op zich laat wachten, dreigen de deadlines niet te worden gehaald. Terwijl HMO zich focust op het rondkrijgen van de financiering, is Schagen Groep bereid om een voorinvestering te doen en alvast te starten met de bouw. Dit met als streven om de deadlines alsnog te halen.**

## 2014 - 2017

Aangezien HMO tot medio 2015 eigenaar is van de Dycore-locatie, vervult zij de trekkende rol in de realisatie van het logistieke centrum voor Scania en Westerman Logistics. HMO stelt daartoe vanaf september 2014 een vijftal aannemingsovereenkomsten op, waarin zij de uitvoering gunt aan (de dochterondernemingen van) Schagen Groep. Dit op basis van de ervaring en deskundigheid die Schagen Groep heeft ingebracht tijdens de voorbereiding van het project. Het betreft een overeenkomst voor het bouwrijp maken en saneren van het terrein, de ontwikkeling van de hal (warehouse) voor Scania, de ontwikkeling van de hal (cross dock) en havenfaciliteiten (barge terminal) voor Westerman Logistics en de ontwikkeling van parkeervoorzieningen en de aanleg van een verbindingsweg (Hanzeweg). De opleverdata van de deelprojecten variëren van 1 maart 2015 (Scania) tot en met eind oktober 2015 (Hanzeweg). Schagen Groep wordt in deze overeenkomsten verantwoordelijk gehouden voor de coördinatie van de deelprojecten.

Voor de realisatie van het logistieke centrum is aanvullende financiering noodzakelijk. HMO moet de formele ondertekening van de aannemingsovereenkomsten dan ook uitstellen tot het moment dat er meer zekerheid is over deze financiering. Schagen Groep wil echter niet wachten en besluit om, na het onherroepelijk worden van de

omgevingsvergunning, in september 2014 op eigen kosten met de bouw te starten. Uiteindelijk worden de aannemingsovereenkomsten, nadat er zekerheid is over de belegger, medio 2015 door HMO en Schagen Groep ondertekend.

Dankzij de voorinvestering van Schagen Groep kan de hal voor Scania, in lijn met de planning, in het vroege voorjaar van 2015 worden opgeleverd. Scania voert vervolgens vanaf april 2015 haar eerste logistieke activiteiten ter plaatse uit. De officiële opening van het logistieke centrum van Scania vindt in mei 2015 plaats.

Richting de zomer van 2015 worden de koopovereenkomsten gesloten. Het betreft allereerst de verkoop van 3,3 ha aan Stamco, waartoe Stamco een lening afsluit met HMO. Daarnaast sluit HMO in juli 2015 formeel de koopovereenkomst met WDP. In deze overeenkomst wordt onderscheid gemaakt in 3 delen:

1. Perceel Cross Dock (inclusief bedrijfshal) met een oppervlakte van 3,2 ha, dat wordt verhuurd aan Westerman Logistics. De oplevering van en overname van het perceel door WDP is beoogd in oktober 2015.
2. Perceel Barge Terminal (havenfaciliteit) met een oppervlakte van 2,3 ha, dat wordt verhuurd aan Westerman Logistics. Het perceel is ten tijde van de aankoop reeds in gebruik, het perceel wordt in juli 2015 overgenomen door WDP.
3. Perceel Warehouse (inclusief bedrijfshal) met een oppervlakte van 4,3 ha, dat wordt verhuurd aan Scania ten behoeve van haar knock down activiteiten. Het perceel is reeds in gebruik ten tijde van de aankoop en wordt in juli 2015 overgenomen door WDP.

In de koopovereenkomst is geborgd dat WDP de huurovereenkomsten, die HMO met Scania en Westerman Logistics heeft gesloten, voortzet. De realisatie van de weg verloopt gelijktijdig met de ontwikkeling van het logistieke centrum. In december 2015 wordt het perceel, waar de nieuwe ontsluiting van de Hanzeweg is gerealiseerd, overgedragen aan



de gemeente Zwartewaterland.

### Vereffenen van investeringen

Nadat HMO de verkoopbedragen van WDP en Stamco heeft ontvangen, kan zij de voorinvestering van Schagen Groep terugbetalen.

Het project, zoals dat op grond van de ontwikkelovereenkomst op mei 2014 zou worden gerealiseerd, is in 2016 afgerond. HMO heeft ten tijde van het afsluiten van de ontwikkelovereenkomst met de overige betrokken private partijen afgesproken dat het resultaat van de ontwikkeling gelijkelijk zou worden verdeeld. Om tot een afronding van financiële verplichtingen te komen, sluit HMO in 2016 een vaststellingsovereenkomst met deze partijen, waarin de afspraken ten aanzien van de verdeling van het resultaat zijn vastgelegd. De verkoop van de noordelijke strook, bestaande uit voornamelijk water, aan Schagen Groep wordt hierbij verrekend. De strook wordt begin 2017 aan Schagen Groep geleverd, die daarmee eigenaar is van de gehele noordelijke insteekhaven.

### De situatie medio 2017

De afbeelding op de volgende pagina toont de situatie van de eigendoms- en gebruikssituatie begin 2017.

*Bekijk hier de plattegrond van de eindsituatie >>*

Het watergebonden logistieke centrum is gerealiseerd en wordt gebruikt door Westerman Logistics en Scania. Klink Bekistingen B.V. voert haar bedrijfsactiviteiten uit in een bestaand pand op het perceel in eigendom van Stamco. De kades langs de beide insteekhavens zijn, mede dankzij provinciale subsidie, opgewaardeerd. De nieuwe verbindingsweg (Hanzeweg) is gerealiseerd en in eigendom van de gemeente Zwartewaterland.

### De effecten van herontwikkeling

Met het project Dycore-locatie is 14 ha direct aangepakt en is de bereikbaarheid van de locatie via water en weg aanzienlijk verbeterd.

Tevens is het beoogde vliegwieleffect in gang gezet. De ontwikkeling heeft direct effect gehad op de naastgelegen braakliggende Konosch-locatie (ten noordwesten van de Dycore-locatie) met een omvang van 6 ha Neptune Shipyard heeft besloten zich te vestigen in de ter plaatse aanwezige hallen, mede door de aanwezige insteekhavens. HMO adviseert eind 2017 over de ontwikkeling van deze locatie.

De ontwikkeling van de Dycore-locatie en de Konosch-locatie, in combinatie met de resultaten van gemeentelijke herstructureringsingrepen (onder andere verbeterde bereikbaarheid via wegen, fietspaden en water en een vernieuwd rioleringsstelsel), heeft het gehele terrein Zwartewater zoveel impuls gegeven dat er medio 2017 geen herstructureringsopgave meer resteert. De totale opgave van 44,3 ha voor het terrein Zwartewater uit het MJP-VB is hiermee opgelost, waarvan 5 ha openbaar gebied. Het indirecte effect van de herontwikkeling op privaat terrein bedraagt hiermee (44,3 - 5 - 20 =) 19,3 ha privaat terrein.

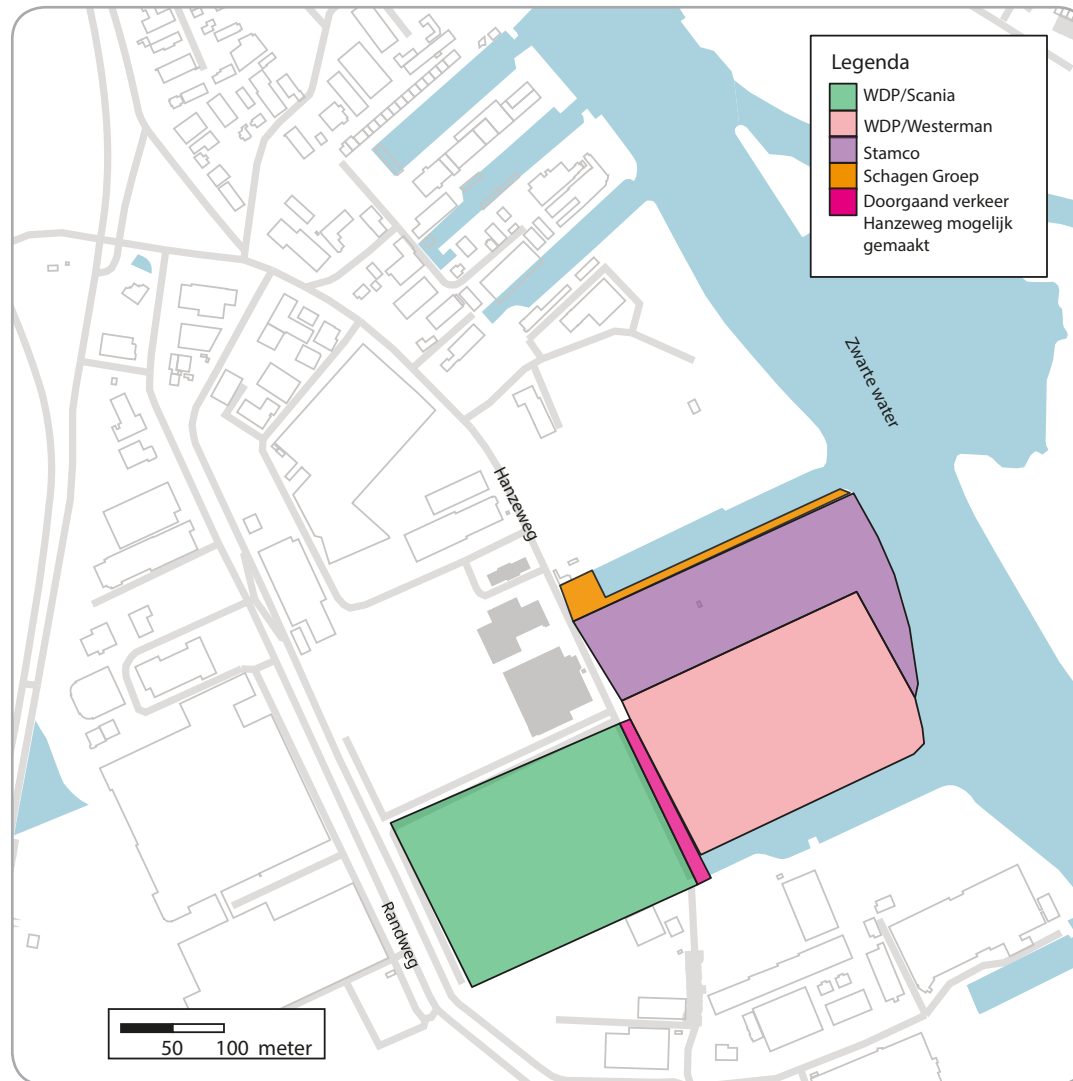
Om de kwaliteit van alle vernieuwingen ook in de toekomst te borgen heeft de gemeente, in samenwerking met private partijen, een beheerplan voor het terrein Zwartewater ontwikkeld. Dit beheerplan wordt de komende jaren uitgevoerd, waarbij resultaten worden gemonitord.

De revolverendheid van de investering van HMO komt uit op 100%. Tevens behaalt HMO een rendement op haar investering. De gemeente heeft de uitvoering binnen tevoren gestelde financiële kaders kunnen afsluiten. Beide partijen kijken terug op een goede en vruchtbare samenwerking, onderling, maar ook met private partijen.

Op het gebied van werkgelegenheid zijn 90 arbeidsplaatsen binnen Scania en 100 arbeidsplaatsen binnen Westerman Logistics gerealiseerd. Daarnaast kennen de initiatieven van Dulasta (Stamco) en Neptune Shipyard een werkgelegenheidsperspectief van in totaal 110 arbeidsplaatsen. Dit betekent een totale werkgelegenheid van 300 arbeidsplaatsen.

# Plattegrond van de eindsituatie

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



## *Een vlekkeloos proces*

De ontwikkeling van het logistiek centrum wordt door de heer Bilder, burgemeester van Zwartewaterland, benoemd als *“hèt voorbeeld van een proces dat vlekkeloos is verlopen”*. Positief verbaasd was hij met name over het hoge tempo waarmee deze omvangrijke ontwikkeling tot stand is gekomen. *“Echt uniek; dat heb ik in mijn burgemeestersperiode nog niet eerder meegemaakt”*, aldus de heer Bilder. Wethouder Speksnijder roemt de slagvaardigheid waarin betrokken partijen hebben geopereerd. *“Er ontstond een dynamiek, waar ik met een positief gevoel op terugkijk”*.

De rol van HMO is volgens de heren “van onschatbare waarde” geweest in de ontwikkeling van het logistiek centrum, maar ook in de opvolgende projecten (herontwikkeling van de voormalige Konosch-locatie en de uitbreiding van de tapijtfabriek) en daarmee voor de gehele herontwikkeling van het bedrijventerrein Zwartewater. De meerwaarde van HMO zit in hun voortvarend optreden, creativiteit en doorzettingsvermogen. HMO zorgt ervoor dat de juiste mensen van relevante partijen, waaronder potentiële initiatiefnemers, snel met elkaar om tafel zitten. Een slagvaardig team is vervolgens tot stand gebracht, waarin publieke en private partijen de ontwikkeling in coproductie tot stand hebben gebracht. Teamleden hadden dezelfde focus en waren zich doordrongen van hun eigen rol in het grotere geheel. HMO heeft het team continue geprikkeld om vooral te

denken in kansen en oplossingen; *“als het linksom niet lukt, dan wellicht wel rechtsom?”*. Naast deze procesrol heeft HMO ook een belangrijke financiële bijdrage geleverd. HMO was immers in staat om de 15 ha van Dycore aan te kopen; een investering die de gemeentelijke spankracht te boven gaat.

De heren Bilder en Speksnijder geven aan dat de ontwikkeling, naast draagvlak binnen het gemeentehuis, ook vanuit de samenleving is gesteund. Zo zijn er geen bezwaren ingediend tegen de ontwikkeling van het logistiek centrum en is zelfs het heien, dat regelmatig aan de orde was tijdens de uitvoering, positief ontvangen. Dit maakt het mooie verhaal compleet.



## Referenties

Herstructureringsmaatschappij Overijssel (2017), Volledige (vertrouwelijke) documentatie over de ontwikkeling van het Logistiek Centrum Zwartewater en eigen rol HMO in het proces medio 2009 - april 2017

Sloot, M.J.W. en K.E. Bugge (2018), Interview met burgemeester Bilder en wethouder Speksneijder, d.d. 25 maart 2018 te Hasselt

# H5. Herontwikkeling voormalige Wehkamplocatie

Het bedrijf Wehkamp verhuist van Dedemsvaart naar Zwolle. Hierdoor komt een kavel van 6,6 ha op het bedrijventerrein Rollepaal te Dedemsvaart vrij voor herontwikkeling. HMO neemt vanaf 2016 de volle verantwoordelijkheid voor de herontwikkeling door de aankoop van de locatie. Een complex proces met zowel bedrijven als particulieren leidt tot verkoop, aankoop, uitbreidingen, grondruil en het verplaatsen van een ontsluitingsweg. Eind 2017 is de resterende herontwikkelingsopgave teruggebracht tot 1,2 ha.



## Inhoud:

- > Facts & Figures
- > De beginsituatie
- > Initiatief starten
- > Kansen identificeren
- > De kanskaart
- > Business- en value cases bouwen
- > De business- en value cases
- > Realisatie & Resultaten

*De waarde van lokale ondernemingskracht*

# Facts & Figures

## Project

Herontwikkeling locatie Wehkamp Dedemsvaart in samenhang met nieuwbouw Wehkamp in Zwolle.



## Investering HMO

€ 3,7 miljoen

## Overige private investeringen

Ruim € 115 miljoen (inclusief nieuwbouw Wehkamp in Zwolle)

## Resultaat

6,6 ha revitalisering, stijging werkgelegenheid, ontwikkeling 12 ha in Zwolle

## Het project toont:

- de noodzaak van een goede afstemming tussen lokale en regionale belangen bij bedrijventerreinontwikkeling;
- het belang van het zoeken naar lokale private investeringsbereidheid bij herontwikkeling van bestaande terreinen;
- het belang van tijdig en zorgvuldig overleg met de omgeving;
- de waarde van het principe “voor wat hoort wat”;
- het effect van een wijziging in financiële strategie vanuit HMO op voortgang en resultaten; van beperkt (garantstelling) naar intensief (aankoop Wehkamplocatie).



# De beginsituatie

**Medio 2013 ziet het distributiebedrijf Wehkamp mogelijkheden om een regionale bedrijfsverplaatsing te realiseren, namelijk vanuit een bestaande vestiging in Dedemsvaart naar een nieuwbouwlocatie in Zwolle. Deze verplaatsing biedt regionaal vele kansen, maar kan op lokaal niveau nadelige gevolgen hebben.**

## Het terrein

De bestaande “Wehkamplocatie” bevindt zich in het oosten van Dedemsvaart en is gesitueerd op het noordelijk deel van het geluidgezoneerde bedrijventerrein Rollepaal. De locatie heeft een oppervlakte van 6,6 hectare en wordt via de N377 en de N48 ontsloten op de A28; de corridor van de Randstad naar Noord-Duitsland. Het bedrijventerrein Rollepaal is te karakteriseren als een grootschalig, regulier gemengd terrein, met een totaal oppervlak van circa 75 hectare.

## De aanloop - privaot

Wehkamp is actief geworden binnen de e-commerce en heeft al sinds 1956 een distributiecentrum in Dedemsvaart (gemeente Hardenberg). In verband met te verwachten expansie van haar bedrijfsvoering heeft Wehkamp behoefte aan de realisatie van een nieuw, centraal gelegen en modern distributiecentrum. Meerdere locaties in Nederland worden onder de loep genomen. Na een intensieve onderhandelingsperiode spreekt Wehkamp haar voorkeur uit voor een nieuwbouwlocatie met een oppervlak van 6,6 ha op het bedrijventerrein Hessenpoort in Zwolle. De gemeente Zwolle acht deze ontwikkeling zeer wenselijk, mede gezien de regionale belangen, zoals het behoud (en ontwikkelen) van regionale werkgelegenheid. De gemeente Zwolle en Wehkamp hebben in juli 2013 een Letter of Intent (LoI) gesloten. In deze LoI zijn, naast de aanbidding van een bouwkaavel op Hessenpoort, afspraken opgenomen inzake samenwerking tussen gemeente Zwolle en Wehkamp ten aanzien van de herontwikkeling en overdracht van het bestaande distributiecentrum in Dedemsvaart (een exit scenario voor de ‘Wehkamplocatie’). De gemeente Zwolle heeft daarin de intentie uitgesproken om te komen tot een

integrale samenwerking, waarbij gemeente en regiopartners Wehkamp ontzorgen ten aanzien van dit exit scenario.

*[Bekijk hier de plattegrond van de beginsituatie >>](#)*

## De aanloop - publiek

Het terrein Rollepaal heeft al enige tijd aandacht vanuit de gemeente Hardenberg. De gemeente zet vanaf 2003 actief in op het toekomstbestendig maken van bestaande, verouderde bedrijventerreinen en heeft voor onder andere het terrein Rollepaal een herstructureringsvisie opgesteld. Mede op basis van deze visie is het openbaar gebied op het terrein Rollepaal in de periode 2006 - 2007 gerevitaliseerd, met als doel om het lokale ondernemersklimaat, het ruimtegebruik en de milieusituatie te verbeteren. De revitalisering is mede mogelijk gemaakt door een provinciale subsidie.

De noodzaak van aanpak van verouderde bedrijventerreinen krijgt vanaf 2007 nadrukkelijk provinciale aandacht. In dit kader zijn in 2008 door DHV, mede in opdracht van de provincie Overijssel, kwaliteitsscans op tientallen Overijsselse bedrijventerreinen uitgevoerd, waaronder het terrein Rollepaal. Uit deze scan blijkt dat het terrein Rollepaal, op een schaal van 0 tot maximaal 5 ‘sterren’, 2 sterren scoort (DHV, 2009). Het terrein is vervolgens als “lopend herstructureringsgebied” opgenomen in het provinciale Meerjarenprogramma Vitale Bedrijvigheid 2009-2015 (MJP-VB).

In 2010 stelt de gemeente Hardenberg een bedrijventerreinvisie vast. Uit deze visie blijkt dat de gemeente voor haar bedrijventerreinen hoge ambities heeft ten aanzien van herstructurering, maar dat ook enkele projecten inmiddels zijn afgerond. De herstructurering van Rollepaal wordt benoemd als een voorbeeld van een afgerond project, waar geen gemeentelijke opgaven meer aan de orde zijn. De aanpak van deze herstructurering wordt als succesvol ervaren (Gemeente Hardenberg & Stec Groep, 2010).



### Situatie medio 2013

Met de migratie van Wehkamp naar Hessenpoort in Zwolle wordt een waardevol bedrijf, inclusief bijbehorende werkgelegenheid, voor de regio Zwolle behouden. Voor de gemeente Hardenberg betekent deze migratie een potentiële toename van 6,6 ha aan leegstaande bedrijfspanden en bedrijfspercelen op het bedrijventerrein Rollepaal, dat

recent is gerevitaliseerd. Gemeente Zwolle en Wehkamp hebben intenties uitgesproken om te komen tot een succesvolle herontwikkeling en overdracht van de voormalige Wehkamplocatie. Leegstand moet hiermee worden voorkomen.

# Plattegrond van de beginsituatie

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



# Initiatief starten

**Wehkamp groeit en ziet kansen voor de realisatie van een modern distributiecentrum op een nieuwbouwlocatie in Zwolle. Voorwaarde voor deze waardevolle regionale migratie is de herontwikkeling van de voormalige locatie op het bedrijventerrein Rollepaal in Dedemsvaart. HMO en gemeente Zwolle nemen een gezamenlijke verantwoordelijkheid in het ontzorgen van Wehkamp ten aanzien van deze herontwikkeling.**

## Triggers & Initiatiefnemers

De actieve publieke betrokkenheid bij herontwikkeling en overdracht van de Wehkamplocatie in Dedemsvaart volgt uit de randvoorwaarde die Wehkamp stelt aan haar potentiële migratie naar Hessenpoort te Zwolle. Wehkamp wil met deze eis voorkomen dat zij, na haar vertrek uit Dedemsvaart, met een leegstaande bedrijfslocatie op het terrein Rollepaal blijft zitten. De *gemeente Zwolle* acht behoud van Wehkamp in de regio van zodanig belang, dat zij, naast de grondaanbieding in haar eigen gemeente, bereid is zich in te spannen voor de herontwikkeling van de locatie in Dedemsvaart.

De verwachting is dat het vertrek van Wehkamp grote invloed heeft op de vitaliteit van dit bedrijventerrein. Gemeente Zwolle heeft in dit kader HMO gevraagd om haar te ondersteunen in de herontwikkeling van de Wehkamplocatie in Dedemsvaart. Aangezien de herstructurering van het terrein Rollepaal op dat moment is voltooid, heeft HMO geen formele betrokkenheid bij het bedrijventerrein Rollepaal. HMO erkent echter het belang van een spoedige herontwikkeling voor de vitaliteit van Rollepaal. Bovendien zal een succesvolle migratie van Wehkamp omvangrijke private investeringen op het bedrijventerrein in Zwolle tot gevolg hebben, hetgeen HMO wil stimuleren. HMO beschouwt het project dan ook als passend bij haar statutaire doelstellingen en toont zich bereid om op te treden als aanjager

In september 2013 maakt HMO melding van haar positieve grondhouding ten aanzien van deze herontwikkeling richting de gemeenten Hardenberg en Zwolle. HMO meldt dat zij ten volle bereid is om, in samenwerking

en afstemming met partijen, de herontwikkeling in Dedemsvaart tot een adequate afronding te brengen. Op het moment dat belanghebbende partijen (de betrokken ondernemingen en gemeenten) financiële en risicodragende inzet leveren, is HMO zelfs bereid tot risicodragende betrokkenheid.

De gemeente Hardenberg ziet de noodzaak tot herontwikkeling van de locatie, maar acht het niet wenselijk om daar aanvullende middelen voor vrij te maken.

## Van individuele naar gedeelde belangen

In oktober 2013 ondertekenen Wehkamp en de gemeente Zwolle de koopovereenkomst ten aanzien van de nieuwbouwlocatie op Hessenpoort. Gelijktijdig met deze koopovereenkomst wordt door Wehkamp, gemeente Zwolle en HMO een samenwerkingsovereenkomst ondertekend. In deze samenwerkingsovereenkomst zijn uitgangspunten en randvoorwaarden vastgelegd, waaronder de gemeente Zwolle en HMO in samenwerking met andere regiopartners, overgaan tot herontwikkeling van de Wehkamplocatie in Dedemsvaart. De belangrijkste afspraak is dat de gemeente Zwolle en HMO Wehkamp ontzorgen en daartoe actief op zoek gaan naar partijen, die de Wehkamplocatie in Dedemsvaart willen overnemen. In verband met de op dat moment geldende formele einddatum van HMO, dient de gemeente Zwolle op uiterlijk 31 december 2018 een afgesproken verkoopbedrag aan Wehkamp te betalen. HMO staat voor 50% garant voor dit bedrag. De gemeente Zwolle en HMO hebben daartoe, vanaf het moment dat Wehkamp haar bedrijfsactiviteiten in Zwolle uitvoert (het "go live moment"), de tijd om de Wehkamplocatie in Dedemsvaart te herontwikkelen (waaronder sloop), dan wel (in delen) te verhuren of te verkopen. De gemeente Zwolle en HMO hebben daartoe, op basis van een notariële akte, de volmacht van Wehkamp gekregen. Een belangrijke beperking is dat de locatie, zonder voorafgaand overleg met Wehkamp, niet mag worden verkocht aan derden die actief zijn op gebied van e-commerce en ter plaatse een logistiek centrum willen vestigen.

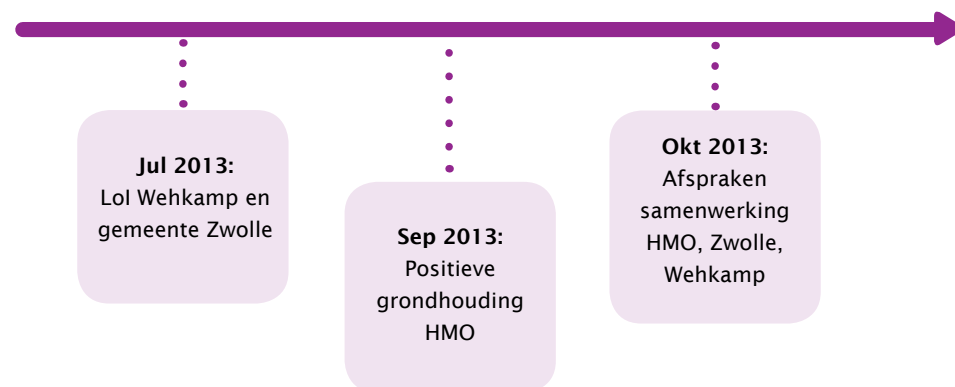


HMO en gemeente Zwolle dragen zelf de ontwikkelkosten. HMO en gemeente Zwolle spreken, in de vorm van een herenakkoord, af dat zij gemaakte kosten bijhouden en achteraf verrekenen met de opbrengsten van verkoop van de Wehkamplocatie.

Ten aanzien van milieuaspecten is afgesproken dat Wehkamp, als eigenaar van de locatie, voor 1 januari 2014 een verkennend bodem-, grondwater- en asbestonderzoek laat uitvoeren. Als uit het onderzoek blijkt dat de locatie niet voldoet aan het vereiste niveau voor bedrijventerrein, moet Wehkamp binnen 6 maanden zorgdragen voor kosten die verband houden met sanering.

HMO ziet haar garantstelling als een beperkt risico. Wehkamp neemt immers de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van het verkennend milieuonderzoek en bovendien heeft Wehkamp een maatschappelijke afboeking gedaan op de waarde van de Wehkamplocatie.

Met het sluiten van de samenwerkingsovereenkomst wordt in het najaar 2013 het gedeelde belang van de gemeente Zwolle, Wehkamp en HMO helder: het mogelijk maken van een succesvolle regionale bedrijfsmigratie, in combinatie met een voortvarende herontwikkeling en overdracht van de bestaande Wehkamplocatie.



## HMO: focus op herontwikkeling van Wehkamplocatie

Hoewel HMO het regionale economische belang van de migratie van Wehkamp onderschrijft, ligt haar focus in deze casus op het stimuleren van een voortvarende herontwikkeling en overdracht van de Wehkamplocatie in Dedemsvaart. Deze opgave past prima binnen de doelstellingen van HMO.





## Lessons learned

*LL5-1 Stel het regionale belang centraal, zonder het lokale belang uit het oog te verliezen.*

Hoewel het vertrek van Wehkamp op lokaal niveau (Dedemsvaart) wellicht niet de voorkeur heeft, is het belangrijk deze waardevolle partner in de regio Zwolle te behouden. Dit met name gezien de bijdrage van de ontwikkeling aan regionale werkgelegenheid. HMO ziet dit belang en ondersteunt de gemeente Zwolle in het verzoek van Wehkamp om haar te ontzorgen bij deze migratie. Er ontstaat hiermee een win-win situatie. Er wordt actief ingezet op herontwikkeling van de bestaande Wehkamplocatie, waarmee zekerheid wordt geboden aan Wehkamp, leegstand en verpaupering wordt voorkomen en regionale werkgelegenheid wordt behouden.

*LL5-2 Maak heldere afspraken over verantwoordelijkheden en verwachtingen van partijen ten aanzien van de samenwerking en leg deze vast in een overeenkomst.*

Wehkamp legt, mede op basis van een volmacht, veel noodzakelijke bevoegdheden ten aanzien van herontwikkeling van de Wehkamplocatie bij de gemeente Zwolle en HMO neer. Wehkamp heeft één helder kader, namelijk het voorkomen dat er concurrentie (de vestiging van een logistiek centrum gericht op e-commerce) zich ter plaatse vestigt. Gemeente Zwolle en HMO beperken de risico's op herontwikkeling door heldere afspraken te maken over het verkoopbedrag (inclusief een maatschappelijke afboeking) en milieuonderzoeken.



# Kansen identificeren

HMO heeft zich met het ondertekenen van de samenwerkingsovereenkomst vanaf het najaar 2013 geconformeerd aan een inspanningsverplichting voor de herontwikkeling van de Wehkamplocatie. Ze zet in op een intensieve procesmatige betrokkenheid, met als doel de locatie zo spoedig mogelijk te vervreemden. HMO draagt, met een 50% garantstelling, vooralsnog een beperkt financieel risico. Bovendien is de milieuaansprakelijkheid geregeld en heeft HMO aangegeven nadere risicodragende betrokkenheid af te laten hangen van de financiële en risicodragende inzet die belanghebbende partijen (ondernemers, gemeenten) spelen. Maar welke (investerende) rol zijn belanghebbende partijen bereid en in staat om op zich te nemen? En wat betekent dit voor de positie en werkwijzen van HMO?

## *Inperken risico's van milieuaansprakelijkheid*

Wehkamp laat, conform de afspraken in de getekende samenwerkingsovereenkomst, een verkennend bodem-, grondwater- en asbestonderzoek uitvoeren. In het voorjaar van 2014 zijn de resultaten beschikbaar. Geconcludeerd wordt dat de bodemkwaliteit binnen de Wehkamplocatie geen risico vormt voor de volksgezondheid en/of het milieu en dat de bodemgesteldheid geschikt is voor het vestigen van bedrijvigheid. Wel

wordt aanbevolen om enkele asbesthoudende materialen te verwijderen. Wehkamp laat deze aanvullende handelingen uitvoeren. In juni 2014 volgt een analysecertificaat, waaruit blijkt dat er geen zichtbare asbestrestanten meer zijn aangetroffen in de bodem. Voor wat betreft de bebouwing van het plangebied toont een asbestinventarisatie (type A, uitgevoerd door Wehkamp) aan dat de gebouwen asbesthoudende materialen bevatten. De aangetroffen asbest dient verwijderd te worden door een gecertificeerd asbest verwijderingsbedrijf. Een aanvullende asbestinventarisatie (type B) wordt aanbevolen voordat sloopwerkzaamheden worden uitgevoerd.

## *Oriënterende gespreksronde*

In het voorjaar van 2014 neemt HMO het voortouw in een oriënterende gespreksronde op het bedrijventerrein Rollepaal. HMO gaat daarbij actief op zoek naar kansen voor de herontwikkeling van de Wehkamplocatie. Ze start de gespreksronde bij aangrenzende ondernemers en particulieren. Nadat HMO allereerst de mogelijke belangstelling onder deze partijen heeft verkend, zoekt zij vervolgens naar concrete ontwikkelingsmogelijkheden. HMO maakt hierbij gebruik van diverse plattegronden (van de terreininrichting en verdiepingen van panden) en verkavelingsstudies van het plangebied. Naast kansen worden ook voorwaarden van potentieel investerende partijen in kaart gebracht en

**Okt 2013:**  
Ondertekenen  
samenwerkings-  
overeenkomst  
door HMO,  
Wehkamp,  
gemeente Zwolle

**Apr 2014:**  
Resultaten  
verkendend  
bodemonderzoek  
Wehkamp

**Mei 2014:**  
Resultaten  
onderzoek  
asbest in panden  
Wehkamp

**Apr-jun 2014:**  
HMO voert  
verkendende  
gesprekken met  
ondernemers (o.a.  
Rollepaal, Wavin,  
Plukon) en een  
particulier

**Mei-jul 2014:**  
HMO voert  
verkendende  
gesprekken inzake  
betrokkenheid  
gemeente  
Hardenberg

(in hoofdlijnen) op haalbaarheid onderzocht.

#### *Zicht op investeringsbereidheid bij lokale ondernemers en particulieren*

De eerste oriënterende gesprekronde maakt al snel duidelijk dat er veel investeringsbereidheid aanwezig is bij lokale private partijen.

Zo blijkt machinefabrikant Rollepaal B.V., gevestigd op een perceel ten zuidoosten van en grenzend aan de Wehkamplocatie, behoefte te hebben aan uitbreidingsruimte. Rollepaal B.V. is daarmee een serieus gegadigde voor het aankopen van het bestaande Wehkamp-kantoor en bijbehorende parkeergelegenheid (in totaal 0,6 ha).

Een andere gegadigde betreft het bedrijf Plukon, een grote speler op de markt van pluimveevlees. Het bedrijf is direct ten westen van het Wehkampterrein gevestigd. Tussen Plukon en het Wehkampterrein bevindt zich een gemeentelijke ontsluitingsweg. Plukon wil haar productiecapaciteit uitbreiden. Ze heeft daartoe behoefte aan een kavel van circa 2 ha op de Wehkamplocatie. Een belangrijke voorwaarde die Plukon daarbij stelt, is dat zij een deel van de openbare weg van de gemeente Hardenberg wil aankopen, zodat de beoogde nieuwbouw op het bestaande perceel van Plukon aansluit. Een consequentie van deze voorwaarde is dat de gemeente Hardenberg de weg moet omleggen, om ontsluiting van het bedrijventerrein Rollepaal te waarborgen. HMO neemt het voortouw in gesprekken met de gemeente Hardenberg ten aanzien van aankoop van de ontsluitingsweg en de zoektocht naar een alternatieve ontsluiting.

Naast ondernemers toont ook een aanwonende particulier interesse in een deel van de Wehkamplocatie. Het betreft een weiland met een oppervlak van circa 0,1 ha, gelegen aan de Langewijk. HMO speelt open kaart richting de particulier over de uitbreidingsplannen van Plukon. De particulier geeft aan zich, bij aankoop van het weiland, te onthouden van het maken van bezwaar tegen deze uitbreidingsplannen.

Om Plukon tegemoet te komen gaat HMO op zoek naar een alternatieve ontsluiting voor het bedrijventerrein. HMO ziet mogelijkheden op het terrein van Wavin, een wereldmarktleider in kunststof leidingssystemen. Wavin bevindt zich direct ten oosten van de Wehkamplocatie. Hoewel Wavin in een eerdere fase heeft aangegeven geen interesse in de Wehkamplocatie te hebben, blijkt zij wel geïnteresseerd in een aanbieding van HMO inzake grondruil. De strook grond die Wavin inruilt (0,025 ha) kan HMO gebruiken voor de aanleg van de nieuwe ontsluiting van het bedrijventerrein. Wavin krijgt hier een groter perceel (0,11 ha) voor terug. Met deze grondruil verkrijgt Wavin dus, om niet, een beperkte uitbreiding van het bedrijfsperceel.

#### *Samenwerking gemeente Hardenberg*

Hoewel de Wehkamplocatie is gelegen binnen de gemeente Hardenberg, levert deze gemeente voorsnog geen actieve bijdrage aan de beoogde herontwikkeling. Dit heeft met name een financiële oorzaak. De rol van de gemeente Hardenberg blijft hiermee in eerste instantie beperkt tot reguliere gemeentelijke activiteiten, zoals publiekrechtelijke aspecten.





## Lessons learned

### *LL5-3 Maak gebruik van lokale kracht en ambities*

Een eerste oriënterende ronde langs reeds gevestigde ondernemers en particulieren op of nabij het bedrijventerrein Rollepaal toont aan dat er veel lokale kansen en ontwikkelingsmogelijkheden zijn, om te komen tot een passende herontwikkeling van de Wehkamplocatie.

### *LL5-4 Luister en handel naar voorwaarden van geïnteresseerde partijen*

Geïnteresseerde partijen stellen vaak voorwaarden ten aanzien van de aankoop van percelen. Ze willen bijvoorbeeld duidelijkheid over ontsluitingen of ontwikkelingsmogelijkheden. HMO gaat actief aan de slag om deze voorwaarden te vervullen, waarmee geïnteresseerde partijen worden bediend en ontzorgd.

### *LL5-5 Eerlijkheid duurt het langst*

Wees open over beoogde ontwikkelingen van het terrein en maak hier heldere afspraken over met potentiële investeerders. Dit is een belangrijke beheersmaatregel ten aanzien van het risico op bezwaren in juridisch-planologische procedures.

### *LL5-6 Een actieve gemeentelijke bijdrage is geen voorwaarde voor herontwikkeling*

Hoewel de gemeente Hardenberg geen actieve bijdrage levert aan de herontwikkeling van de Wehkamplocatie, heeft dit geen nadelige gevolgen voor de zoektocht naar kansen.

# De kansenkaart

De bedrijfsmigratie van Wehkamp geeft een mooie invulling aan de nieuwe vestigingslocatie in Zwolle en biedt tegelijk een uitdaging ten aanzien van de herontwikkeling van de voormalige locatie in Dedemsvaart (gemeente Hardenberg). Een uitdaging die HMO en gemeente Zwolle gezamenlijk aangaan. HMO vindt in dit kader in 2014 meerdere kansen voor vestiging en/of uitbreiding van lokale bedrijven op de Wehkamplocatie in Dedemsvaart. Hiermee is er al snel belangstelling voor afname van bijna de helft van het Wehkampterrein. De kansen dragen bij aan een duurzame herontwikkeling van de Wehkamplocatie, waarbij verpaupering en leegstand wordt voorkomen en lokale werkgelegenheid wordt behouden.

## Kans 1. Migratie Wehkamp

Wehkamp wil haar bedrijfsvoering uitbreiden en is op zoek naar een locatie, waar een nieuw, centraal gelegen en modern distributiecentrum kan worden gerealiseerd. De gemeente Zwolle heeft een passend kavel op het bedrijventerrein Hessenpoort te koop. Met deze bedrijfsmigratie wordt een waardevolle onderneming, met bijbehorende werkgelegenheid, voor de regio behouden. Wehkamp stelt als voorwaarde voor koop van deze nieuwbouwlocatie dat zij wordt ontzorgd ten aanzien van de herontwikkeling en overdracht van het bestaande distributiecentrum in Dedemsvaart. HMO en gemeente Zwolle zijn bereid deze ontzorgende rol, onder voorwaarden, op zich te nemen.

## Kans 2. Rollepaal

Machinefabrikant Rollepaal B.V., direct ten zuidoosten van de Wehkamplocatie, heeft interesse in de aankoop van het bestaande Wehkamp kantoor en een parkeerterrein (in totaal 0,6 ha).

## Kans 3. Plukon

Plukon is een bestaande onderneming, grenzend aan de noordwestzijde van de Wehkamplocatie. Uitbreiding van de productiecapaciteit van dit

bedrijf is wenselijk, waarvoor een aansluitend kavel van circa 2 hectare nodig is. Deze ruimte kan worden gevonden op het Wehkampterrein. De beoogde uitbreiding levert naar verwachting nieuwe werkgelegenheid op. Een belangrijke en harde voorwaarde is de mogelijkheid tot aankoop van een deel van de openbare weg van de gemeente Hardenberg. De ontsluiting van het bedrijventerrein moet hiertoe worden omgelegd.

## Kans 4. Weiland

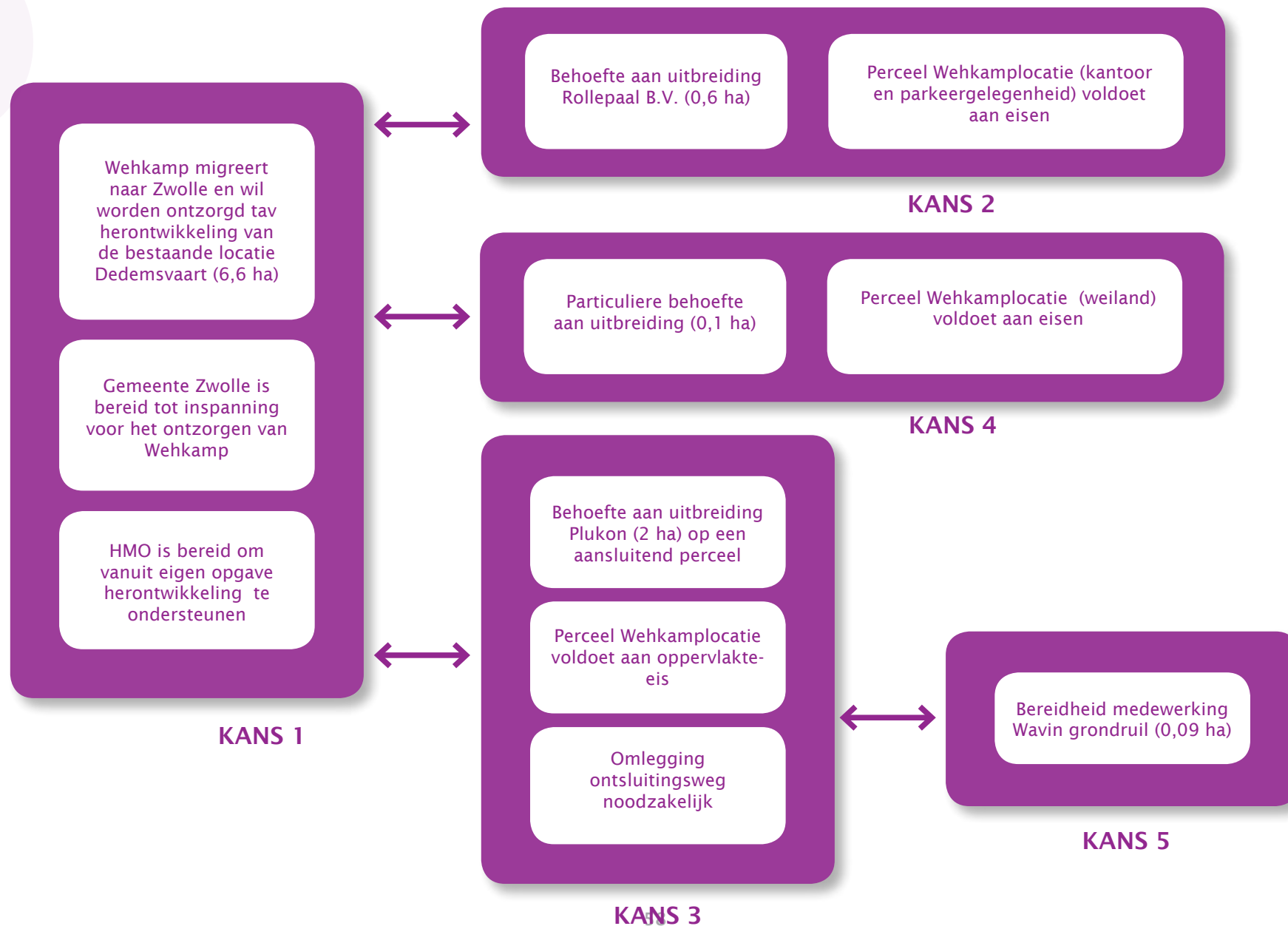
Een particulier, wonende ten noorden van de Wehkamplocatie, wil graag een weiland (0,1 ha) in het noorden van het plangebied kopen. HMO is bereid het weiland te verkopen. De verkoopwaarde is gebaseerd op de bedrijfsbestemming, dus geen landbouwgrond. HMO hanteert als verkoopvoorwaarde, dat de particulier zich onthoudt van het maken van bezwaar tegen de uitbreidingsplannen Plukon.

## Kans 5. Wavin en wijziging ontsluiting

Wavin, een bestaande onderneming ten oosten van het plangebied, heeft in eerste instantie geen interesse in de Wehkamplocatie. Ze is echter wel bereid om mee te werken aan grondruil, waarbij Wavin om niet een beperkte uitbreiding (0,11 - 0,025 = 0,09 ha) van het bedrijfsperceel kan realiseren. Deze grondruil biedt mogelijkheden om te voorzien in een nieuwe ontsluiting van het bedrijventerrein, die nodig is om de uitbreidingsvoorwaarde van Plukon te vervullen.

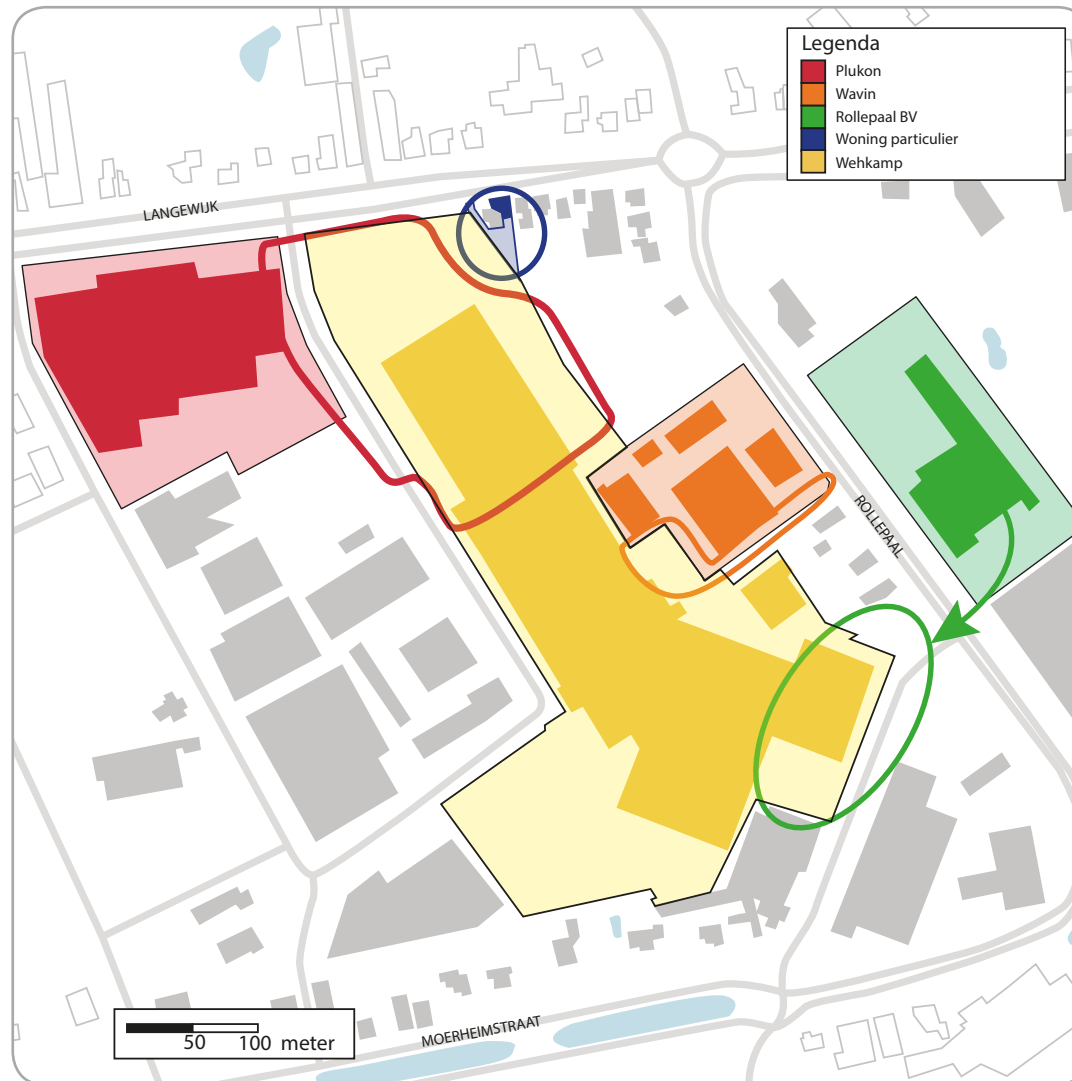
*Bekijk hier de plattegrond 'Kansen' >>*

## Lokale kracht als succesfactor voor een duurzame herontwikkeling



# Plattegrond 'Kansen'

<< Terug naar de bijbehorende tekst.





# Business- en value cases bouwen

Veel kansen zijn gevonden. De verwachting is dat deze kansen kunnen bijdragen aan een duurzame herontwikkeling en afname van een groot deel van de Wehkamplocatie. Om deze kansen daadwerkelijk te kunnen verzilveren is een nadere uitwerking en borging van de verschillende transacties noodzakelijk. Met deze uitwerking moet een haalbare ontwikkeling voor de verschillende betrokkenen (met eigen belangen) ontstaan, zonder het algemeen belang uit het oog te verliezen. Bovendien zet HMO de zoektocht naar aanvullende investeringsbereidheid voort.

## *Informatie, informatie, informatie*

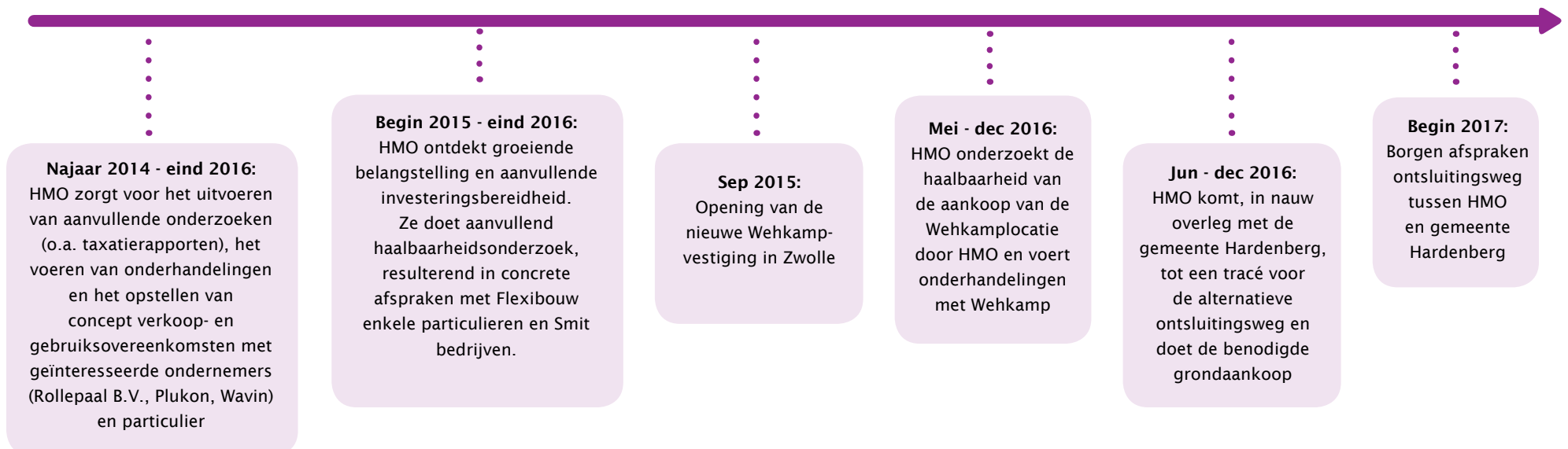
Een belangrijke stap in het komen tot een haalbare businesscase is het verkrijgen van locatiespecifieke informatie (financieel en milieutechnisch). HMO laat in dit kader in oktober 2014 onder andere taxatierapporten opstellen ten behoeve van de verkoop van percelen aan Plukon, Rollepaal en de particulier. Tevens laat HMO, voor zover nodig, nog enkele aanvullende onderzoeken uitvoeren naar onder andere de kwaliteit van de bodem van te verkopen percelen. De onderzoeken tonen geen verontreinigingen aan die een beperking vormen voor het beoogde

toekomstige gebruik van de percelen. De kosten van deze aanvullende haalbaarheidsonderzoeken worden betaald door HMO, met als doel deze uiteindelijk in mindering te brengen op de opbrengst van verkoop van de Wehkamplocatie.

## *Borgen van afspraken*

HMO gaat op basis van de verkregen informatie vanaf 2015 in onderhandeling met de geïnteresseerde ondernemers en particulier om tot concrete afspraken te komen over verkoop van de percelen. Resultaten van deze onderhandelingen worden vastgelegd in concept verkoopovereenkomsten of ruilovereenkomsten. Er worden onder andere afspraken gemaakt over de verkoopprijs, de datum van eigendomsoverdracht, de staat waarin het verkochte wordt geleverd (onder andere wel of geen sloop door verkoper), de noodzaak tot uitvoeren van nadere milieuonderzoeken, de verdeling van aanvullende kosten, ontbindende voorwaarden en instemming met de beoogde ontwikkelingen op de Wehkamplocatie.

Daarnaast worden afspraken gemaakt over de mogelijkheid tot het tijdelijk in gebruik nemen van de percelen door kopers, in de periode



tussen het sluiten van de verkoopovereenkomst en de juridische levering van het verkochte. Het tijdelijk in gebruik nemen is mogelijk, aangezien Wehkamp in september 2015 haar nieuwe distributiecentrum in Zwolle in gebruik heeft genomen en daarmee het terrein in Dedemsvaart heeft verlaten.

### *Groeiende belangstelling*

In het begin van 2015 heeft nog circa de helft van de Wehkamplocatie geen nieuwe invulling. De gevonden kansen en nadere uitwerking daarvan zorgen er echter voor dat andere partijen, veelal uit de directe omgeving, op de hoogte en daarmee betrokken raken bij de locatieontwikkeling. Voor enkele partijen resulteert dit uiteindelijk in het tonen van investeringsbereidheid in de herontwikkeling van de Wehkamplocatie.

Het betreft allereerst de aannemer Flexibouw, waarvan de bestaande vestiging (0,1 ha) zich ten westen van de Wehkamplocatie bevindt. Het bedrijf wordt ontsloten door de weg, die zal verdwijnen als gevolg van de gewenste ontwikkeling van Plukon. De eigenaar van het aannemersbedrijf voelt zich hierdoor in eerste instantie gedupeerd door de herontwikkeling van de Wehkamplocatie en gaat in 2016 het gesprek aan met HMO. HMO streeft ernaar tot een oplossing te komen, die voor beide partijen passend is. Dit betekent dat Flexibouw een nieuwe vestiging kan openen op een goed ontsloten perceel binnen de Wehkamplocatie, in ruil voor de bestaande bedrijfslocatie. Voor HMO is het van belang dat de aannemer geen bezwaren maakt ten aanzien van de beoogde herontwikkeling, waaronder het omleggen van de ontsluitingsweg. Bovendien verwacht HMO dat de bestaande locatie van Flexibouw, gezien de ligging naast Plukon, op termijn mogelijk interessant is voor Plukon. Dit verkleint de risico's voor HMO voor wat betreft de grondruil. Uiteindelijk blijkt een locatie met een bestaande bedrijfshal in het oosten van de Wehkamplocatie (0,16 ha) passend voor Flexibouw. De ruil kan om niet plaatsvinden, indien Flexibouw zorgdraagt voor sloop van de aanwezige bedrijfsbebouwing en eventuele sanering van haar bestaande perceel. Hiermee is geborgd dat HMO dit perceel kan uitgeven als bouwterrein

ten behoeve van bedrijfsdoeleinden. Bovendien wordt afgesproken dat Flexibouw zich onthoudt van het indienen van bezwaren tegen de herontwikkeling van de Wehkamplocatie.

Ten zuiden van de Wehkamplocatie woont een viertal particulieren, waarvan de tuinen direct grenzen aan de Wehkamplocatie. HMO verneemt in 2016 dat zij enige vrees hebben over de toekomstige invulling van de Wehkamplocatie en bijbehorende wijziging van de ontsluitingsweg en dat zij overwegen om bezwaar te maken tegen de planontwikkeling. HMO gaat het gesprek aan met deze particulieren, waaruit blijkt dat zij specifiek een grotere buffer tussen hun woning en de bedrijvigheid wensen. Om aan deze wens tegemoet te komen biedt HMO de vier particulieren grond aan (in totaal 0,24 ha), zodat zij hun tuin kunnen uitbreiden en daarmee een groene buffer kunnen creëren richting de Wehkamplocatie. HMO hanteert hiervoor een gereduceerd tarief, maar stelt wel de voorwaarde dat de particulieren afzien van verdere bezwaren tegen de ontwikkelingen op de Wehkamplocatie.

In 2017 meldt Smit Bedrijven zich bij HMO. Smit Bedrijven is een ondernemer uit Nieuwleusen, die in de regio op zoek is naar een locatie voor opslag van machines voor pluimvee verwerkende industrie. Via Plukon komt Smit in contact met HMO. Smit Bedrijven heeft interesse in een bestaande bedrijfshal met bijbehorende buitenruimte met een oppervlakte van 1,7 ha in het zuiden van de Wehkamplocatie. HMO is bereid om over te gaan tot verkoop van de bedrijfshal. Wederom hanteert HMO als voorwaarde dat Smit Bedrijven instemt met de ontwikkelingsplannen voor de Wehkamplocatie, zodat verdere herontwikkeling van deze locatie niet wordt belemmerd.

HMO heeft, naast deze succesvolle resultaten, ook paden bewandeld die niet tot concrete investeringen hebben geleid. Het betreft onder andere een onderhandelingstraject naar aanleiding van een uitbreidings- en migratievraag van een ondernemer in het Dedemsvaartse buitengebied.



Dit traject is uiteindelijk gestrand als gevolg van een tegenvallende verkoop van de bestaande bedrijfslocatie.

Uiteraard gaat HMO ook voor deze gevonden geïnteresseerde partijen (Flexibouw, Smit bedrijven en particulieren) aan de slag met aanvullend haalbaarheidsonderzoek (waaronder taxatierapporten) en het borgen van afspraken in concept verkoop- en ruilovereenkomsten.

#### *Financiële ondersteuning*

Twee van alle geïnteresseerde private partijen hebben een financieringsbehoefte om het gewenste perceel (en/of vastgoed) op de Wehkamplocatie aan te kunnen kopen. HMO is in beide gevallen bereid om een lening te verstrekken voor een periode van 5 jaar, waarvan maandelijks een deel moet worden afgelost. Om zekerheid te hebben ten aanzien van het aflossen van de leningen vestigt HMO met de overeenkomsten van geldlening een eerste hypotheekrecht op het verkochte onroerend goed.

#### *Wijziging in strategie*

Hoewel HMO op basis van de samenwerkingsovereenkomst met de gemeente Zwolle en Wehkamp uit oktober 2013 de vrije hand heeft om de Wehkamplocatie te vervreemden (na eventuele herontwikkeling), dient zij nog wel verantwoording af te leggen aan de overige twee partijen. Dit beperkt de slagkracht en snelheid van het handelen van HMO. HMO besluit medio 2016 om haar strategie te wijzigen. Ze neemt, in plaats van de 50% garantstelling, een volledige overname van de Wehkamplocatie in overweging. Naast een eenduidige eigendomssituatie en volledige regie voor HMO heeft deze overname ook het voordeel dat de gemeente Zwolle wordt ontlast van een positie in de buurgemeente Hardenberg. HMO maakt in dit kader nadere afspraken met Wehkamp, die worden vastgelegd in een verkoopovereenkomst. De verkoopprijs komt overeen met het bedrag uit de samenwerkingsovereenkomst, d.d. oktober 2013. De aanvullende afspraken gaan onder andere over de staat van levering van het verkochte (deels bebouwd en grotendeels als bouwterrein), de verdeling van sloop- en saneringskosten ten behoeve van de levering

van bouwterrein en de resultaten van uitgevoerde milieuonderzoeken en bijbehorende aansprakelijkheid voor eventuele extra verontreinigingen. Naast de verkoopovereenkomst met Wehkamp maakt HMO ook afspraken met de gemeente Zwolle over de wijze waarop haar betrokkenheid bij de Wehkamplocatie, op grond van de samenwerkingsovereenkomst, wordt beëindigd. Het betreft onder andere een financiële vergoeding, die de gemeente aan HMO betaalt, in verband met gemaakte (ontwikkel)kosten en de overname van het ontwikkelrisico. HMO streeft ernaar het project kostenneutraal te kunnen afronden. Mocht de herontwikkeling van de Wehkamplocatie een positief resultaat kennen, dan zijn er tevens afspraken gemaakt over de wijze waarop de gemeente Zwolle daarin meedeelt.

HMO onderbouwt de financiële haalbaarheid van haar investeringen door het uitwerken van een investeringskader. Dit kader wordt continue geactualiseerd en geeft een overzicht van kosten (onder andere verwervings-, sloop- en ontwikkelkosten) en opbrengsten (onder andere verkoop van percelen).

#### *Samenwerking met gemeente Hardenberg*

Vanaf het moment dat Wehkamp het terrein Rollepaal verlaat en kansen steeds concreter worden, intensiveert het overleg tussen HMO en het college van de gemeente Hardenberg. In de loop van 2016 spreekt het college uit belang te hechten aan een goede en duurzame herontwikkeling van de Wehkamplocatie, met als doel verpaupering en leegstand tegen te gaan en lokale werkgelegenheid te behouden. De gemeente toont zich in dit kader bereid om de uitbreiding van Plukon te faciliteren. Dit mede gezien het feit dat uitbreiding van het pluimveebedrijf past binnen de economische visie en uitvoeringsagenda voor de regio Hardenberg, waarin agri-business is benoemd als één van de speerpuntsectoren.

De faciliterende houding van de gemeente betekent concreet de bereidheid tot de verkoop van een deel van de Fahrenheitstraat aan Plukon, de bereidheid tot meewerken aan de realisatie van een nieuwe

ontsluitingsweg en het meewerken aan de noodzakelijke herziening van het bestemmingsplan. Om het tracé van de nieuwe ontsluitingsroute te bepalen hebben HMO en de gemeente Hardenberg diverse scenario's besproken. Het gekozen tracé heeft tot gevolg dat de nieuwe weg niet volledig binnen de Wehkamplocatie kan worden aangelegd, waardoor aanvullende gronden moeten worden aangekocht. HMO gaat eind 2016 over tot aankoop van twee aangrenzende percelen, in bouwrijpe staat, met een oppervlakte van in totaal 0,42 ha van de eigenaar Precisiemetaal Dedemsvaart B.V.. Deze percelen stonden op dat moment al 3 jaar te koop, als gevolg van het beëindigen van bedrijfsactiviteiten ter plaatse door de eigenaar. HMO heeft voor de aankoop een aanvullend bodem-, grondwater- en asbestonderzoek laten uitvoeren, waaruit blijkt dat de milieukundige staat van de twee percelen geschikt is voor het beoogde gebruik.

HMO en de gemeente Hardenberg maken nadere (financiële) afspraken om te komen tot uitwerking en realisatie van de ontsluitingsweg. Bepaald is dat de gemeente Hardenberg, voor de noodzakelijke herziening van het bestemmingplan, een vergoeding vanuit HMO ontvangt voor de bijbehorende plankosten. De gemeente Hardenberg draagt financieel bij aan de omlegging van de ontsluitingsweg, door de opbrengsten van de verkoop van de voormalige weg aan Plukon en een subsidie uit de Brede Doeluitkering (BDU) in te zetten. HMO dient zorg te dragen voor de tijdige realisatie van de nieuwe ontsluitingsweg, waarbij gemeentelijke eisen ten aanzien van de technische uitwerking van de weg in acht worden genomen. HMO heeft dan ook de regie in deze ontwikkeling. Na realisatie van de wegomlegging wordt deze aan de gemeente Hardenberg overgedragen.



## Lessons learned

### *LL5-7 Biedt flexibiliteit en maatwerk in koopovereenkomsten*

Iedere partij heeft eigen eisen en wensen ten aanzien van de overname van een perceel. HMO luistert naar partijen en zorgt voor het borgen van afspraken.

### *LL5-8 Het tijdelijk beschikbaar stellen van (publieke) middelen kan het verschil maken in de uitvoerbaarheid van een project*

HMO stelt een lening beschikbaar aan twee van de betrokken partijen. Bovendien doet HMO een investering (aankoop locatie) om slagkracht en snelheid van het project te vergroten.

*LL5-9 Afstemming met ondernemers zorgt voor vraaggerichte inzet van publieke herstructureringsmiddelen*  
Gemeentelijke middelen worden, mede door de verbindende rol van HMO, ingezet op het omleggen van de ontsluitingsweg. Hiermee wordt bijgedragen aan een verbeterde verkaveling en ontsluiting van het bedrijventerrein, waardoor het bedrijventerrein aantrekkelijker wordt.

*LL5-10 Denk in mogelijkheden en maak deze inzichtelijk*  
Een voorwaarde voor investeringsbereidheid is inzicht in de meerwaarde die de investering voor een partij tot gevolg heeft; dit geldt zowel voor publieke als private partijen. HMO maakt hiertoe gebruik van verkavelingsstudies,

waarin de toekomstige situatie (bijvoorbeeld de nieuwe ontsluiting) inzichtelijk is gemaakt.

### *LL5-11 Voor wat hoort wat*

HMO gaat tijdig het gesprek aan met de omgeving, waaronder partijen die aangeven bezwaren te hebben tegen de beoogde herontwikkeling. HMO zoekt samen met deze partijen naar win-win situaties en hanteert daartoe het principe “voor wat hoort wat”. De winst voor HMO is het wegnemen van eventuele bezwaren en het tot stand brengen van private investeringsbereidheid binnen de Wehkamplocatie. Voor de omgeving ligt de winst in een betere planontwikkeling, waarin eigen belangen zijn meegenomen. Zo krijgen particulieren een grotere buffer ten opzichte van de herontwikkeling en krijgt een ondernemer een beter ontsloten en groter bedrijfsperceel dan in de huidige situatie.

### *LL5-12 Niet de projectorganisatie, maar de beoogde projectresultaten zijn leidend*

In 2016 blijkt dat de oorspronkelijke projectorganisatie, waarin drie partijen gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor een project, niet op een efficiënte wijze tot de beoogde projectresultaten leidt. Alle drie betrokken partijen tonen op dat moment bereidheid tot het bijstellen van de ontwikkelstrategie en geven HMO het vertrouwen dat zij als trekker kan fungeren.

# De business- en value cases

## Herontwikkeling van de Wehkamplocatie

### Algemene kenmerken:

- Wehkamp ziet kansen voor de realisatie van een modern distributiecentrum op een nieuwbouwlocatie in Zwolle.
- Gemeente Zwolle en HMO nemen in eerste instantie een gezamenlijke verantwoordelijkheid in de herontwikkeling van de voormalige Wehkamplocatie (6,6 ha) in Dedemsvaart.
- Om de slagkracht en snelheid van de overdracht en herontwikkeling te verbeteren, besluit HMO eind 2016 over te gaan tot aankoop van de volledige Wehkamplocatie.
- Er is sprake van veel lokale private investeringsbereidheid.

	Businesscase	Value case
<b>Waardeperspectief</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een beter toekomstperspectief voor lokale bedrijven, door het faciliteren van uitbreidingswensen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een vitaal en toekomstbestendig bedrijventerrein Rollepaal</li> <li>• Behoud en ontwikkeling van lokale en regionale werkgelegenheid</li> </ul>
<b>Betrokken partijen</b>	HMO, Wehkamp, gemeente Hardenberg, Rollepaal B.V., Plukon, Wavin, Smit bedrijven, Schipper, Flexibouw, particulieren	HMO, gemeente Hardenberg, gemeente Zwolle, provincie Overijssel
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aankoop Wehkamplocatie (6,6 ha) van Wehkamp</li> <li>• Ontwikkelkosten</li> <li>• Bouwrijp maken locatie (o.a. sloop en sanering)</li> <li>• Overdracht gronden Flexibouw</li> <li>• Aanleg ontsluitingsweg en nutsvoorzieningen</li> <li>• Overdracht nieuwe ontsluitingsweg aan gemeente</li> <li>• Grondruil Wavin</li> <li>• Aankoop twee aangrenzende percelen (0,42 ha) van Precisiemetaal Dedemsvaart B.V.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidie BDU</li> </ul>
<b>Baten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkoop Plukon</li> <li>• Verkoop Rollepaal B.V.</li> <li>• Verkoop Smit bedrijven</li> <li>• Inbreng gronden Flexibouw</li> <li>• Verkoop particulieren</li> <li>• Subsidie BDU</li> <li>• Afboeking gemeente Zwolle</li> <li>• Gemeentelijke inbreng verkoop ontsluitingsweg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbeterde ruimtelijk-economische situatie op Rollepaal:</li> <li>• Het voorkomen van leegstand</li> <li>• Nieuwe economische ontwikkelingen</li> <li>• Ontwikkelingsmogelijkheden voor bedrijven</li> <li>• Verbeterde verkaveling</li> <li>• Verbeterde infrastructuur en verkeersveiligheid</li> <li>• Verbeterde bodemkwaliteit</li> <li>• Bredere buffer tussen bedrijventerrein en woningen</li> </ul>



	<b>Businesscase</b>	<b>Value case</b>
<b>Financiering</b>	<p>HMO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aankoop en sloop- en saneringskosten Wehkamplocatie</li> <li>• aankoop twee aangrenzende percelen</li> <li>• Lening aan twee private partijen</li> </ul> <p>Private partijen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investering uit eigen middelen</li> </ul> <p>Publieke partijen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investering gemeente Zwolle</li> <li>• Subsidie provincie (BDU)</li> </ul>	
<b>Risico's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tegenvallende verkoop van percelen</li> <li>• Tegenvallende kosten in sloop en sanering</li> <li>• Aflossingsproblemen private partijen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tegenvallende verkoop leidt mogelijk tot verpaupering bedrijventerrein Rollepaal en teruglopende lokale werkgelegenheid</li> </ul>
<b>Risico- management HMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actief zoeken naar geïnteresseerde partijen</li> <li>• Actief inzetten op het voldoen aan voorwaarden van geïnteresseerde partijen</li> <li>• Zo spoedig mogelijk overgaan tot het ondertekenen van overeenkomsten</li> <li>• Milieuaansprakelijkheid is geregeld ten tijde van samenwerkingsovereenkomst in oktober 2013</li> <li>• Het verrekenen van een maatschappelijke afboeking in de waarde van de Wehkamplocatie</li> <li>• Het vestigen van het eerste hypotheekrecht op onroerende zaken van de betrokkene in het kader van de verstrekte lening</li> </ul>	

# Realisatie & Resultaten

De businesscase bestaat uit verschillende ontwikkelingen binnen de Wehkamplocatie, waarbij enkele ontwikkelingen sterk van elkaar afhankelijk zijn. Het omleggen van de ontsluitingsweg is bijvoorbeeld cruciaal om een groot deel van de Wehkamplocatie te kunnen verkopen. De uitdaging voor HMO, als eigenaar van de gehele locatie, is om dit proces op gang te krijgen en in beweging te houden. Tegelijkertijd blijft de zoektocht naar aanvullende en passende investeringsbereidheid actueel. HMO beschikt immers nog over uitgeefbare kavels op het terrein.

## 2015-2017

Met de verhuizing van Wehkamp in september 2015 ontstaat er voor HMO en de gemeente Zwolle formele handelingsvrijheid ten aanzien van herontwikkeling en overdracht van delen van de Wehkamplocatie in Dedemsvaart. Deze handelingsvrijheid komt volledig bij HMO te liggen, na ondertekening van de koopovereenkomst met Wehkamp, waarmee HMO in december 2016 de locatie in eigendom krijgt. Met de koopovereenkomst is afgesproken dat Wehkamp met name bouwterrein levert richting HMO. Er moeten hiervoor diverse sloop- en saneringswerkzaamheden worden uitgevoerd, die in het voorjaar van 2017 zijn afgerond.



In 2016 en 2017 sluit HMO diverse verkoopovereenkomsten met de geïnteresseerde betrokkenen. Tot december 2016 worden deze overeenkomsten nog namens Wehkamp getekend. Het betreft allereerst Plukon, die de overeenkomst in januari 2016 ondertekent. In de overeenkomst is een ontbindende voorwaarde opgenomen. Deze houdt in dat Plukon de overeenkomst kan ontbinden, indien zij niet tijdig (medio december 2016) zekerheid heeft over de koop van de openbare weg van de gemeente Hardenberg. De zekerheid ontstond uiteindelijk eind 2016. De percelen zijn vervolgens in januari 2017 aan Plukon geleverd. Ook Rollepaal B.V. tekent de koopovereenkomst en wel in november 2016. De percelen zijn vervolgens in januari 2017 aan Rollepaal B.V. geleverd.

De ruiling van percelen met Wavin wordt geformaliseerd door middel van een getekende overeenkomst in december 2016. Het ruilen van de gronden vindt vervolgens in januari 2017 plaats. Op dat moment heeft HMO ook de percelen van Precisiemetaal Dedemsvaart B.V. in haar eigendom, als gevolg van een getekende koopovereenkomst in november 2016. Dit betekent dat HMO in 2017 kan starten met de uitwerking en realisatie van de omlegging van de ontsluitingsweg.

In augustus 2017 tekent HMO de verkoopovereenkomst met de particulier, die al vanaf het begin van het project interesse heeft getoond in de aankoop van het weiland. Het weiland wordt kort daarna ook daadwerkelijk eigendom van de particulier.

De ruiling van percelen met Flexibouw wordt geformaliseerd door middel van een getekende overeenkomst in oktober 2017, waarin is bepaald dat de ruiling op korte termijn zal plaatsvinden. In oktober 2017 tekenen ook de vier particulieren de verkoopovereenkomst, waarvan overdracht in dezelfde maand nog plaatsvindt. Het formaliseren van de aankoop van enkele panden door Smit bedrijven B.V. heeft tot slot in december 2017 plaatsgevonden.

## De situatie eind 2017

De plattegrond van de eindsituatie toont de eigendomssituatie van de Wehkamplocatie eind 2017. HMO heeft op dat moment de realisatie van de nieuwe ontsluitingsweg afgerond en heeft de nieuwe weg opgeleverd en overgedragen aan de gemeente Hardenberg.

*Bekijk hier de plattegrond van de eindsituatie >>*

Enkele bedrijfspercelen worden eind 2017 actief gebruikt door de nieuwe eigenaren. Zo gebruikt Smit Bedrijven B.V. de voormalige panden van Wehkamp voor opslag van goederen. Daarnaast heeft Rollepaal B.V. het bestaande kantoorpand in gebruik genomen. De percelen van Plukon liggen nog braak, maar de verwachting is dat nieuwbouw op korte termijn start.

Er resteert eind 2017 nog circa 1,2 ha aan kavels, die in eigendom zijn van HMO. De terreinen liggen grotendeels braak en HMO blijft actief zoeken naar investeringsbereidheid voor deze kavels.

## De effecten van herontwikkeling

Met de bedrijfsmigratie van Wehkamp naar de locatie Hessenpoort in Zwolle en de ontwikkelingen op de Wehkamplocatie wordt in Overijssel een effect van ruim 12 ha aan vitale werklocaties gerealiseerd. Het betreft de realisatie van een nieuw distributiecentrum (ruim 6 ha) in Zwolle en ruim 6 ha aan herontwikkeling en verkoop in Dedemsvaart. Uiteraard dient daartoe nog wel de resterende 1,2 ha, nu nog in bezit van HMO, te worden verkocht. Daarnaast is, met de omlegging van de ontsluitingsweg, 1 ha aan openbaar gebied opgeknapt.

# Plattegrond van de eindsituatie

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



## *Een professioneel samenspel van bestuurders*

Een bijzondere casus, die zich kenmerkt door een “professioneel samenspel van bestuurders”, aldus de heer Sniijders, burgemeester van de gemeente Hardenberg. Betrokken provinciale en gemeentelijke bestuurders hebben elkaar volgens hem goed vast weten te houden en gezamenlijk gehandeld vanuit het regionaal belang; namelijk het maximaal faciliteren van ondernemers in hun groeimogelijkheden en ze daarmee behouden binnen de regio Zwolle.

Een belang dat met name op lokaal niveau in eerste instantie gevoelig lag. Want het vertrek van een grote speler als Wehkamp “doet wel iets binnen de gemeente en specifiek de Dedemsvaartse samenleving”. Door lokale ondernemers vroeg in het proces te betrekken en ze een ontwikkelingsperspectief (namelijk kansen voor uitbreiding) te bieden, is draagkracht voor de herontwikkeling verkregen. Een strategie die goed past bij de gemeentelijke filosofie ten aanzien van accountmanagement; die staat immers voor het maximaal faciliteren van eigen ondernemers in groeimogelijkheden.

De heer Sniijders is tevreden met het bereikte resultaat. De voormalige Wehkamplocatie is, op circa 1,2 ha na, in korte tijd volledig opnieuw ingevuld. De footprint van belangrijke lokale bedrijven, zoals Plukon en Rollepaal, is vergroot. Dit heeft een

positief effect op het toekomstig behoud van deze bedrijven voor de gemeente. Bovendien is de verwachting dat de nieuwe invulling van de locatie meer werkgelegenheid tot stand brengt. Resultaten die de gemeente, zonder betrokkenheid van HMO, niet had kunnen bereiken. HMO speelde, met de garantstelling richting de gemeente Zwolle, een belangrijke financiële rol. Deze rol werd omvangrijker op het moment dat HMO besloot om de locatie aan te kopen. Een aankoop die de gemeente, door de locatieomvang en bijbehorende risico's, zelf niet had kunnen doen.

Tot slot heeft HMO veel waardevolle ervaringen met gebiedsontwikkeling ingebracht en heeft zij, als externe partij met een maatschappelijk belang, passende afspraken met lokale partijen kunnen maken. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in een mooie value case en een sluitende businesscase.



## Referenties

Herstructureringsmaatschappij Overijssel (2017), Volledige (vertrouwelijke) documentatie over de ontwikkeling van Wehkamplocatie en eigen rol HMO in het proces medio 2013 – april 2017

Sloot, M.J.W. en K.E. Bugge (2018), Interview met burgemeester Snijders, d.d. 6 april 2018 te Hardenberg



# H6. Business Park Zwolle

Tijdens de economische recessie is steeds meer leegstand ontstaan op het bedrijventerrein “De Vrolijkheid”. De vroegere “Wezo-locatie” is hier een voorbeeld van. Jansen Vastgoed wil deze locatie (3,8 ha) herontwikkelen tot het “Businesspark Zwolle” (BPZ) bestaande uit zes gebouwen. Twee gebouwen worden in eerste instantie gerealiseerd op een oppervlak van 2,5 ha, waarbij één van de gebouwen moet voorzien in de behoefte aan uitbreidingsruimte van het bestaande nabijgelegen bedrijf Sligro. HMO ondersteunt de ontwikkeling van BPZ én de herontwikkeling van het voormalige Sligro-gebouw financieel en procesmatig. De resultaten zijn positief. Eind 2017 zijn de twee nieuwe gebouwen en het voormalige Sligro-gebouw volledig verhuurd. Tevens is ontwikkelingsperspectief ontstaan voor de vier overige voorziene gebouwen op het BPZ en is een nieuwe ontsluiting van de locatie gerealiseerd. Een geslaagde revitalisatie met als resultaat behoud en groei van werkgelegenheid en een aanjaageffect voor verdere ontwikkeling.



## Inhoud:

- > Facts & Figures
- > De beginsituatie
- > Initiatief starten
- > Kansen identificeren
- > De kanskaart
- > Business- en value cases bouwen
- > De business- en value cases
- > Realisatie & Resultaten

*Het startpunt voor  
nieuwe economische  
dynamiek*

# Facts & Figures

## Project

Herontwikkeling locatie tot Businesspark Zwolle + herontwikkeling voormalige locatie Sligro



## Investering HMO

€ 1,8 miljoen

## Overige private investeringen

Tenminste € 15 miljoen

## Resultaat

4 ha revitalisering

## Het project toont:

- Het belang van tijdelijke (publieke) financiering; de kost gaat voor de baat uit;
- Hoe één concreet en haalbaar project als vliegwiel voor een integrale kwaliteitsverbetering van een bedrijventerrein kan functioneren;
- Het belang van verbinden van eindgebruiker, investeerder en publieke partijen;
- De succesvolle strategie van financiële ondersteuning in combinatie met procesondersteuning in een project.

# De beginsituatie

**In tegenstelling tot hetgeen haar naam doet vermoeden is de situatie op het bedrijventerrein De Vrolijkheid in Zwolle medio 2010 weinig aantrekkelijk. Zelfs een concreet privaat initiatief, dat in eerste instantie haalbaar en succesvol lijkt, loopt spaak. Hiermee dreigt een belangrijke werkgever, de Sligro, uit de gemeente Zwolle te verdwijnen.**

## Het terrein

Het bedrijventerrein De Vrolijkheid (37 ha) bevindt zich in het oosten van Zwolle en wordt begrensd door de wegen Ceintuurbaan (westen), Boerendanserdijk (zuiden), Rechterland (oosten) en de A28 (noorden). Aan de zuidzijde is het stadioncomplex van PEC Zwolle gesitueerd en aan de oostzijde bevinden zich groengebieden. Door de directe nabijheid van de A28 is er sprake van een goede bereikbaarheid. De Vrolijkheid is hoofdzakelijk vanaf 1992 ontwikkeld en biedt ruimte aan een mix aan functies; naast een autoshowroomlocatie zijn er kantoren, grootwinkelbedrijven enkele grote industriële vestigingen en sportinstellingen te vinden (gemeente Zwolle, z.d.).

Binnen De Vrolijkheid zijn in de loop der jaren functies verdwenen en is steeds meer leegstand ontstaan. Een voormalige sociale werkplaats in het zuidelijk deel van het bedrijventerrein (de "Wezo locatie") is hier een voorbeeld van. De locatie is gelegen aan de Boerendanserdijk, heeft een oppervlakte van 3,8 hectare en is tot 2007 deels in eigendom van Wezo en deels in eigendom van de gemeente. De locatie biedt medio 2007 ruimte voor een tankstation (in het uiterste westen) en ligt verder grotendeels braak.

## De aanloop - privaat

De braakliggende Wezo locatie krijgt vanaf 2007 nadrukkelijk aandacht vanuit een private partij. Het betreft Jansen Vastgoed, een ontwikkelaar die de ambitie uitspreekt om dit gebied te ontwikkelen tot een kwalitatief hoogwaardig terrein. De door Jansen Vastgoed gewenste herontwikkeling voorziet in de realisatie van een zestal gebouwen (gebouwen A t/m

F), waaronder een nieuw pand voor het bedrijf Sligro. Sligro is op dat moment gesitueerd op een perceel van ca. 1 ha, ten noorden van de Wezo locatie en heeft behoefte aan uitbreiding. Deze ruimtevraag kan niet op de bestaande locatie van Sligro worden gerealiseerd. De ontwikkeling van Jansen Vastgoed voorziet in een nieuw en ruimer pand voor Sligro. De eerste fase van het project van Jansen Vastgoed omvat de realisatie van gebouwen A en B in het noordelijk deel van de Wezo-locatie. Gebouw B wordt grotendeels (87%) aan Sligro toegekend. Om deze eerste fase te kunnen realiseren besluit Jansen Vastgoed in 2007 om het betreffende noordelijk deel van de Wezo (ca. 2,5 ha) van Wezo aan te kopen. De overige ca. 1,3 ha van de Wezo locatie blijven voornamelijk in eigendom van de gemeente Zwolle. Om de migratie van Sligro mogelijk te maken koopt Jansen Vastgoed in 2007 ook de bestaande Sligro-locatie (ca. 1 ha). Deze aankoop is een belangrijke voorwaarde vanuit Sligro om mee te werken aan de migratie. Daarnaast eist Sligro dat de eindoplevering van het nieuwe pand (gebouw B) uiterlijk in oktober 2012 plaatsvindt. Ten behoeve van realisatie van de herontwikkeling wordt door Jansen Vastgoed, tezamen met enkele andere private partijen, de nieuwe ontwikkelende entiteit Businesspark Zwolle B.V. opgericht.

Businesspark Zwolle B.V. gaat na oprichting actief aan de slag met de planontwikkeling en -uitvoering van de eerste fase. Medio 2010 blijkt het project echter aanzienlijk te zijn vertraagd. Dit is grotendeels het gevolg van economische tegenslagen, waaronder stagnerende verhuur van gebouwen A en B. Het project heeft te maken gehad met meerdere partijen die zich, ondanks concrete (huur)toezeggingen en contracten in het voortraject, in een later stadium hebben terug getrokken. Op dat moment is de bouw van gebouw A al gestart. Doordat er echter onvoldoende huurinkomsten tegenover de gedane investeringen in gebouw A staan, heeft Businesspark Zwolle B.V. geen financiële middelen beschikbaar om gebouw B te realiseren. Door de krappe economische situatie in 2010 blijken ook andere financiële partijen (o.a. banken) niet bereid om commercieel vastgoed te financieren. De ontwikkeling

van gebouw B loopt spaak. Sligro dreigt af te haken, als het pand niet conform afspraak in oktober 2012 wordt opgeleverd.

*Bekijk hier de plattegrond van de beginsituatie >>*

### **De aanloop - publiek**

Naast belangstelling vanuit private partijen staat het bedrijventerrein De Vrolijkheid ook op de publieke agenda. Het bedrijventerrein De Vrolijkheid is in 2009 opgenomen in het provinciale Meerjarenprogramma Vitale Bedrijvigheid 2009-2015 (MJP-VB), waarin voor dit terrein een herstructureringsopgave van 17,6 ha is opgenomen. Met de vaststelling van de Kadernota Bedrijventerreinen door de Zwolse gemeenteraad op 25 januari 2010 wordt nader invulling gegeven aan deze opgave. De gemeente meldt in deze nota dat ze belang hecht aan het aanbieden van voldoende (complementaire) mogelijkheden voor bedrijvigheid op zowel de bestaande als nieuwe bedrijventerreinen. Een goed evenwicht tussen vraag en aanbod en het tegengaan van verouderingsprocessen en leegstand op bestaande bedrijventerreinen zijn aandachtspunten. Ten aanzien van het terrein De Vrolijkheid meldt de nota dat er sprake is van enkele inbreidingslocaties en dat de Ceintuurbaanzone (waaronder de Wezo locatie) door veroudering specifieke aandacht vraagt.

De gemeente Zwolle heeft, in de aanpak van de herstructureringsopgave voor de Vrolijkheid, een specifieke verantwoordelijkheid in de herstructurering van het openbaar gebied. Het betreft onder andere het oplossen van infrastructurele vraagstukken en opwaarderen van het



openbaar groen. De gemeente kan hiervoor, naast een eigen investering, gebruik maken van de provinciale subsidieregeling (cofinanciering). Deze subsidie is in 2009 dan ook aangevraagd en verkregen (gemeente Zwolle, 2009). De gemeente is in de opgave (17,6 ha) daarnaast sterk afhankelijk van private partijen. Ze heeft namelijk een beperkte grondpositie op het bedrijventerrein De Vrolijkheid en geen financiële ruimte om een rol te kunnen spelen in concrete private ontwikkelingen. De gemeente zet in dit kader in op het faciliteren van private ontwikkelingen, die overgaan tot zelfrealisatie. Zij maakt hiertoe onder andere afspraken met de lokale ondernemersvereniging.

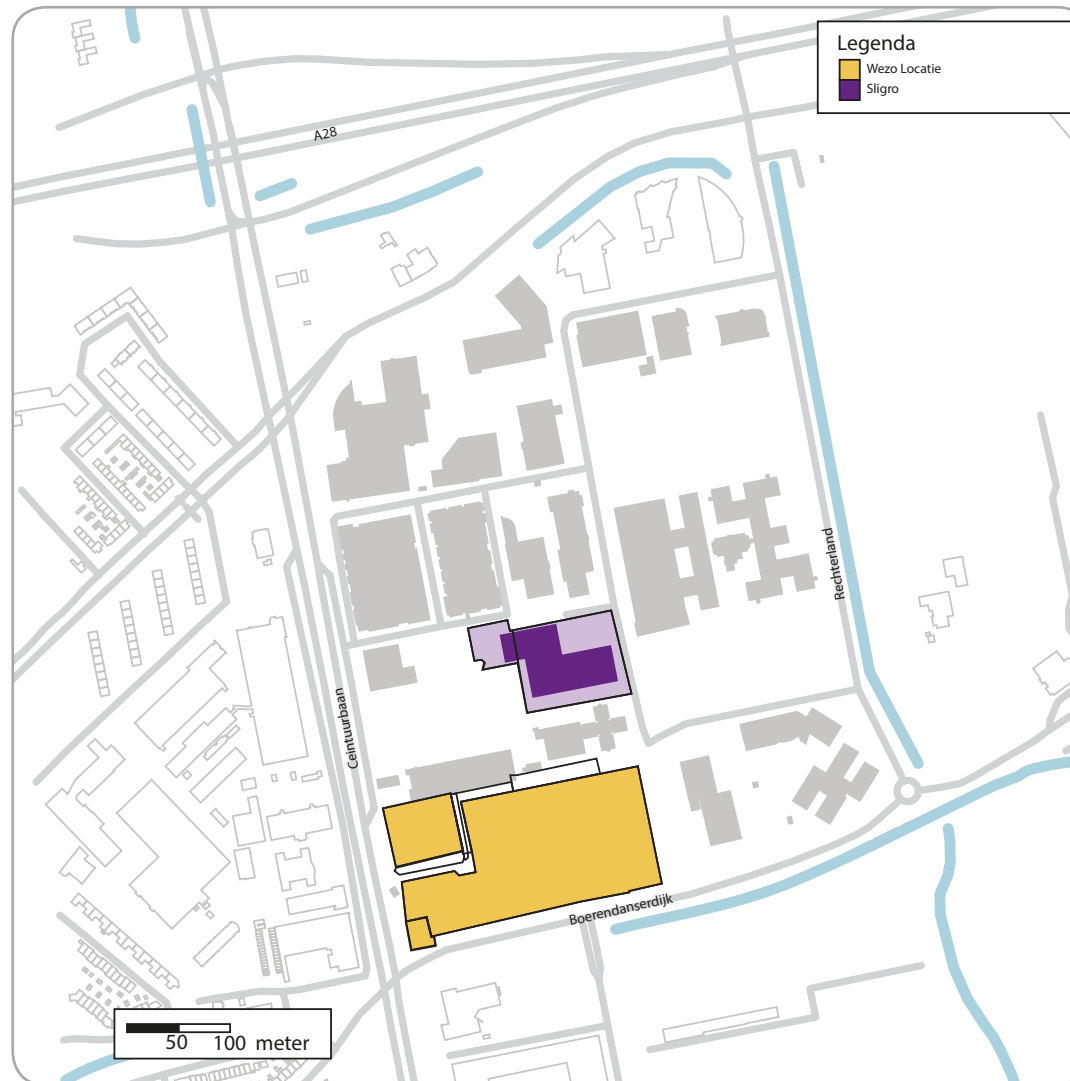
Om de revitalisering kracht bij te zetten stelt de gemeente Zwolle eind 2010 een nieuw bestemmingsplan vast voor het bedrijventerrein de Vrolijkheid. Op grond van dit bestemmingsplan worden gemengde bestemmingen toegekend aan een groot deel van het bedrijventerrein, waaronder de Wezo locatie. Het bestemmingsplan biedt hiermee flexibiliteit en meer ruimte voor andere functies, waaronder sport en onderwijs. Dit naast bedrijfsactiviteiten tot en met categorie 3.2. Het terrein kan hierdoor eenvoudiger ‘van kleur verschieten’. Er worden wel nadrukkelijk beperkingen gesteld aan de vestiging van detailhandel en zelfstandige kantoren. Bovendien is leisure (voorlopig) niet toegestaan (ruimtelijkeplannen.nl, 2011).

### **Situatie eind 2010**

Voor het bedrijventerrein De Vrolijkheid is sprake van een herstructureringsopgave. Er liggen meerdere percelen braak enkele panden staan (langdurig) leeg en de ontsluiting van het terrein vraagt aandacht. De gemeente is, door beperkte financiële ruimte, voor de herstructurering afhankelijk van private initiatieven. Een belangrijke private ontwikkeling op het braakliggende Wezo terrein, die onder andere ruimte moet bieden aan nieuwbouw voor Sligro, loopt vast. Sligro heeft als gevolg van deze ernstige vertraging aangegeven op zoek te willen gaan naar een andere locatie, wellicht buiten Zwolle.

# Plattegrond van de beginsituatie

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



# Initiatief starten

Een belangrijke private ontwikkeling op het verouderde bedrijventerrein De Vrolijkheid loopt vast. Een ongewenste situatie voor deze private ontwikkelende partij, maar ook voor de gemeente Zwolle. Een aansprekend bedrijf dreigt daarmee immers het bedrijventerrein (en wellicht ook de gemeente Zwolle) te verlaten. HMO gaat op zoek naar passende aanjaag-mogelijkheden.

## Triggers & Initiatiefnemers

De *gemeente Zwolle* erkent de wenselijkheid en noodzaak van herstructurering van het bedrijventerrein De Vrolijkheid. Voor het openbaar gebied maakt zij, naast een eigen investering, aanspraak op subsidie vanuit de *provincie Overijssel*. Het ontbreekt de gemeente echter aan financiële ruimte en/of omvangrijke grondposities om concrete private ontwikkelingen tot stand te brengen. De gemeente zet in op een faciliterende houding ten aanzien van private initiatieven.

Een omvangrijk privaat initiatief betreft de ontwikkeling van Businesspark Zwolle op de voormalige Wezo locatie, waar onder andere nieuwbouw voor Sligro wordt gerealiseerd. Door het ontbreken van voldoende financiering dreigt dit project spaak te lopen, als gevolg waarvan Sligro heeft aangegeven op zoek te gaan naar een alternatieve locatie. De initiatiefnemer Jansen Vastgoed legt het initiatief in dit kader ter beoordeling voor aan HMO.

De gemeente Zwolle wil Sligro en de bijbehorende lokale werkgelegenheid uiteraard niet verliezen, maar kan zelf weinig betekenen. Ook de gemeente komt daarom bij HMO uit, een partij die immers is opgericht om private herontwikkeling van bedrijventerreinen uit het MJP-VB (waaronder De Vrolijkheid) te stimuleren. HMO is voornemens om zich, in lijn met haar uitgangspunten, te focussen op het aanjagen van de realisatie van nieuwbouw voor Sligro. HMO verwacht dat een succesvolle migratie van dit aansprekende en bekende bedrijf de verdere ontwikkeling van de Wezo locatie aanjaagt. Bovendien is de verwachting



dat omringende ondernemers, op kavels waar eveneens sprake is van leegstand en veroudering, worden gestimuleerd om tot beweging over te gaan. Het gehele bedrijventerrein De Vrolijkheid krijgt hierdoor meer perspectief, waarmee de revitalisering kan worden versneld en op korte termijn een aantrekkelijk en economisch interessant bedrijventerrein ontstaat. Kortom; de nieuwbouw voor Sligro brengt nieuwe economische dynamiek naar het terrein (een “traffic generator”).

## Concreet project als startpunt voor verdergaande herstructurering

Met de realisatie van nieuwbouw voor Sligro binnen de Wezo locatie ontstaan kansen voor een nieuwe invulling van het bestaande Sligropand (1 ha) en een verdere ontwikkeling van de totale Wezo locatie (3,7 ha). Deze private deelontwikkeling vormt hiermee een belangrijk startpunt voor verdergaande herstructurering van het bedrijventerrein De Vrolijkheid, met een provinciale herstructureringsopgave van in totaal 17,6 ha De Vrolijkheid heeft op basis van haar goede bereikbaarheid, maar ook gezien de publieke middelen die in de revitalisering van het openbaar gebied worden ingezet, ontwikkelingsperspectief. HMO acht deze eerste private deelontwikkeling kansrijk en essentieel voor het aanjagen van de economische dynamiek op het bedrijventerrein.





## Lessons learned

### *LL6-1 Geef prioriteit aan het behoud van bestaande ondernemers*

Sligro is een bedrijf dat al jaren, naar tevredenheid, in Zwolle is gevestigd en veel lokale werkgelegenheid oplevert. Sligro bevindt zich op een bedrijventerrein met een omvangrijke herstructureringsopgave en veel braakliggende terreinen. Het bedrijf heeft een concrete uitbreidingswens, waar met het bestaande pand geen invulling aan kan worden gegeven. Een lokale bedrijfsmigratie naar een nieuw en ruimer pand op één van de braakliggende terreinen leidt tot een win-win situatie voor ondernemer en gemeente. Sligro wordt bediend in haar uitbreidingsbehoefte en kan haar bestaande medewerkers vasthouden. De gemeente Zwolle houdt haar werkgelegenheid op peil, met een reëel perspectief op groei in werkgelegenheid door de bedrijfsuitbreiding van Sligro en de mogelijke vestiging van nieuwe ondernemers in het bestaande Sligro-pand.

### *LL6-2 Zet in op één project als aanjager voor een omvangrijke herstructureringsopgave*

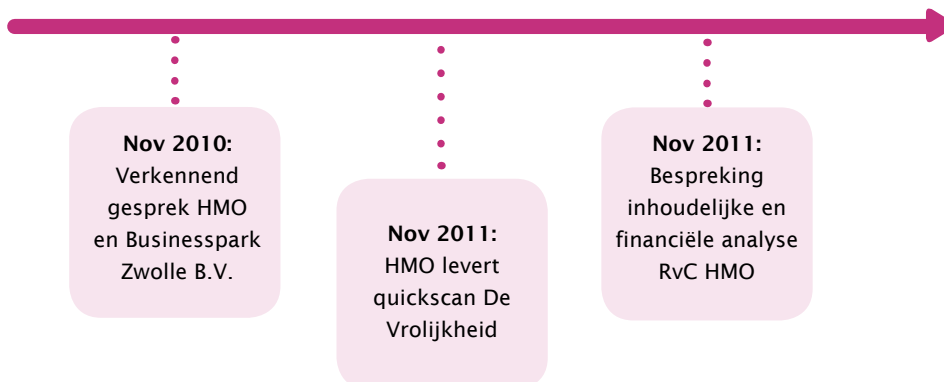
De Vrolijkheid is een bedrijventerrein met een strategische ligging en heeft daardoor ontwikkelingsperspectief. Het terrein heeft, met haar beperkte omvang, een relatief omvangrijke herstructureringsopgave. Het realiseren van één project op een strategische locatie kan functioneren als een economische impuls voor het gehele terrein. Hiermee wordt, met een beperkte investering, een omvangrijkere herstructurering aangejaagd.

# Kansen identificeren

**HMO ziet een mogelijke rol voor zichzelf weggelegd in het ondersteunen van Businesspark Zwolle B.V.. Maar wat is een passende strategie in deze situatie? Hoe kan de beoogde ontwikkeling worden aangejaagd, zonder dat er te grote (financiële) risico's worden gelopen? Op welk wijze kan worden bijgedragen aan het oplossen van de omvangrijkere herstructureringsopgave?**

## *Informatie, informatie, informatie*

HMO geeft een eerste invulling aan haar betrokkenheid door eind 2010 een verkennend gesprek aan te gaan met Businesspark Zwolle B.V.. Met dit gesprek verkrijgt HMO informatie over de betrokken partijen (Businesspark Zwolle B.V., gemeente Zwolle) en hun belangen bij de ontwikkeling van de percelen in eigendom van Businesspark Zwolle B.V.. HMO doet vervolgens nader onderzoek naar de financiële positie van de private partijen, die zich hebben verbonden aan Businesspark Zwolle B.V.. Tevens verkrijgt HMO, op basis van locatiebezoeken, een documentenstudie en gesprekken met lokale ondernemers en de gemeente Zwolle, een beter beeld van de stand van zaken op het terrein De Vrolijkheid. Voorgaande verkenningen vormen een basis voor de quickscan die HMO in november 2011 opstelt. De quickscan geeft inzicht in de kenmerken van het bedrijventerrein De Vrolijkheid (o.a. centrale ligging, goede bereikbaarheid, aanwezige functies) en de



stand van zaken ten aanzien van de ontwikkeling op de percelen van Businesspark Zwolle B.V.. Daarnaast wordt in de quickscan een overzicht gegeven van potentiële ontwikkelingen op het terrein De Vrolijkheid en bijbehorende betrokken (private en publieke) partijen. HMO constateert dat deze potentiële ontwikkelingen niet verder komen, ondanks de wil vanuit betrokken partijen. Een belangrijke reden hiervoor is volgens HMO dat betrokken partijen wachten op meer duidelijkheid rondom de ontwikkelingen op de percelen van Businesspark Zwolle B.V..

## *Grip op de stand van zaken voor Businesspark Zwolle B.V.*

Op basis van de verkennende gesprekken en de quickscan ontwikkelt HMO duidelijke opvattingen over de planontwikkeling van Businesspark Zwolle B.V.. HMO constateert dat op de Wezo locatie de realisatie van in totaal zes gebouwen is voorzien. De eerste fase van de ontwikkeling betreft de afronding van gebouw A en de realisatie van gebouw B voor onder ander Sligro binnen de Wezo locatie. Daarnaast omvat de eerste fase de nieuwe invulling van het bestaande Sligro pand. Businesspark Zwolle B.V. heeft de gronden en panden van deze eerste fase in eigendom. De tweede fase omvat de realisatie van de overige vier gebouwen binnen de Wezo locatie, namelijk gebouwen C tot en met F. De bijbehorende gronden zijn nog niet in eigendom van Businesspark Zwolle B.V. en er zijn nog geen concrete afnemers. HMO verwacht dat deze tweede fase wordt aangejaagd door een succesvolle ontwikkeling van de eerste fase en laat deze tweede fase dan ook buiten beschouwing.

Ten aanzien van de eerste fase is in november 2011 de status dat gebouw A in aanbouw en voor 60% verhuurd is. De oplevering vindt op korte termijn plaats. Gebouw B betreft de nieuwbouw voor Sligro met een aanvullende leisure functie. De afname van Sligro (87%) is reeds contractueel vastgelegd, mits gebouw B tijdig (in oktober 2012) wordt opgeleverd. Voor het leisure deel is sprake van een beoogde contractpartij. Hiertoe moet nog wel een functiewijziging worden geregeld, aangezien leisure op grond van het geldend bestemmingsplan niet is toegestaan. Voor het

bestaande Sligro-pand blijkt Businesspark Zwolle B.V. eveneens al zicht te hebben op een potentiële huurder, namelijk het kinderpeelparadijs Djambo Kidsplay. Ook voor deze leisure-ontwikkeling is de noodzaak van een functiewijziging aan de orde.

HMO constateert dat met name de ontwikkeling van gebouw B problematisch verloopt. Dit is enerzijds het gevolg van het eerder beschreven financieringsvraagstuk. Daarnaast is er onzekerheid over de gemeentelijke medewerking aan de gewenste functiewijziging. Tot slot ligt het projectgebied binnen een molenbiotoop van de nabij gelegen windmolen De Passiebloem. Deze molenbiotoop legt, ten behoeve van behoud en herstel van een goede windvang van de molen, beperkingen op aan de toegestane bouwhoogte. De omgevingsvergunning, die de bouw van gebouw B en bijbehorende functiewijziging (gedeeltelijk leisure) mogelijk moet maken, is in november 2011 al wel aangevraagd, maar nog niet verleend. Naast de ontwikkeling van pand B vraagt ook pand A nog specifieke aandacht; het pand is immers nog niet volledig verhuurd, met bijbehorende financiële consequenties.

#### *De ambitie en strategie van HMO*

HMO stelt zichzelf de ambitie om verdere stagnatie van de eerste fase van het project van Businesspark Zwolle B.V. tegen te gaan. Ze streeft ernaar de deadline (oplevering van gebouw B in oktober 2012) te behalen en de 'trein' rijdende te houden. Deze voortgang moet worden bereikt door, in samenwerking met de gemeente Zwolle, in te zetten op het houden van toezicht op en het intensief begeleiden van het ontwikkelingsproces. De gemeente Zwolle spreekt eind 2011 commitment uit richting HMO ten aanzien van dit streven. Deze commitment komt voort uit het gemeentelijk belang dat wordt gehecht aan het behoud van Sligro en de kansen voortkomend uit een bredere gebiedsontwikkeling.

HMO is daarnaast bereid om te investeren en daarmee bij te dragen aan het rond rekenen van de financiering van de eerste fase van het project. HMO ziet mogelijkheden in het aantrekken van extra afnemers

en verwacht dat Businesspark Zwolle B.V., met een lening van maximaal 5 jaar, orde op zaken kan stellen.

Om nadere invulling te geven aan deze investeringsbereidheid, neemt HMO diverse samenwerkingsvormen met bijbehorende financiering in overweging. Zij baseert de financieringsopties op onder andere de investeringsbegroting voor de realisatie van gebouw B, de reeds gesloten en potentiële huurcontracten voor gebouwen A en B, beleggingswaarden van gebouwen A en B en een bestaande aanbieding voor een groot deel van de financiering vanuit een bank (de hoofdfinancier) voor de realisatie van gebouw B. HMO ziet kansen in de verkoop van gebouw A en het benutten van de verkoopopbrengst voor de financiering van gebouw B. Met deze opbrengst kan een eventuele financiering vanuit HMO op korte termijn door Businesspark Zwolle B.V. worden afgelost.

In de overwegingen, die HMO maakt ten aanzien van een investering in het project, worden uiteraard risico's meegenomen. Een eerste risico betreft het achterwege blijven van een volledige huurbezetting van gebouw A. Op dat moment kan Businesspark Zwolle B.V. immers onvoldoende eigen vermogen stoppen in de ontwikkeling van gebouw B, hetgeen consequenties heeft voor de mogelijkheden voor aflossing van externe investeringen in gebouw B. Daarnaast zijn een verdere vertraging van het ontwikkelproces van gebouw B (als gevolg van vergunningen en/of financiering) en het omvallen van betrokken partijen benoemd als risico's. HMO ziet "verbinding" als een belangrijke beheersmaatregel; het gaat daarbij om de verbinding tussen de gemeente, een solide bouwer en de eindgebruiker (met name Sligro). HMO verwacht deze verbinding te kunnen borgen, op basis van het reeds verkregen gemeentelijk commitment en de regie die HMO in het proces kan nemen.

#### *Het investeringsvoorstel van HMO*

Eind 2011 zet HMO een concreet investeringsvoorstel op papier. Dit uiteraard naast de aangeboden omvangrijke investering van de hoofdfinancier (een bank). HMO gaat vervolgens het gesprek aan met Businesspark Zwolle B.V. om tot concrete afspraken te kunnen komen.



## Lessons learned

*LL6-3 Plaats een private ontwikkeling in breder perspectief*  
HMO legt in haar quickscan een helder verband tussen het belang van het faciliteren van één cruciale private ontwikkeling voor de bredere herstructureringsopgave. Zij maakt dit inzichtelijk door onder andere te beschrijven welke ontwikkelingen, in de directe omgeving van het project, naar verwachting als gevolg van het project in beweging worden gebracht. Dit versterkt het gemeentelijk commitment en de gemeentelijke bereidheid om voortgang te boeken in o.a. vergunningsprocedures.

*LL6-4 Realiseer omvangrijke projecten gefaseerd en zorg per fase voor een hoge afnamegarantie*

Een gefaseerde ontwikkeling met een hoge afnamegarantie per fase verhoogt de haalbaarheid van het totale omvangrijke project. De opbrengst van verkoop van een fase kan worden gebruikt als investering in de realisatie van een volgende fase.

*LL6-5 Maak een zorgvuldige financiële raming en risicoanalyse en denk na over passende beheersmaatregelen*  
HMO is bereid te investeren in projecten, mits de risico's beheersbaar zijn en HMO invloed kan uitoefenen op beheersmaatregelen. Commitment vanuit de gemeente Zwolle en het feit dat HMO een regierol kan nemen in het ontwikkelingsproces (het creëren van “verbinding”) beperken in onderhavige case het risicoprofiel voor HMO.

# De kansenkaart

De samenwerking tussen Businesspark Zwolle B.V., gemeente Zwolle en HMO vormt een belangrijke bouwsteen voor de gebiedsontwikkeling. De rol van HMO richt zich specifiek op proces- en financiële ondersteuning van de ontwikkeling van de eerste fase van het project Businesspark Zwolle. Tevens gaat HMO actief op zoek naar nieuwe afnemers (huurders en investeerders) van het vastgoed in deze eerste fase. De verwachting is dat al deze handelingen tezamen bijdragen aan de totstandkoming van de eerste fase van het project en het op gang brengen van de carrousel van omliggende projecten op het terrein De Vrolijkheid.

## Kans 1 Invulling gebouw A

Gebouw A betreft een kantoorpand met een vloeroppervlak van 6.250 m<sup>2</sup>. Op het moment dat HMO wordt betrokken is het pand in aanbouw en voor 60% verhuurd aan partijen Triflex, Noordhuis en Wbooks. HMO wil Businesspark Zwolle B.V. ondersteunen in het aantrekken van nieuwe huurders.

## Kans 2 Realisatie gebouw B

Gebouw B heeft een vloeroppervlak van 15.600 m<sup>2</sup>. De afname door Sligro (huur begane grond en deel van de 1e verdieping; 87%) is contractueel vastgelegd, mits het pand tijdig (voor eind oktober 2012) wordt opgeleverd. Voor afname van het leisure deel (2.100 m<sup>2</sup>; 13%) op de eerste verdieping is sprake van een beoogde contractpartij (Urbana). De ontwikkeling van gebouw B verloopt, mede door het ontbreken van sluitende financiering, problematisch. Businesspark Zwolle B.V. heeft een beoogde hoofdfinancier (een bank), die echter niet bereid is om het volledige investeringsbedrag te financieren. HMO overweegt de benodigde aanvullende investering te leveren, zodat het gebouw kan worden gerealiseerd. HMO ziet kansen in het benutten van de verkoopopbrengst van gebouw A in de financiering van gebouw B. Met deze opbrengst kan een eventuele lening vanuit HMO op korte termijn door Businesspark Zwolle B.V. worden afgelost. Daarnaast ziet HMO kansen in het leveren

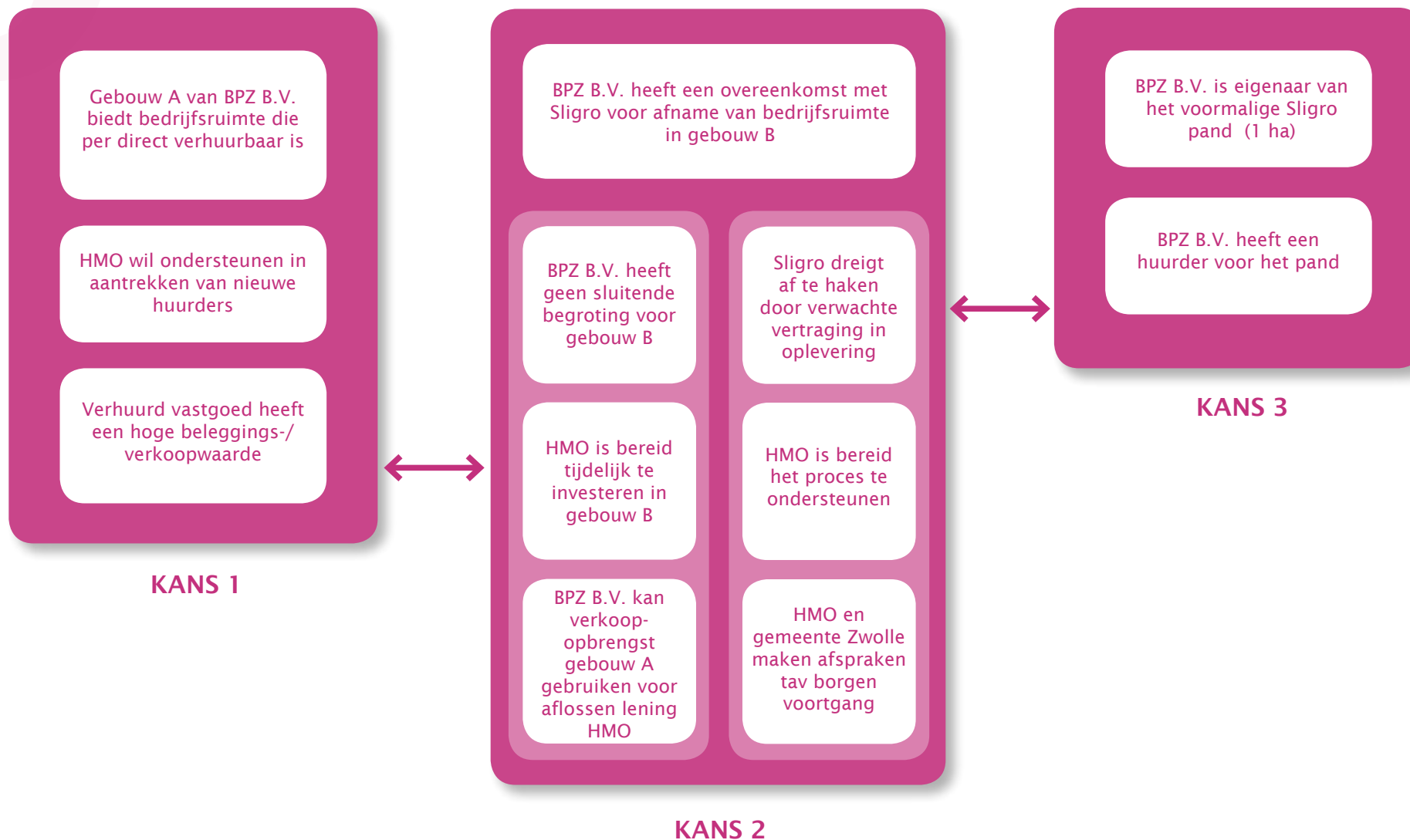
van procesondersteuning. HMO verwacht, in nauwe samenwerking met de gemeente Zwolle, voldoende voortgang te kunnen boeken.

## Kans 3 Invulling gebouw Sligro

Onderdeel van de migratie van Sligro naar gebouw B was dat Businesspark Zwolle B.V. het voormalige Sligro-gebouw, op een perceel van 1 ha, zou aankopen. Het voormalige Sligro-gebouw heeft een vloeroppervlak van 5.320 m<sup>2</sup>. Businesspark Zwolle B.V. heeft deze aankoop in 2007 gedaan en heeft inmiddels zicht op een huurder voor een groot deel (2.560 m<sup>2</sup>; 48%) van het betreffende pand; Djambo Kidsplay. Deze potentiële verhuur is voor HMO een belangrijke waarborg bij het verstrekken van financiering voor de realisatie van gebouw B. Djambo Kidsplay heeft aangegeven op 1 april 2013 haar deuren te willen openen.

*Bekijk hier de plattegrond 'Kansen' >>*

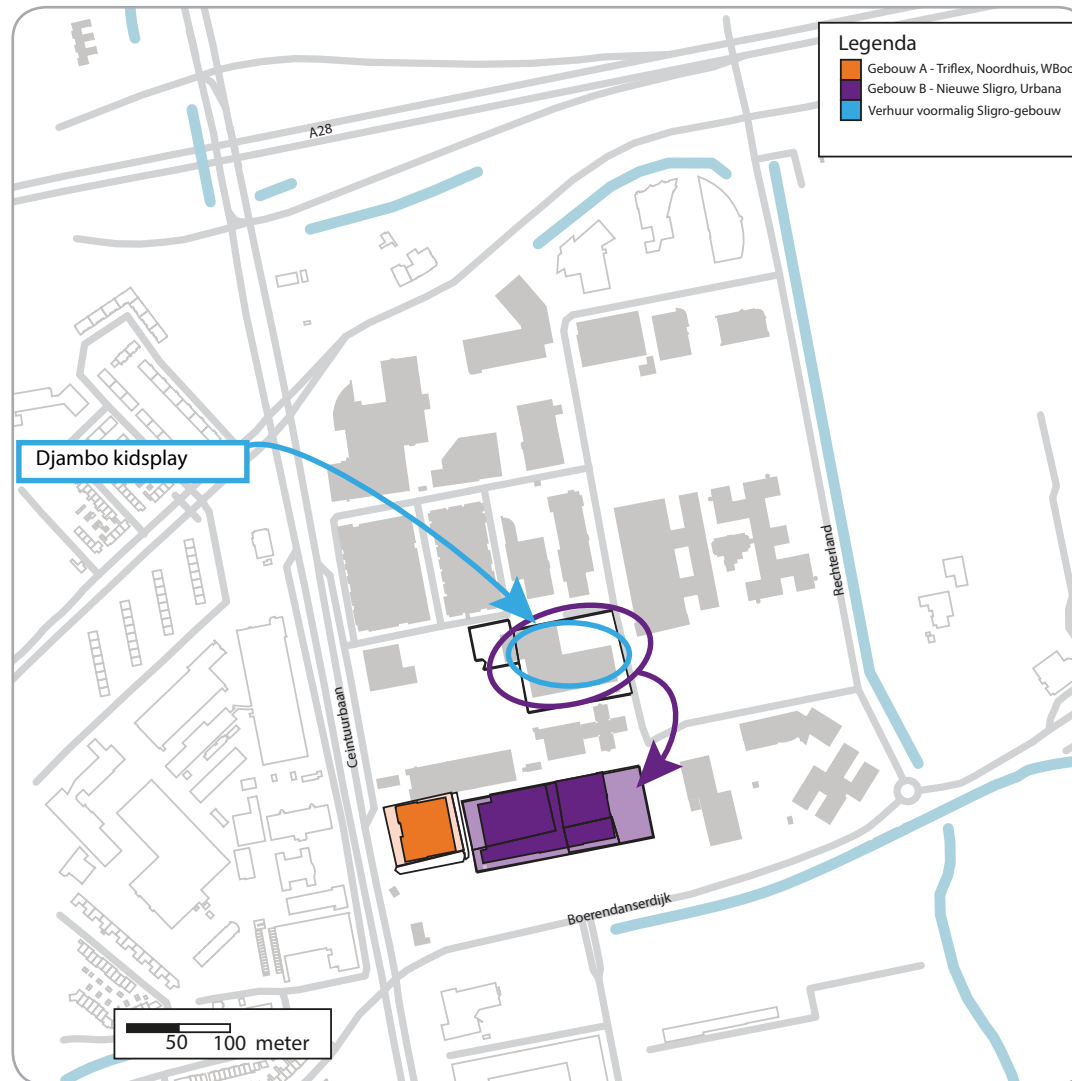
## Regie, verbinding en financiering als succesfactoren





# Plattegrond 'Kansen'

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



# Business- en value cases bouwen

De ontwikkeling van de eerste fase van het project van Businesspark Zwolle B.V. heeft geleid tot concrete kansen. Om tot realisatie te komen werkt Businesspark Zwolle B.V. haar plannen nader uit, hetgeen een basis is voor vergunningaanvragen bij de gemeente Zwolle en concrete financieringsvoorstellen vanuit HMO. HMO staat voor de uitdaging om te ondersteunen in het aantrekken van passende ondernemers voor de beschikbare verhuurbare ruimtes binnen het project, waarmee de businesscase op orde kan worden gebracht. Tevens ondersteunt HMO het proces, waarmee zij tracht om in het bijzonder een tijdige oplevering van gebouw B tot stand te brengen.

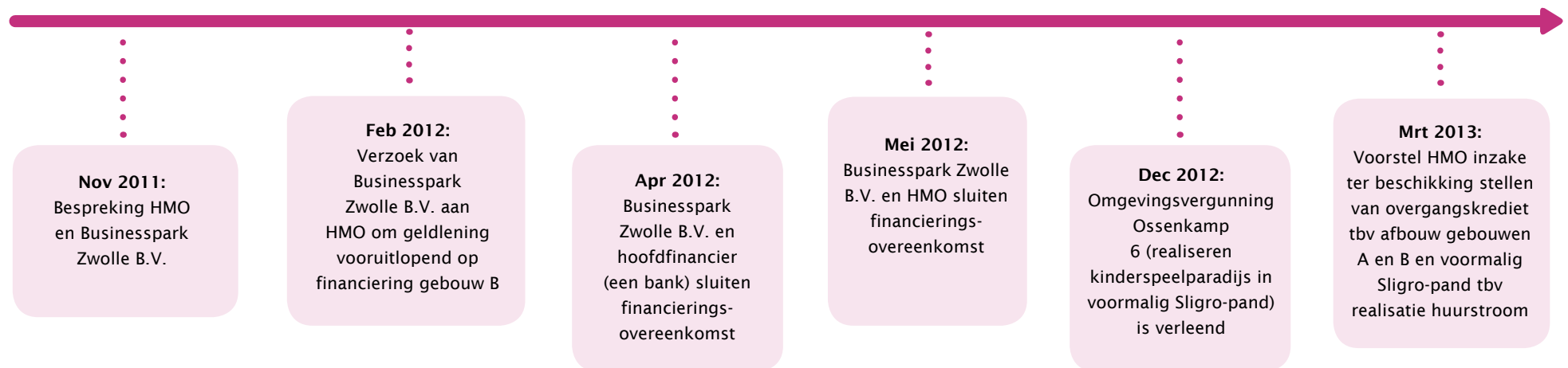
## Verwerven van zekerheden

Het gesprek tussen HMO en Businesspark Zwolle B.V., naar aanleiding van het investeringsvoorstel van HMO, verloopt eind 2011 constructief. Het resultaat is dat HMO bereid is om te investeren in de realisatie van gebouw B, hetgeen zij schriftelijk bekend maakt aan Businesspark Zwolle

B.V.. HMO stelt wel enkele voorwaarden aan de financiering. Allereerst wordt een financiering voor een periode van maximaal 5 jaar verstrekt, met een marktconforme rente. HMO verlangt daarnaast, voordat er een overeenkomst van geldlening wordt gesloten, volledig inzicht in de door Businesspark Zwolle B.V. gesloten huurovereenkomsten (met onder andere Sligro en Urbana). Tevens stelt HMO als voorwaarde dat de financieringsovereenkomst tussen Businesspark Zwolle B.V. en haar hoofdfinancier (een bank) dient te zijn gesloten. Als zekerheid vraagt HMO een tweede hypotheek- en pandrecht. Businesspark Zwolle B.V. gaat met deze voorwaarden aan de slag.

## Verbinding met de gemeente Zwolle

HMO hecht veel waarde aan het maximaal faciliteren van de beoogde ontwikkeling door de gemeente Zwolle. Medewerking vanuit de gemeente Zwolle is immers van groot belang om het project voorspoedig tot stand te kunnen brengen, met name aangezien omgevingsvergunningen (voor o.a. de functiewijzigingen) nog niet zijn verleend. Tevens blijkt



een investering in de openbare ruimte noodzakelijk voor een verbeterde ontsluiting van de ontwikkelingslocatie.

Het commitment, dat de gemeente reeds in het najaar van 2011 heeft uitgesproken, geeft HMO in beginsel voldoende vertrouwen in een faciliterende houding vanuit de gemeente. Begin 2012 gaat HMO in nader overleg met de betrokken wethouder en gemeentelijk projectleider. HMO verkrijgt onder andere duidelijkheid over de molenbiotoop en de ruimte die deze biedt voor de totale ontwikkeling, maar ook over de gemeentelijke investeringen in de openbare ruimte. De gemeente toont zich bereid om, vanaf de Boerendanserdijk, een nieuwe weg aan te leggen ten behoeve van de ontsluiting van gebouwen A en B.

#### *Acute financieringsbehoefte gebouw B*

In februari 2012 ontstaat er bij Businesspark Zwolle B.V. een beperkte, maar acute financieringsbehoefte ten aanzien van de realisatie van gebouw B. Businesspark Zwolle B.V. vraagt HMO een lening te verstrekken, vooruitlopend op de omvangrijkere investering in de



ontwikkelkosten van gebouw B. De voortgang van het project is sterk afhankelijk van deze financiële bijdrage. HMO heeft op dat moment vastgesteld dat Businesspark Zwolle B.V. een huurovereenkomst met Sligro heeft afgesloten en dat er een mondeling akkoord is over verhuur met Urbana. Deze informatie biedt voor HMO voldoende waarborg dat daadwerkelijk tot realisatie van gebouw B kan worden gekomen. Gezien de urgentie van de financieringsbehoefte besluit HMO in februari 2012 om de beperkte lening aan Businesspark Zwolle B.V. te verstrekken. Dit ondanks het feit dat nog niet is voldaan aan alle gestelde voorwaarden voor de omvangrijkere financiering vanuit HMO.

De omvangrijke financieringsovereenkomst tussen HMO en Businesspark Zwolle B.V. wordt vervolgens in mei 2012 getekend, nadat Businesspark Zwolle B.V. in april 2012 de financieringsovereenkomst met haar hoofdfinancier (een bank) heeft gesloten.

#### *De kost gaat voor de baat uit*

De verhuurde staat van gebouw A blijft enige tijd ongewijzigd, waardoor er tot 2013 voor 40% van het vloeroppervlak ruimte blijft voor nieuwe huurders. Begin 2013 komt hier verandering in; er is sprake van een potentiële huurder, die echter wel vraagt om een investering in de afbouw van het pand. Businesspark Zwolle B.V. blijkt op dat moment niet in staat om deze werkzaamheden te financieren. Ook banken en andere private partijen zijn niet bereid financiering te leveren. De verhuur kan daardoor niet tot stand komen.

Een vergelijkbare financiële problematiek ontstaat bij potentiële verhuur van het leisure-deel en enkele resterende units (à 150 m<sup>2</sup>) in gebouw B en de verhuur van het voormalige Sligro-pand aan Djambo Kidsplay. Ook daarvoor zijn extra investeringen noodzakelijk, die Businesspark Zwolle B.V. niet kan dragen. De potentiële huurders dreigen af te haken, waardoor de huurstream van de drie genoemde (delen van) panden niet op gang kan komen.

Met het ontbreken van een huurstream, als gevolg van de liquiditeitsproblemen van Businesspark Zwolle B.V., dreigt de totale ontwikkeling van het Businesspark Zwolle vast te lopen. Het doel van HMO, om met een investering in gebouw B direct bij te dragen aan de herstructurering van de gehele Wezo locatie en daarmee aanjaageffecten in de directe omgeving te bewerkstelligen, wordt daarmee niet bereikt.

Bovendien loopt HMO het risico haar gedane investering te verliezen en zal de werkgelegenheid in het gebied stagneren. Dit ondanks het feit dat sprake is van een gezonde ontwikkeling. Er is immers zicht op goede huurders en voldoende perspectief om het vastgoed, na toereikende verhuur, door te zetten naar beleggers.

HMO heeft eind 2011 richting Businesspark Zwolle B.V. reeds de bereidheid uitgesproken om te ondersteunen in het aantrekken van nieuwe huurders voor de eerste fase van het project. Op basis van deze toezegging, maar met name gezien de belangen van HMO in deze ontwikkeling, gaat HMO dan ook op zoek naar mogelijkheden om de financiële problemen op te lossen. HMO constateert dat de financiering vanuit banken en andere private partijen met betrekking tot commercieel vastgoed volledig stil ligt. Deze partijen verlenen geen kredieten meer voor afbouw dan wel nieuwe ontwikkelingen, zelfs niet bij een aantrekkelijke businesscase. HMO toont zich uiteindelijk in maart 2013 bereid om een overbruggingskrediet beschikbaar te stellen. Met dit krediet kan de afbouw ten behoeve van (beoogde) huurders worden gedaan, waarmee huurstream kan worden gerealiseerd en de verhandelbaarheid van gebouw A, gebouw B en het voormalige Sligro-pand wordt vergroot.

HMO stelt enkele voorwaarden aan het overbruggingskrediet. Zo voert HMO zelf het management over de afbouw en voldoet HMO de rekening rechtstreeks aan partijen die afbouwwerkzaamheden laten uitvoeren. Het krediet wordt daarmee gefaseerd (per huurder) en naar gebleken noodzaak (ter beoordeling door HMO) beschikbaar gesteld. Het krediet

moet bovendien op zeer korte termijn door Businesspark Zwolle B.V. worden afgelost. Daarnaast maakt HMO afspraken met Businesspark Zwolle B.V. over de verkoop van minimaal één van de panden, waarmee de investering van HMO zo spoedig mogelijk kan worden afgelost.



## Lessons learned

*LL6-6 Het beschikbaar stellen van (publieke) financiële middelen kan het verschil maken in de uitvoerbaarheid van een project*

HMO stelt leningen beschikbaar aan Businesspark Zwolle B.V., op het moment dat overige financiers afhaken. Met deze leningen kan een (deel)project worden gerealiseerd, dat vervolgens nieuwe inkomsten genereert ten behoeve van aflossing van de lening.

*LL6-7 Het combineren van financiële en procesondersteuning blijkt een succesvolle strategie*

HMO stelt financiering (onder voorwaarden) beschikbaar. Deze voorwaarden komen veelal voort uit wensen / eisen van eindgebruikers (bijvoorbeeld op het gebied van afbouw). Bovendien zorgt HMO voor gemeentelijk commitment, alvorens de financiering wordt verstrekt.

# De business- en value cases

## Eerste fase ontwikkeling Wezo locatie door Businesspark Zwolle B.V.

### Algemene kenmerken:

- Businesspark Zwolle B.V. heeft een deel van de Wezo locatie (2,5 ha) aangekocht voor de realisatie van twee gebouwen (A en B), ten behoeve van verhuur aan (lokale) ondernemers, waaronder Sligro.
- Om de migratie van Sligro naar gebouw B mogelijk te maken, heeft Businesspark Zwolle B.V. het voormalige Sligro-pand aangekocht.
- Door het ontbreken van financiering komt de ontwikkeling van Businesspark Zwolle B.V. in eerste instantie niet op gang; Sligro dreigt de gemeente Zwolle te verlaten.
- HMO zorgt, in samenwerking met de gemeente Zwolle, voor procesondersteuning.
- HMO zorgt voor een sluitende financiering.

	Businesscase	Value case
<b>Waardeperspectief</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het bieden van concrete ontwikkelingsmogelijkheden voor lokale en regionale ondernemers, waaronder Sligro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De eerste stap in het revitaliseren van een verouderd en gedeeltelijk leegstaand bedrijventerrein op een strategische locatie;</li> <li>• Het bieden van ruimte aan nieuwe functies;</li> <li>• Het behoud en groei van lokale werkgelegenheid.</li> </ul>
<b>Betrokken partijen</b>	HMO, Businesspark Zwolle B.V., Sligro, overige ondernemers (huurders), gemeente Zwolle	HMO, gemeente Zwolle, provincie Overijssel
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aankoop voormalig Sligro pand (1 ha);</li> <li>• Aankoop gronden gebouwen A en B (2,5 ha);</li> <li>• Bouwrijp maken locatie;</li> <li>• Ontwikkelkosten gebouwen A en B;</li> <li>• Kosten verbouwen pand Sligr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeentelijke investering in ontsluitingsweg en nutsvoorzieningen;</li> <li>• Provinciale subsidie herstructurering;</li> <li>• Proceskosten HMO.</li> </ul>
<b>Baten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhuur aan ondernemers in panden A en B en het voormalige Sligro-pand.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directe afname van leegstand en braakliggende terreinen met 2,5 ha;</li> <li>• Verbeterde ontsluiting van het bedrijventerrein;</li> <li>• Behoud van Sligro;</li> <li>• Het vestigen van diverse nieuwe ondernemers, waaronder leisure;</li> <li>• Groei van werkgelegenheid;</li> <li>• Een basis is gelegd voor verdere ontwikkeling van de Wezo locatie.</li> </ul>

	<b>Businesscase</b>	<b>Value case</b>
<b>Financiering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoofdfinancier (bank)</li> <li>• HMO</li> <li>• Businesspark Zwolle B.V.</li> <li>• Huurders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeente Zwolle</li> <li>• Provincie Overijssel</li> <li>• HMO</li> </ul>
<b>Risico's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tegenvallende verhuur van bedrijfstgoed;</li> <li>• Vertraging in het ontwikkelproces;</li> <li>• Het niet kunnen aflossen van de lening door Businesspark Zwolle B.V.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tegenvallende verhuur leidt tot meer leegstand en minder werkgelegenheid voor bedrijventerrein Vrolijkheid.</li> </ul>
<b>Risico-management HMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante stakeholders (gemeente Zwolle, Businesspark Zwolle B.V., aannemer en huurders) actief met elkaar verbinden;</li> <li>• Check financiële situatie betrokken private contractpartijen;</li> <li>• Geldleningsovereenkomst op basis van reeds gesloten huurovereenkomsten en borgen van voldoende zekerheden (overeenkomst hoofdelijke binding, 2e hypotheekrecht en pandrecht).</li> </ul>	



# Realisatie & Resultaten

De realisatiefase kent voor HMO meerdere uitdagingen, die met name betrekking hebben op het beheersbaar houden van de financiële risico's die HMO loopt in dit project. De eerste uitdaging zit in het zorgen voor voldoende voortgang in de uitvoeringsfase, zodat panden tijdig worden opgeleverd en voor eindgebruikers ter beschikking komen. Tegelijkertijd blijft de zoektocht naar nieuwe huurders actueel, hetgeen de exploitatie van de ontwikkeling ten goede komt en de beleggings- en verkoopwaarde van het project positief beïnvloedt. Een hoge waarde van het vastgoed is noodzakelijk voor Businesspark Zwolle B.V. om de omvangrijke lening vanuit HMO te kunnen aflossen. Tot slot ligt er een uitdaging in het vinden van partijen, die bereid zijn om te investeren in de aankoop van de gerealiseerde panden.

## 2011-2017

Het realisatieproces verloopt voor alle drie de gebouwen (A, B en voormalig Sligro-gebouw) grofweg in twee fasen. In de eerste fase (2011 - 2013) staat de realisatie van gebouwen centraal, waarna (een deel van) een pand kan worden afgenomen door de eerste huurders. De daarop volgende fase (2013 - 2017) is passiever. Een deel van de panden blijft tijdens die periode leegstaan. Langzamerhand is er sprake van extra huurders, die delen van de drie panden (veelal na het uitvoeren van afbouw-werkzaamheden) willen afnemen. Het totale project wordt hierdoor steeds interessanter voor beleggers / investeerders. In de onderstaande alinea's wordt deze fasering per gebouw nader toegelicht.

### *Gebouw A*

De oplevering van gebouw A vindt plaats in december 2011. Tot en met midden 2013 blijft het pand voor een groot deel (40%) niet verhuurd, waarmee de handelbaarheid van het pand onvoldoende is. Mede dankzij het overbruggingskrediet dat HMO in augustus 2013 beschikbaar stelt, kan de afbouw voor enkele potentiële huurders worden voltooid. Het krediet wordt verstrekt in de vorm van een lening voor een periode van 2



jaar, aflossingsvrij, uitsluitend ten behoeve van afbouw van onroerende zaken. De lening werpt zijn vruchten af. Vanaf 2014 wordt een steeds groter deel van gebouw A verhuurd, totdat er in 2016 sprake is van volledige verhuur. Het pand wordt verhuurd aan onder andere adviseurs (kunststoffen, kantoorinrichting), een uitgeverij, een accountant en een vastgoedbeheerder.

### *Gebouw B*

Op basis van de in mei 2012 gesloten financieringsovereenkomst tussen HMO en Businesspark Zwolle B.V. verstrekt HMO een lening. Het betreft een lening voor een periode van 2 jaar, aflossingsvrij, waarmee de bouw van gebouw B kan worden gerealiseerd. De nieuwe Sligro vestiging wordt vervolgens op 22 oktober 2012 geopend. Businesspark Zwolle B.V. is hiermee haar afspraken met Sligro nagekomen, waarmee 87 % van gebouw B direct aan Sligro kan worden verhuurd. De opening van de nieuwe Sligro gaat gepaard met een openingshandeling, die mede is georganiseerd door HMO. HMO wil met deze handeling bekendheid

geven aan de ontwikkelingen op het terrein De Vrolijkheid. HMO hoopt hiermee lokale partijen te enthousiasmeren en te stimuleren om nieuwe ontwikkelingen in de directe omgeving tot stand te brengen. De bijeenkomst heeft daarmee een hoog aanjaaggehalte.

Eind 2012 resteert er nog 2.100 m<sup>2</sup> (13 %) voor een leisure-functie. De oorspronkelijk geïnteresseerde leisure partij (Urbana) is inmiddels afgehaakt. In de loop van 2013 meldt zich een nieuwe partij, die ter plaatse mogelijkheden ziet voor de vestiging van een bowling-, glowgolf- en snookercentrum (Bowlen en Zo). Wederom is een aanvullende investering noodzakelijk om dit centrum te kunnen realiseren. HMO stelt hiervoor in augustus 2013 een overbruggingskrediet beschikbaar. Het bowling-, glowgolf- en snookercentrum wordt uiteindelijk pas in de loop van 2017 geopend. Deze vertraging is het gevolg van bezwaren die zijn gemaakt gedurende de omgevingsvergunningprocedure voor de noodzakelijke

functiewijziging (leisure en horeca). De bezwaren zijn gemaakt door een horecaondernemer, die de omvang van de toegestane horeca ter plaatse te omvangrijk achtte. De bestuursrechter gaf hem echter geen gelijk, waarmee de omgevingsvergunning in 2017 onherroepelijk is geworden.

#### *Voormalige Sligro pand*

Het voormalige Sligro pand is vanaf 2007 in eigendom van Businesspark Zwolle B.V.. In december 2012 sluit Businesspark Zwolle B.V. een huurovereenkomst met Djambo Kidsplay. Djambo Kidsplay wil op grond van deze overeenkomst voor een periode van 10 jaar 2.560 m<sup>2</sup> aan bedrijfsruimte binnen het Sligro pand huren voor de vestiging van een kinderspeelparadijs. Een belangrijke voorwaarde in deze overeenkomst is dat de Djambo Kidsplay een bedrag ontvangt van Businesspark Zwolle B.V. ten behoeve van noodzakelijke bouwkundige verbeteringen.



HMO stelt hiervoor in het voorjaar van 2013 het overbruggingskrediet beschikbaar. Het krediet wordt verstrekt in de vorm van een lening voor een periode van 6 maanden, aflossingsvrij, uitsluitend ten behoeve van afbouw van het voormalige pand van Sligro. De afbouw werkzaamheden worden direct uitgevoerd, waarmee het kinderspeelparadijs in de loop van 2013 kan worden geopend.

Na opening van het kinderspeelparadijs resteert er nog 2.760 m<sup>2</sup> (52%). In 2016 komt Businesspark Zwolle B.V. in contact met een internationale investeringsmaatschappij, die ter plaatse een trampolinepark wil openen. Het park (Rebound World Zwolle) wordt gerealiseerd en is met meer dan 1.500 m<sup>2</sup> aan trampolines op dat moment de grootste van Nederland.

### **De situatie medio 2017**

De afbeelding op de volgende pagina toont de situatie van de eerste fase van Businesspark Zwolle B.V. eind 2017.

*[Bekijk hier de plattegrond van de eindsituatie >>](#)*

De drie panden zijn op dat moment nog in eigendom van Businesspark Zwolle B.V. en volledig verhuurd. Businesspark Zwolle B.V. heeft inmiddels twee van de vier leningen van HMO volledig kunnen aflossen.

De hoofdinvesteerder van het project (een bank) heeft aangegeven open te staan voor herfinanciering van de gehele eerste fase van het project. Hiermee ontstaat voor Businesspark Zwolle B.V. op korte termijn ruimte om ook de overige twee leningen, verstrekt door HMO, af te lossen.

### **De effecten van herontwikkeling**

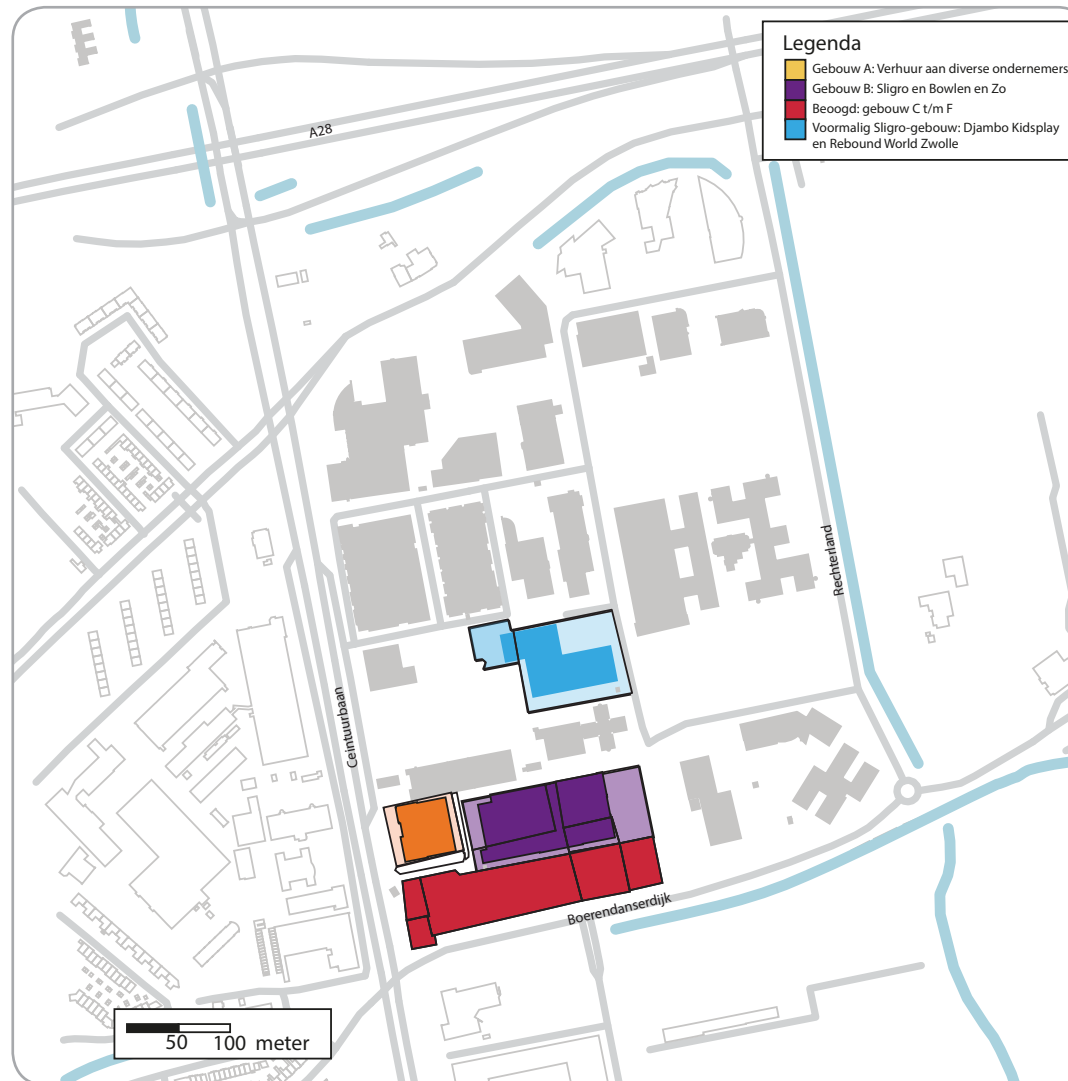
Met de afronding van de eerste fase van het project van Businesspark Zwolle B.V. lijken begin 2018 de oorspronkelijke doelen van HMO te worden bereikt. Naast een succesvolle aanpak van een braakliggende locatie komt immers de carrousel van omliggende projecten op het terrein De Vrolijkheid langzaam tot stand.

Het directe effect van de herontwikkeling omvat 3,5 ha aan werklocaties. Het betreft de realisatie van twee nieuwe gebouwen (A en B; 2,5 ha) en de herontwikkeling van het voormalige Sligro gebouw (1 ha), die vanaf 2017 volledig zijn verhuurd. Er is bovendien sprake van een duidelijk indirect effect. Dit betreft allereerst de voorziene tweede fase van de planontwikkeling (de vier panden C t/m F) op het zuidelijk deel van de Wezo locatie. Businesspark Zwolle B.V. heeft daartoe in augustus 2017 het zuidelijk deel van de Wezo locatie (1,3 ha) van de gemeente Zwolle gekocht. Daarnaast is een pand, grenzend aan de Wezo locatie, recent opgewaardeerd ten behoeve van nieuwe activiteiten.

Voor wat betreft het openbaar gebied is het effect dat er een nieuwe ontsluiting van de Wezo locatie vanaf de Boerendanserdijk is gerealiseerd. De gemeente Zwolle heeft daarnaast geïnvesteerd in een algehele opwaardering van het openbaar gebied. De vier leningen die HMO vanaf 2011 in het project heeft gestoken zijn op korte termijn volledig afgelost. De gedane investering is daarmee volledig revolverend geweest. De combinatie tussen investeren en het verlenen van procesondersteuning is volgens HMO daarin een succesfactor geweest. Wel benadrukt HMO aan de hand van dit project de onvoorspelbaarheid van ontwikkelingsprojecten en de lange adem die deze projecten vragen van een investeerder. De oorspronkelijke termijn die HMO aan haar financiering had gesteld (een aflossing binnen maximaal 5 jaar) is immers wel enigszins overschreden.

# Plattegrond van de eindsituatie

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



## *Het geschenk HMO*

*“Een mooi geschenk bij complexe stedelijke opgaven”, dat is hoe wethouder De Heer van de gemeente Zwolle de positie van HMO beschrijft op basis van zijn ervaringen met het project Businesspark Zwolle. “Een kritische, zakelijke partner, die je gemeenten gunt bij lastige ontwikkelingen, zoals bedrijventerreinen of andere binnenstedelijke ontwikkelingen”, aldus wethouder De Heer.*

Krachtige woorden, die het belang van HMO in dit project weerspiegelen. Zonder betrokkenheid van HMO was het volgens de wethouder nog maar de vraag geweest of en hoe het project zou zijn afgerond. Had de gemeente Zwolle Sligro kunnen behouden? Duidelijk is dat het de gemeente geld had gekost; denk aan kosten die samenhangen met een beperktere grondafname, rentelasten en het bestuurlijk besluitvormingsproces rondom een mogelijk nieuw “probleemgebied”.

De meerwaarde van HMO in gebiedsontwikkeling zit volgens De Heer in het onderscheidende karakter van deze partij ten opzichte van overige betrokken stakeholders. HMO is een partij die objectief naar een casus kan kijken, los van specifieke gemeentelijke (politieke) belangen. Uiteraard wel beoordelend vanuit de provinciale herstructureringsopgave die HMO heeft meegekregen. Daarnaast heeft HMO de mogelijkheid om een financiële injectie te leveren, die zij combineert met het

leveren van kennis en advies. Een werkwijze die het mogelijk maakt het proces beter te structureren. De wethouder ervaart HMO bovendien als een betrouwbare partner; als het gaat over expertise op het gebied van geld, risico's en kennis zit je met HMO “met de juiste persoon aan tafel”. Een partij die niet ophoudt, als er sprake lijkt te zijn van een tekort op de businesscase. HMO gaat dan juist het gesprek aan met private (ontwikkende) partijen, op zoek naar investeringsbereidheid. HMO blijft wel kritisch en bij haar belang; als er geen zicht is op een passende haalbare case, dan houdt het op; jammer dan. En dan weet je als gemeente ook voldoende.



## Referenties

Herstructureringsmaatschappij Overijssel (2017), Volledige (vertrouwelijke) documentatie over de ontwikkeling van Businesspark Zwolle en eigen rol HMO in het proces vanaf medio 2010 - 2017

Sloot, M.J.W. en K.E. Bugge (2018), Interview met wethouder De Heer; d.d. 16 maart 2018 te Zwolle

Gemeente Zwolle. (2009, september 21). *Kadernota bedrijventerreinen*. Opgeroepen op september 15, 2017, van gemeente Zwolle: <http://bis.zwolle.nl/cms/Bis.nsf/69c3e56745d2d1b3c1256eb60042fc66/e86db40fc6b8debbc125762e00417c66?OpenDocument>

Gemeente Zwolle. (z.d.). *Bedrijventerrein de Vrolijkheid*. Opgeroepen op september 15, 2017, van gemeente Zwolle: <https://www.zwolle.nl/ondernemen/vestiging-in-zwolle/bedrijventerreinen/de-vrolijkheid>

ruimtelijkeplannen.nl. (2011, januari 6). *Bestemmingsplan De Vrolijkheid*. Opgeroepen op september 15, 2017, van Ruimtelijkeplannen.nl: [www.ruimtelijkeplannen.nl](http://www.ruimtelijkeplannen.nl)

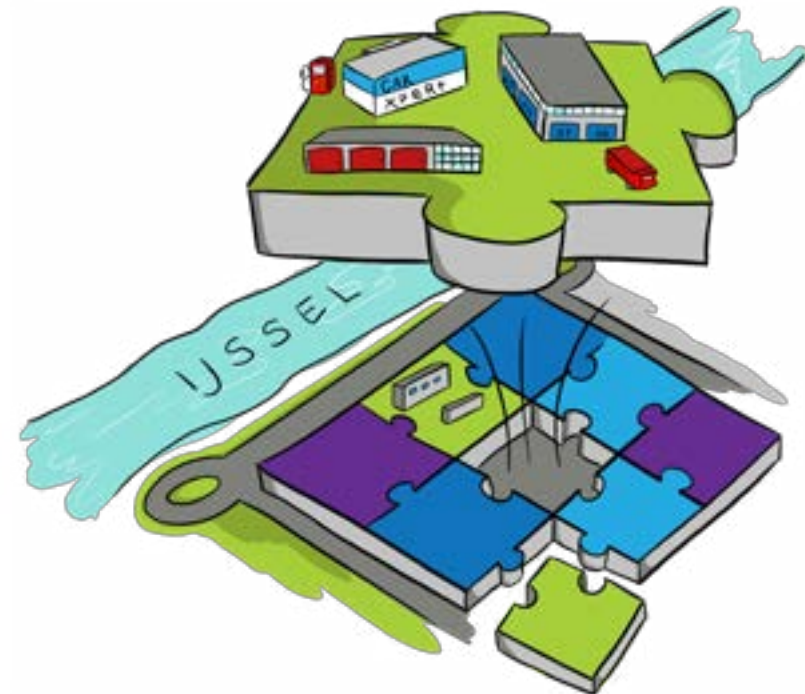


# H7. De Enk

Het bedrijventerrein De Enk is 18 ha groot. De noodzaak tot een integrale herstructurering is in 2008 duidelijk. De verkaveling en de wegenstructuur dienen verbeterd te worden en oplossingen zijn nodig voor braakliggende kavels en leegstand. HMO wordt eind 2009 betrokken bij de ontwikkeling van een investeringsstrategie, waarin de nadruk ligt op het goed combineren van verhuisplannen van bedrijven en de aanpak van leegstand. De volgende jaren ontstaat steeds meer duidelijkheid over concrete kansen voor een 'carousel' van bedrijfsverplaatsingen. Centraal in de ontwikkeling staat vooral één kavel. Voor het verzilveren van de kansen koopt HMO deze kavel, regelt sloop en bodemsanering en verkoopt vervolgens de kavel door voor realisatie van een bedrijfsverzamelgebouw met garageboxen en nieuwbouw voor Autobedrijf van Gulp. Het resultaat is betere benutting van de ruimte, nieuwe bedrijfsactiviteiten, meer werkgelegenheid en het oplossen van concrete bestemmingsplantechnische problemen.

## Inhoud:

- > Facts & Figures
- > De beginsituatie
- > Initiatief starten
- > Kansen identificeren
- > De kansenkaart
- > Business- en value cases bouwen
- > De business- en value cases
- > Realisatie & Resultaten



*Slimme combinaties van  
bedrijfsverplaatsingen, aanpak  
leegstand en herontwikkeling van  
vrijkomende locaties*

# Facts & Figures

## Projecten

Verplaatsing en herontwikkeling locaties Kluin Wijhe en CarXpert Van Gurp, verplaatsing autobedrijf Nienhuis.



## Investering HMO

€ 1,6 miljoen

## Overige private investering

Tenminste € 5,3 miljoen

## Resultaat

3,5 ha revitalisering (transformatie, herprofilering)

## Het project laat zien hoe:

- Maatwerkoplossingen gevonden kunnen worden voor twee ondernemers op een kleine inbreidingslocatie van 0,7 ha;
- Een herstructureringsproces versneld kan worden door een actieve faciliterende en intermediaire rol te pakken;
- Bedrijfsverplaatsingen haalbaar worden gemaakt door een goede financiële koppeling tussen verkoop oude locatie en aankoop nieuwe locatie;
- Lange termijn perspectief en betrokkenheid noodzakelijk kan zijn voor het bereiken van resultaten.

# De beginsituatie

**De noodzaak tot een integrale herstructurering is voor iedereen duidelijk, maar er is nog geen sprake van voldoende investeringsbereidheid voor concrete oplossingen.**

## Het bedrijventerrein “De Enk”

“De Enk” ligt aan de westzijde van de kern Wijhe. Het terrein wordt aan de westzijde begrensd door de Rijksstraatweg en de IJssel, aan de oost- en noordzijde door woningbouw en aan de zuidzijde door agrarisch gebied. De uitgifte van De Enk begon aan het einde van jaren zeventig. De Enk is nu een gemengd bedrijventerrein van ruim 18 hectare, volledig uitgegeven en de bedrijven hebben een sterke lokale binding. Het terrein is bestemd voor bedrijven tot maximaal milieucategorie 4 en bevat ook een aantal woon-werklocaties.

De primaire ontsluiting van het terrein over de weg loopt via de Omloop naar de Rijksstraatweg (N337). Dit geeft een goede verbinding met Deventer en Zwolle. Voor vervoer over water (via de IJssel) is een loswal ter hoogte van De Enk beschikbaar.

## De aanloop

De aandacht voor een duurzame versterking van De Enk krijgt eind 2006 / begin 2007 een impuls door een quickscan uitgevoerd door Oost NV. Gesprekken worden gevoerd met grondeigenaren, bedrijven en vertegenwoordigers van de gemeente. In 2007 worden de resultaten van deze quickscan gebruikt als input voor de ontwikkeling van een toekomstvisie voor Olst-Wijhe. De betrokken partijen constateren dat er op de Enk geen optimale verkaveling en wegenstructuur is en dat er sprake is van een beperkte leegstand en een aantal braakliggende kavels. De Toekomstvisie Olst-Wijhe, “Versterken van een dijk van een gemeente” wordt in april 2008 gepubliceerd. Over De Enk zegt de visie dat het terrein slim zal worden geherstructureerd met als beoogd resultaat circa 2 hectare ruimtewinst. Het noordelijke gedeelte van het terrein wordt getransformeerd, terwijl het middengebied blijft behouden als bedrijventerrein. De randen van het bedrijventerrein krijgen een invulling

beter passend bij de omgeving van het terrein. Het zuidelijke gedeelte wordt als een kans gezien voor het concentreren van autobedrijven, terwijl voor de oostkant van het terrein (tegen de woonwijk) de functie wonen prioriteit krijgt.

In 2008 werkt de gemeente samen met het bedrijfsleven, bewoners en Oost NV verder aan de duurzame versterking van het terrein. DHV voert een kwaliteitsscan uit in de periode juni – oktober 2008. De 0-meting van het terrein leidt tot een score van 0 ‘sterren’ (op een kwaliteitsschaal van minimaal 0 tot maximaal 5 sterren). Het is volgens de scan voor De Enk haalbaar om uit te komen op 3 sterren. Naast het verbeteren van de wegenstructuur en het vinden van oplossingen voor de braakliggende kavels, dient er ingezet te worden op energieprestatie, duurzaam bouwen, digitale bereikbaarheid, beheersstructuur en collectieve voorzieningen. Parallel aan de uitvoering van de scan wordt een herstructureringsplan voor het gebied ontwikkeld en uiteindelijk op 19 oktober 2009 vastgesteld. *Bekijk hier de plattegrond van de beginsituatie >>*

## Situatie eind 2009

Het herstructureringsplan biedt een helder vertrekpunt en kader voor de aanpak van een terrein met circa 50 bedrijven, waar werkgelegenheid wordt geboden voor circa 560 mensen.

De verbetering van de verkeerstructuur en de toekomstige mogelijkheden voor zwaardere bedrijven op het terrein worden gezien als complexe uitdagingen. Het plan geeft concrete oplossingsrichtingen voor de volgende uitdagingen: Het juiste bedrijf op de juiste plaats; Braakliggende kavels; Leegstaande, te huur en te koop staande kavels/gebouwen; Bedrijfsgebouwen met een mindere beeldkwaliteit, buitenopslag en gevels; (Bedrijfs)woningen; Groen en erfgrenzen – onderscheid publiek en privaat terrein. Veel beoogde ontwikkelingen hebben ruimtelijke consequenties en het is daarom noodzakelijk om de uitgangspunten uit het herstructureringsplan goed te borgen in een (nieuw) bestemmingsplan.

# Plattegrond van de beginsituatie

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



# Initiatief starten

## Triggers & Initiatiefnemers

Het herstructureringsplan (met bijbehorend realisatiehoofdstuk) geeft een duidelijk beeld van de belangen en doelen van de verschillende betrokken partijen.

Het bedrijventerrein De Enk is van grote sociaal-economische betekenis voor Wijhe. De duurzame versterking van het bedrijventerrein is daarom belangrijk voor *gemeente Olst-Wijhe*. De gemeente heeft heldere doelen voor de profielen van deelgebieden en de ontwikkeling van de overgangsgebieden naar de omgeving en wil zelf (vooral) investeren in



de openbare ruimte. Het *bedrijfsleven* is ontevreden over de kwaliteit van het terrein en wil zekerheid hebben over de toekomst voor bedrijvigheid (in het bijzonder de zwaardere industrie) op het terrein in verband met eigen plannen voor investeringen. Het bedrijfsleven wil bijvoorbeeld investeren in ruimte voor uitbreidingen, nieuwbouw of concentratie van activiteiten op één locatie. Zowel voor bedrijven als voor de gemeente is het verbeteren van de ontsluiting van het terrein een belangrijk punt. De *bewoners* willen een goede leefkwaliteit. De *provincie Overijssel* heeft in het Meerjarenprogramma Vitale Bedrijvigheid (MJP-VB) een herstructureringsopgave van 12,6 hectare vastgesteld voor de Enk en heeft haar belang in het najaar van 2009 vertaald in een subsidie van 1 mln. euro voor de duurzame versterking van het terrein. De *Herstructureringsmaatschappij Overijssel (HMO)* heeft tenslotte de verantwoordelijkheid gekregen voor de uitvoering van de herstructureringsopgave uit het MJP-VB en dat geeft HMO een concrete reden voor een eigen betrokkenheid bij De Enk.

## Van individuele belangen naar gedeelde belangen

In de periode 2006 tot eind 2009 worden de individuele belangen en doelen van de gemeente Olst-Wijhe, de bewoners en de op De Enk gevestigde bedrijven steeds duidelijker. Gelijktijdig leiden de toekomstverkenningen tot meer grip op de gedeelde belangen. Het bij elkaar brengen van belangen is noodzakelijk voor het identificeren van investeringsbereidheid in maatwerkoplossingen. Gesprekken tussen HMO en de gemeente Olst-Wijhe leiden eind 2009 tot een concrete rol voor HMO.

## Focus op private investeringsbereidheid

De opdracht aan HMO spitst zich toe op het in kaart brengen in welke mate er sprake is van private investeringsbereidheid. Inzicht hierin is noodzakelijk om te bezien of investeringen van private en publieke partijen elkaar kunnen versterken. De verkenning zal moeten leiden tot een investeringsstrategie.



# Kansen identificeren

De Enk heeft meerdere (gedeeltelijk) braakliggende kavels en leegstaande gebouwen en verschillende ondernemers hebben behoefte aan een betere huisvesting. Het goed matchen van investeringsbereidheid bij private partijen met de beschikbare ruimte op De Enk zelf, is een aanzienlijke uitdaging. De eerste stap is meer inzicht verkrijgen in plannen, concrete behoeftes aan gebouwen en locaties en de bereidheid bij de partijen tot het meewerken aan specifieke ontwikkelingen.

## *Marktperspectief en investeringsstrategie*

HMO wil een helder vertrekpunt hebben voor gesprekken met de individuele ondernemers in het gebied. In het voorbereidingsgesprek met de gemeente wordt daarom in kaart gebracht hoe de gemeente de huidige en beoogde bedrijvigheid voor zich ziet. Samen met de gemeente worden de concrete doelstellingen voor het verkennen van de private investeringsbereidheid geformuleerd en er wordt een lijst samengesteld van relevante private partijen voor een gespreksronde in januari / februari 2010.

## *10 gesprekken met ondernemers*

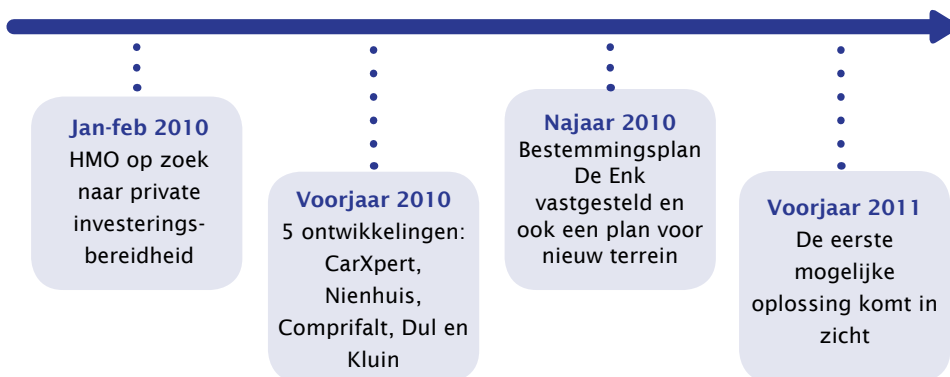
HMO stelt in elk gesprek de belangen van de individuele ondernemer centraal. Tijdens de gesprekken wordt daarom vooral gesproken over

ambities en investeringsbereidheid en de voorwaarden waaronder een ondernemer bereid zou zijn tot investeringen.

Het resultaat van deze eerste (beperkte) stakeholderanalyse is een beeld van de samenhang in belangen: hoe de verschillende plannen van de ondernemers (en andere partijen) elkaar kunnen versterken of juist op gespannen voet staan met elkaar. De analyse bevestigt voor een groot gedeelte de keuzes die al gemaakt zijn in de toekomstvisie en het herstructureringsplan en geeft aanvullende informatie over wensen en concrete plannen voor nieuwbouw en herhuisvesting. Het is in veel gevallen duidelijk dat de kwaliteit van het huidige pand en/of de huidige locatie de verdere ontwikkeling van bedrijven belemmert.

Het terrein biedt ruimte voor ontwikkeling. Kavels staan leeg of worden maar beperkt gebruikt. Voorbeelden hiervan zijn een te huur staand autobedrijf op een kavel van ca. 2800 m<sup>2</sup> en twee gedeeltelijk in gebruik zijnde locaties van het bedrijf Kluin Wijhe B.V. van respectievelijk 0,7 en 1,0 hectare. De beschikbare ruimte is niet alleen interessant voor herhuisvesting. Er wordt ook nagedacht over nieuwe activiteiten, zoals een bedrijfsverzamelgebouw. De ondernemers vragen zich af of er kansen liggen voor ruilverkaveling.

De zuidkant van De Enk is interessant voor de autobranche. De Omloop is in feite de enige route voor doorgaand verkeer. Belangrijk is wel of de ondernemers in deze sector bereid zijn om de krachten te bundelen. Ook de noordkant van het terrein is in ontwikkeling. De komst van het nieuwe gemeentehuis heeft consequenties voor groeimogelijkheden van de gevestigde ondernemers in de omgeving van de Raalterweg. De gesprekken maken ook duidelijk dat de ontwikkelingsmogelijkheden voor de bedrijven in hogere milieucategorieën een belangrijk aandachtspunt is. De ontwikkelingen aan de randen van het terrein en de aanwezigheid van bedrijfswoningen op het terrein zelf geven samen steeds meer ruimtelijke beperkingen.





### *Hoe nu verder?*

De gesprekken hebben aangetoond dat er wel mogelijkheden liggen voor verplaatsingen van bedrijven, maar dat er nog veel onzekerheden zijn. Het is voor het vervolg in ieder geval belangrijk dat het bestemmingsplan vastgesteld wordt en dat de gemeente begint met de aanpak van de openbare ruimte in het kader van de uitvoering van het herstructureringsplan. De ondernemers kunnen nagaan in hoeverre zij met hun eigen plannen hierbij kunnen aanhaken. HMO is bereid mee te denken in de planontwikkelingen en zal eventuele eigen bijdragen beoordelen op financiële en ruimtelijke effecten. HMO ziet in eerste instantie drie concrete mogelijkheden voor De Enk: de herontwikkeling van één van de locaties van Kluin Wijhe B.V., de verplaatsing van het bedrijf CarXpert van Gulp met herontwikkeling van de oude locatie en de verplaatsing van Autobedrijf Nienhuis.

### *Herontwikkeling locatie Kluin: kans voor Comprifalt?*

De eerste mogelijkheid betreft een eventuele verplaatsing van het bedrijf Comprifalt. Dit bedrijf huurt ruimte in een hal vlak achter de locatie waar het nieuwe gemeentehuis wordt gebouwd. HMO geeft procesbegeleiding bij de verkenning voor de mogelijke aankoop en herontwikkeling van de locatie Kluin in combinatie met de verplaatsing van Comprifalt. Diverse complicerende factoren spelen een rol, zoals de eventuele aankoop van het aangrenzend braakliggend terrein van Arva, het verbeteren van de ontsluiting van de locatie Kluin en een aanzienlijke tijdsdruk. Uiteindelijk lukt het niet om binnen de beschikbare tijd de verschillende ontwikkelingen met elkaar in samenhang te brengen en wordt deze poging in juli 2010 gestaakt.

### *Autobedrijf Nienhuis naar locatie Dul?*

De tweede ontwikkeling draait om Autobedrijf Nienhuis. Ook dit bedrijf is gesitueerd naast het nieuw te bouwen gemeentehuis. De nieuwbouw van het gemeentehuis kan consequenties hebben voor de ontwikkeling van het bedrijf en Nienhuis zoekt daarom een (andere) zichtlocatie met

ontwikkelingsperspectief en een goede bereikbaarheid. Aan de zuidkant van De Enk staat een autobedrijf in eigendom van Dul op een geschikte locatie enkele jaren leeg. Een verplaatsing van Nienhuis is een kans indien goede afspraken kunnen worden gemaakt tussen de ondernemers onderling en met de gemeente. HMO verkent de mogelijkheden hiervoor. Een belangrijk meningsverschil is dat Nienhuis de locatie wil kopen en Dul de locatie juist wil verhuren. HMO constateert dat er (nog) geen draagvlak is voor een vervolg.

### *Focus op CarXpert van Gulp*

Centraal in de derde ontwikkeling staat het bedrijf CarXpert van Gulp. Dit bedrijf heeft onder andere een tankstation, busverhuur en een bedrijfswoning aan de Enkweg. Deze weg is al heringericht ten behoeve van de woonfunctie. De toekomstvisie en het herstructureringsplan richten zich beide op het verder versterken van de woonfunctie aan deze kant van De Enk. Bij een verplaatsing van het bedrijf kan een kavel van 0,4 ha vrijkomen. Er is sprake van bodemverontreiniging. Verplaatsing van het bedrijf verlangt het vinden van een nieuwe locatie, transformatie van de bestaande locatie naar wonen en het binnen één businesscase brengen van de plannen.

### *Planontwikkeling bij de Gemeente Olst-Wijhe*

Medio augustus 2010 wordt het bestemmingsplan voor De Enk vastgesteld. Tegelijk speelt de toestemming van de provincie Overijssel voor de aanleg van het nieuwe bedrijventerrein Noordmanshoek. Dit terrein lijkt goede ontwikkelingsmogelijkheden te bieden voor de ondernemers op De Enk. Deze kansen worden meegenomen in de zoektocht naar oplossingen voor de ruimtelijke problematiek, maar uiteindelijk blijkt er onvoldoende belangstelling te bestaan voor het nieuwe terrein. De planontwikkeling Noordmanshoek wordt daarom in mei 2011 stopgezet.

### *HMO blijft actief zoeken naar concrete kansen*

In mei 2011 voorziet HMO dat vooral twee combinaties van verplaatsingen

en locaties kansrijk zijn: CarXpert van Gurp naar locatie Dul en Comprifalt naar de leegstaande locatie Kluin. Beide ontwikkelingen kunnen leiden tot herontwikkeling van braakliggend terrein en het vestigen van zowel deze als nieuwe bedrijven op een geschiktere locatie. HMO verkent voor beide opties haar eigen mogelijkheden voor een (eventueel financiële) bijdrage aan het proces.

#### *Oplossing voor Autobedrijf Nienhuis?*

Het plan voor een verplaatsing van Nienhuis komt in 2011 in een stroomversnelling terecht. De gemeente Olst-Wijhe koopt een kavel aan de zuidkant van de ontsluitingsweg aan de zuidzijde van De Enk (de Omloop) en biedt een gedeelte van deze locatie te koop aan Nienhuis. HMO speelt een belangrijke rol in Nienhuis bereid te krijgen tot deze verplaatsing en adviseert de gemeente in het proces rond de vaststelling van de waarde van de oude locatie van Nienhuis.

#### *Nieuwe plannen voor (her)ontwikkeling van twee locaties van Kluin*

Het bedrijf Kluin Wijhe, een werkmaatschappij van Aalberts Industries, oriënteert zich op haar huisvesting en bespreekt in juli 2011 haar plannen met HMO. Het bedrijf was eerst van plan om een locatie aan de Nijverheidsweg te verkopen om vervolgens de opbrengsten te gebruiken voor verbetering van de hoofdvesting aan de Industrierweg. Recente marktontwikkelingen maken het nu voor het bedrijf interessanter om de 'omgekeerde' strategie te hanteren: afstoten van de 0,7 ha grote locatie aan de Industrierweg en juist de iets grotere locatie van 1 ha aan de Nijverheidsweg verbeteren en hier aanvullende nieuwbouw plegen. Een bijkomend voordeel is dat activiteiten tot milieucategorie 4 zijn toegestaan op deze locatie en dat is noodzakelijk voor de activiteiten van het bedrijf. HMO bespreekt de plannen met het bedrijf en de gemeente.

#### *Urgentie voor CarXpert van Gurp neemt toe en een nieuwe mogelijkheid biedt zich aan*

Het bedrijf komt steeds meer 'klem te zitten' aan de Enkweg en zegt zelf in een bespreking met de gemeente, HMO en Onis Vastgoed een



beslissing te moeten nemen over renovatie of nieuwbouw. Eerdere pogingen om een geschikte locatie te vinden waren niet succesvol. In oktober 2011 wordt de mogelijk vrijkomende locatie van Kluin besproken als nieuwe optie. De locatie van 0,7 ha is te groot voor CarXpert van Gurp en het is daarom belangrijk om een combinatieoplossing te vinden met andere bedrijvigheid. Is de locatie interessant voor het technisch dienstverleningsbedrijf Jansen Venneboer? HMO probeert om een passende constructie voor Van Gurp te ontwikkelen.

Eind november 2011 bespreken HMO, de gemeente Olst-Wijhe en het bedrijf Kluin de situatie. Het is nu duidelijk dat Kluin de overstap maakt naar de Nijverheidsweg en dat de locatie aan de Industrierweg verkocht wordt. De vrijkomende locatie met een gedeelte van de bestaande gebouwen kan herontwikkeld worden voor CarXpert van Gurp en Jansen Venneboer. Recent is gebleken dat ook Onis Vastgoed belangstelling heeft voor een gedeelte van de kavel. Concreet zou Jansen Venneboer het kantoor over kunnen nemen (0,15 ha) en CarXpert en Onis Vastgoed respectievelijk 0,4 ha en 0,15 ha Een nieuwe kans is gevonden.



## Lessons learned

### *LL7-1 Maak scherpe keuzes voor gesprekspartners in een eerste verkenning*

HMO kiest, in overleg met gemeente Olst-Wijhe, voor een beperkt aantal gesprekken met ondernemers. Belangrijk is om zo snel mogelijk inzicht te krijgen in de situatie op het terrein. Gesprekken worden daarom gevoerd met ondernemers waarvan verwacht wordt dat ze veel inzicht hebben in de situatie op het terrein, knelpunten ervaren en/of significante invloed kunnen hebben op de gewenste ontwikkeling van het terrein bijvoorbeeld door de realisatie van eigen plannen.

### *LL7-2 Neem altijd de individuele belangen van de ondernemer als uitgangspunt*

Continuïteit van de onderneming is altijd eerste prioriteit voor een ondernemer. Alle problemen en kansen worden beoordeeld in het licht van effecten op de continuïteit. HMO neemt daarom de individuele belangen van de ondernemers als vertrekpunt voor het zoeken naar kansen voor herstructurering. Vormt de huidige (ruimtelijke) situatie een belemmering voor groei van het bedrijf? Zijn er trends of ontwikkelingen die het belang of de urgentie voor verandering zullen beïnvloeden? Kan samenwerking met specifieke andere ondernemers concreet toekomstperspectief bieden?

### *LL7-3 Ontwikkel een kanskaart*

HMO gebruikt inzicht in individuele plannen en knelpunten om kanskaarten te ontwikkelen. Een kanskaart maakt het duidelijk waar individuele plannen elkaar kunnen versterken (synergie) of juist conflicterend zijn (antagonisme). HMO stuurt bewust en doelgericht op het identificeren van synergie en het oplossen van conflicten: bij voorkeur in één goed gekozen oplossing.

### *LL7-4 Combineer 'oud' en 'nieuw' in één businesscase*

Businesscases voor bedrijfsverplaatsingen bevatten bijna altijd kosten en baten zowel voor de oude als voor de nieuwe locatie. Inkomsten uit verkoop van de oude locatie zijn nodig voor financiering van aankoop van en nieuwbouw op de nieuwe locatie. HMO neemt van begin af aan deze ruimtelijke en financiële afhankelijkheid mee in de zoektocht naar kansen.

### *LL7-5 Pak een actieve rol als intermediair*

Bedrijven richten zich op eigen core business. HMO versnelt het proces van het identificeren van kansen voor bijvoorbeeld bedrijfsverplaatsingen door een actieve intermediaire rol te pakken tussen ondernemers onderling en tussen de gemeente en de ondernemers.

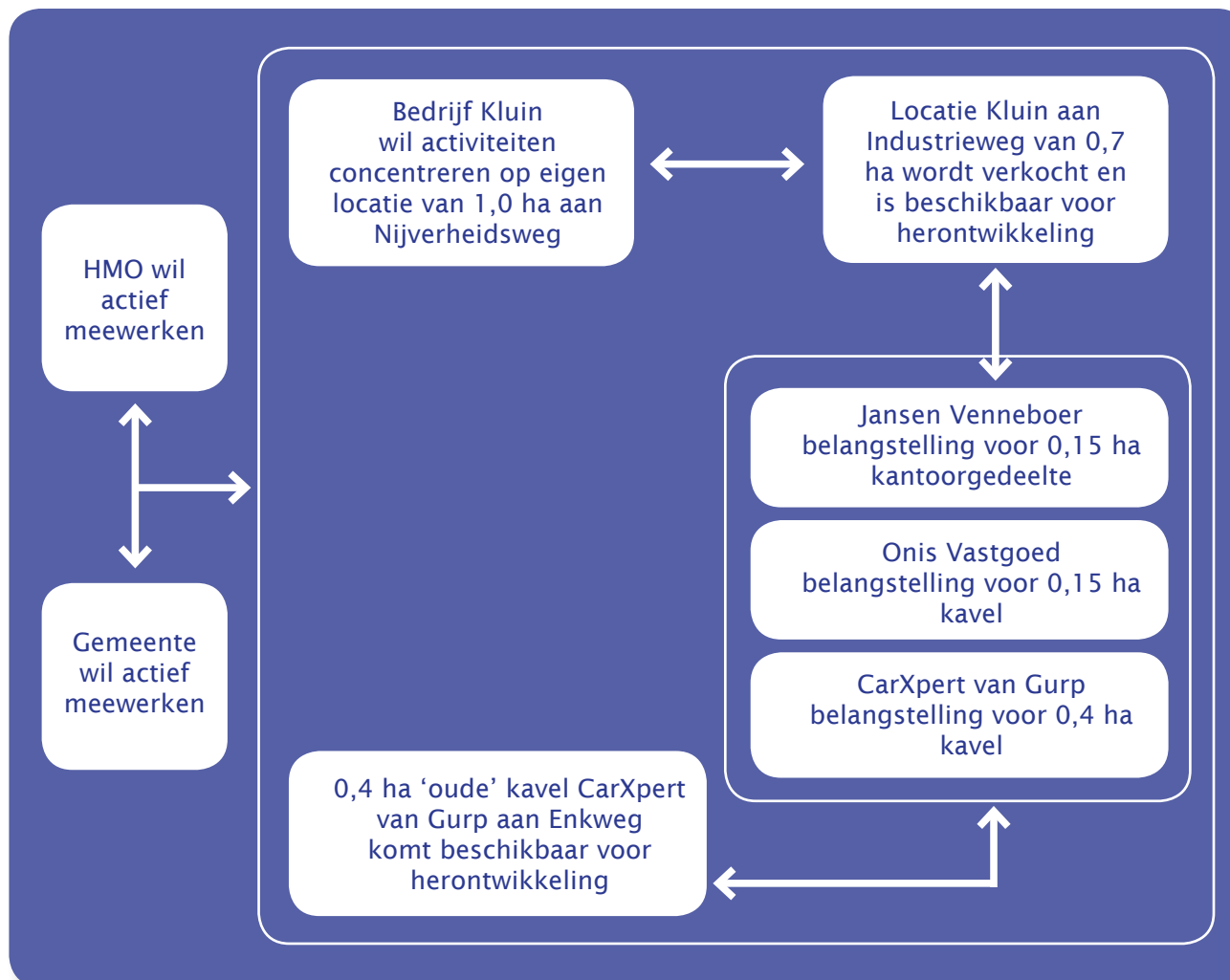
# De kansenkaart

## Herontwikkeling van 2,1 hectare in één combi-oplossing?

Het concentreren van de activiteiten van Kluin op de locatie aan de Nijverheidsweg, de herontwikkeling van de vrijkomende kavel aan de Industrierweg en vervolgens een goede oplossing vinden voor de huidige

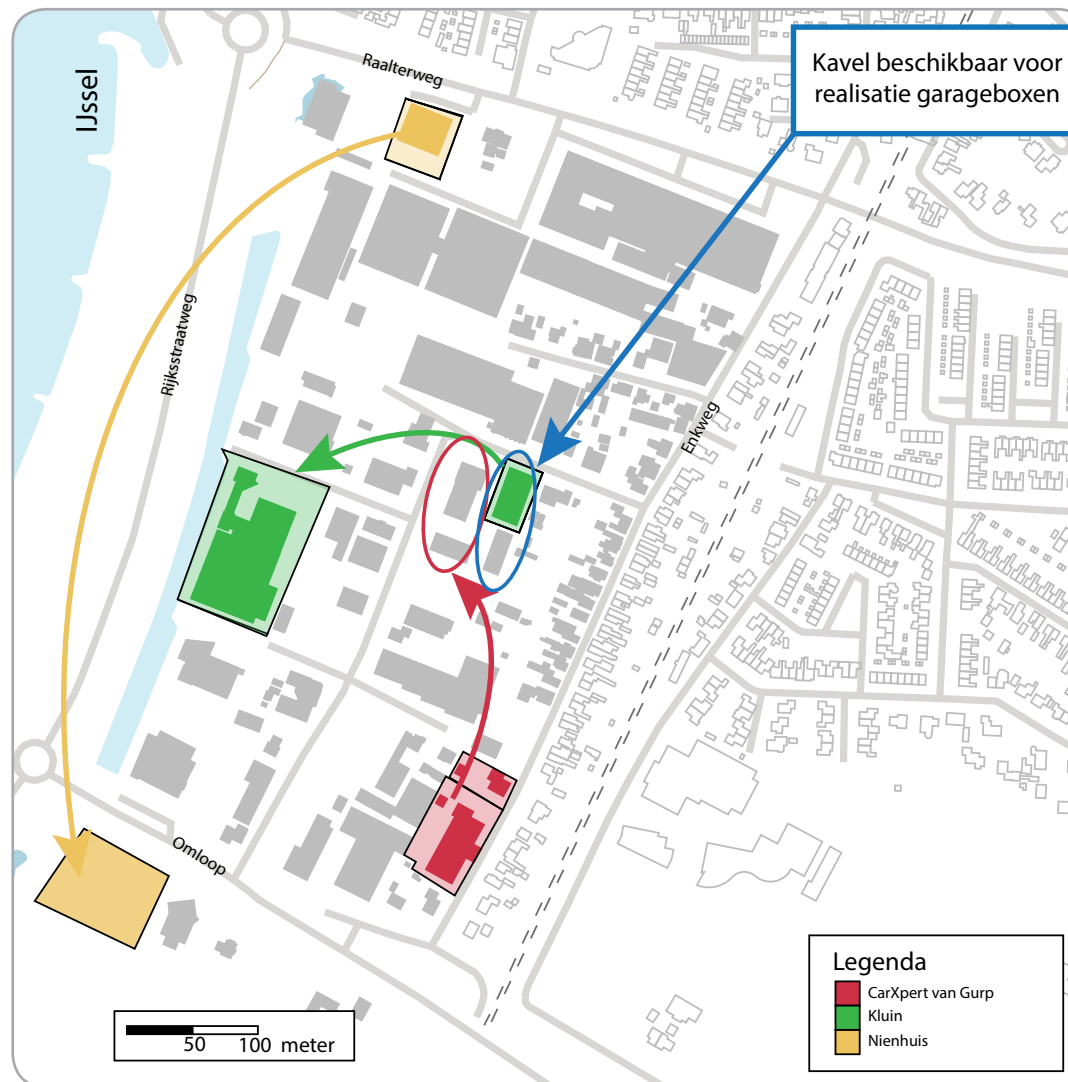
kavel van CarXpert aan de Enkweg kan een mooie win-win oplossing bieden voor meerdere individuele ondernemers en voor de totale vitaliteit en toekomstbestendigheid van het terrein De Enk.

*Bekijk hier de plattegrond 'Kansen' >>*



# Plattegrond 'Kansen'

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



# Business- en value cases bouwen

De realisatie van deze complexe kans is alleen mogelijk als er goede oplossingen worden gevonden voor alle betrokken partijen. Individuele plannen voor nieuwbouw of herhuisvesting in bestaande gebouwen moeten haalbaar zijn en de verschillende ontwikkelingen moeten goed op elkaar afgestemd worden. Alleen op die manier kan er een sluitende (combinatie van) businesscase(s) worden gevonden. HMO, gemeente Olst-Wijhe en vier ondernemers zijn actief betrokken bij de ontwikkelingen. Uiteindelijk is een combinatie van voldoende investeringsbereidheid en een set van passende financieringsconstructies gevonden.

*Het startpunt van het proces: Focus op locatie "Kluin" aan de Industrieweg*  
HMO voert in 2012 meerdere gesprekken met de betrokken partijen. De verkoop van de kavel is een voorwaarde voor de verdere ontwikkelingen. Kluin Wijhe wil de inkomsten uit de verkoop gebruiken voor verbouwingen en productiegerelateerde investeringen op haar locatie aan de Nijverheidsweg, maar houdt tegelijk ook rekening met het eventueel samenvoegen van alle eigen activiteiten met een zusterbedrijf in 't Harde. De verkoop kent verschillende uitdagingen: passende investeringsbereidheid vinden bij de betrokken partijen; sloop of hergebruik van de bestaande gebouwen; de aanwezigheid van bodemverontreiniging. Gemeente Olst-Wijhe wil in het bijzonder graag meewerken aan de verplaatsing van CarXpert van Gulp. In november

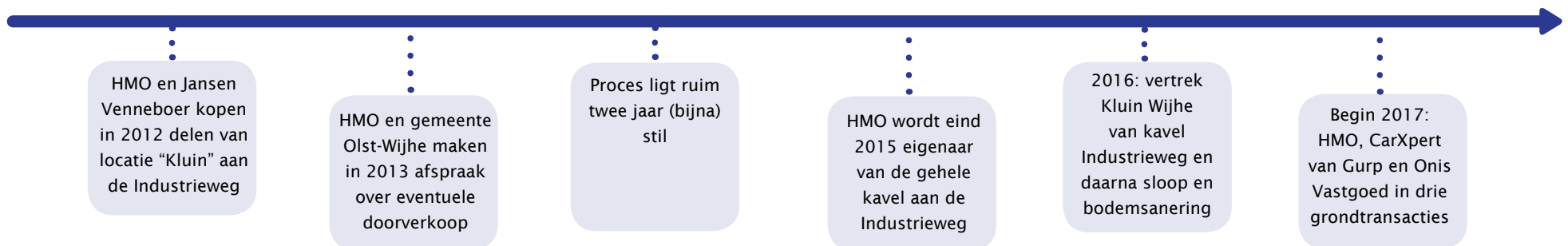
2012 geeft de gemeente aan dat de benodigde vergunningen voor de verplaatsing zullen worden verleend. Indien de verplaatsing echt gerealiseerd wordt, is de gemeente bereid om hieraan een financiële bijdrage te leveren.

## *Actief werken aan inzicht in kosten en baten*

HMO probeert op verschillende manieren het proces te versnellen. Inzicht verkrijgen in kosten en opbrengsten rond de beoogde herontwikkeling is eerste prioriteit. HMO werkt daarom aan het ontwikkelen van overeenstemming over de grondprijs (in euro/m<sup>2</sup>) en schakelt aanvullende deskundigheid in voor de aanpak en kostenraming voor de bodemsanering. De grond moet bouwrijp (en dus schoon) opgeleverd worden door de verkopende partij (Kluin Wijhe) en het is belangrijk om de saneringskosten op een goede manier te verwerken in de verkoop.

## *HMO stapt actief in de herontwikkeling*

De algemene economische situatie is in 2012 niet gemakkelijk. Ondernemers hebben vaak concrete ideeën voor bedrijfsverplaatsingen en nieuwbouw en ze zijn bereid om te investeren, maar het is heel moeilijk om goede businesscases te ontwikkelen. Een bedrijfsonderdeel van Van Gulp gaat failliet en het bedrijf kan hierdoor (voorlopig) niet doorgaan met de nieuwbouwplannen. Onis Vastgoed wil deze nieuwbouw realiseren en ook deze partij haakt om die reden af.





HMO blijft over met de ambities van Kluin en Jansen Venneboer en besluit zelf om de deellocatie van Kluin aan te kopen, nu met het doel de voortgang voor Kluin en Jansen te waarborgen. In december 2012 tekenen HMO (voor 0,55 ha) en Jansen Venneboer (voor 0,15 ha) koopovereenkomsten met Kluin Wijhe. De bedoeling is dat op korte termijn de grond gesaneerd wordt en enkele gebouwen gesloopt worden. Jansen Venneboer kan vervolgens verhuizen naar het overgebleven kantoorgebouw, HMO kan werken aan de verdere herontwikkeling van de rest van de kavel en Kluin Wijhe kan volledig overgaan naar hun tweede locatie aan de Nijverheidsweg.

#### *Kink in de kabel*

De realiteit wordt anders. Kluin Wijhe en Jansen Venneboer hebben een meningsverschil over de koopovereenkomst en de geplande ontwikkelingen belanden in een impasse. HMO werkt in de tussentijd samen met de gemeente Olst-Wijhe door aan de combinatie van business- en value case voor de herontwikkeling. HMO is oorspronkelijk opgericht als een tijdelijke organisatie voor de periode tot eind 2018 en kon om die reden geen eigendomsverplichtingen aangaan voor een langere periode. In 2013 maken HMO en de gemeente daarom een afspraak voor een eventuele doorverkoop van de grond. HMO heeft de inspanningsverplichting om de herontwikkeling rond te krijgen voor het einde van 2018. Lukt dat niet, dan koopt de gemeente de locatie.

#### *Doorbreken van de impasse*

Kluin Wijhe blijft voor een gedeelte actief op de locatie aan de Industrierweg en werkt tegelijkertijd aan de nodige aanpassingen van de locatie aan de Nijverheidsweg. In de loop van 2014 wordt het duidelijk dat Kluin verwacht om pas medio 2016 de stapsgewijze verhuizing afgerond te hebben. Tegelijk hebben de meningsverschillen over de koopovereenkomst tussen Jansen Venneboer en Kluin Wijhe een vertragend effect op de ontwikkelingen. De koopovereenkomst wordt uiteindelijk ontbonden. HMO blijft perspectief zien in de ontwikkeling van de locatie Kluin

ondanks het feit dat Van Gurp en Jansen Venneboer beiden zijn afgehaakt en koopt eind 2015 de resterende 0,15 ha grond (het perceel dat eerst bedoeld was voor Jansen Venneboer) van Kluin Wijhe. HMO wordt daarmee eigenaar van de gehele kavel. Ten tweede neemt HMO de verplichtingen over voor de uitvoering van de nodige sloop en grondsanering, inclusief de verantwoordelijkheid voor het goed doorlopen van de procedure voor goedkeuring van de uitgevoerde sanering. Voor de sanering zijn er goede financiële afspraken gemaakt tussen Kluin Wijhe en HMO.

#### *Oude plannen worden steeds haalbaarder*

2016 is het jaar van “de doorzetter wint”. De sloop en sanering worden gerealiseerd en de kavel aan de Industrierweg is daarmee bouwrijp gemaakt. CarXpert van Gurp, gemeente Olst-Wijhe en HMO ontwikkelen samen een kader voor de verhuizing van het bedrijf vanaf de Enkweg naar de Industrierweg. Dit kader wordt, ter voorbereiding op de planologische besluiten, vastgelegd in een anterieure overeenkomst voor de grondexploitatie. In september 2016 wordt de omgevingsvergunning verleend. Belangrijk voor de herstructurering van het bedrijventerrein is dat de combinatie van een autobedrijf met tankstation verplaatst wordt naar de Industrierweg. Op de ‘oude’ locatie aan de Enkweg, aan de rand van de woonwijk, wordt de mogelijkheid geboden voor de realisatie van woon-/werk kavels. Parallel aan deze ontwikkelingen heeft Onis Vastgoed de plannen voor de ontwikkeling van een bedrijfsverzamelgebouw weer opgepakt. De intentie is nu om een combinatie van een bedrijfsverzamelgebouw met een aantal garageboxen te realiseren.

#### *Drie belangrijke stappen*

Rond de jaarwisseling 2016 / 2017 komen de ontwikkelingen echt in een stroomversnelling terecht. CarXpert van Gurp en Onis Vastgoed kopen respectievelijk 0,4 en 0,3 ha grond op de Industrierweg 1 van HMO en HMO koopt de oude locatie van CarXpert van Gurp aan de Enkweg. De weg naar realisatie van de plannen van de ondernemers ligt open.



## Lessons learned

### *LL7-6 Stuur op kritieke besluitvormingsfactoren*

Investeringsbereidheid wordt altijd bepaald door belangen. HMO richt zich daarom vooral op de essentiële factoren (ambities, doelen, problemen) die van invloed zijn op de belangen van de ondernemers en de gemeente Olst-Wijhe: plannen van de betrokken ondernemers mogelijk maken; verminderen van de leegstand; herontwikkeling van kavels; sloop en sanering; bedrijven verplaatsen naar locaties die beter passen bij de ambities voor de gebiedsontwikkeling en oplossingen bieden voor concrete problemen.

### *LL7-7 Als het rechtsom niet kan, dan linksom*

HMO probeert in eerste instantie alleen een aanjaagfunctie te vervullen bij de bouw van de business- en value cases. Het proces dreigt stil te vallen en HMO zet haar andere pet op en investeert zelf door in twee stappen de gehele kavel te kopen. De slagvaardigheid wordt hiermee vergroot omdat HMO direct kan onderhandelen met de belangstellenden over de businesscases.

### *LL7-8 Faciliteer bedrijven in de activiteiten die niet tot hun core business horen*

Ondernemers willen ondernemen en de verschillende uitdagingen rond bedrijfsverplaatsingen behoren in die zin niet tot de core business. HMO 'ontzorgt' de ondernemers door een actieve faciliterende rol op zich te nemen in het regelen van sloop en bodemsanering en de afstemming met de gemeente en andere private partijen.

### *LL7-9 De doorzetter wint: focus continu op ambities en investeringsbereidheid*

De herontwikkeling van de kavel aan de Industrieweg heeft uiteindelijk, mede vanwege de economische recessie, meerdere jaren geduurd. Het is in bepaalde mate een proces van 'hollen en stilstaan' geweest. HMO heeft interventies gepleegd, een vinger aan de pols gehouden bij de ondernemers en heeft op het goede moment alle betrokken partijen samen weten te brengen in een 'pakket' van geschakelde businesscases.

# De business- en value case

## Bedrijfsverplaatsingen en herontwikkeling

### Algemene kenmerken:

- HMO is bereid om de locatie van 0,7 ha Van Kluin aan de Industrieweg aan te kopen;
- HMO is bereid om sloop en bodemsanering te regelen zodat Kluin focus kan houden op nieuwbouw en samenvoegen van bedrijfsactiviteiten;
- CarXpert van Gulp is bereid om 0,4 ha van de kavel te kopen voor de realisatie (verplaatsing) van autobedrijf en tankstation;
- Onis Vastgoed is bereid om 0,3 ha van de kavel te kopen voor de ontwikkeling van een bedrijfsverzamelgebouw en garageboxen;
- Gemeente Olst-Wijhe is bereid om een bijdrage te leveren aan de bedrijfsverplaatsingen;
- HMO is bereid om de vrijkomende kavel van CarXpert van Gulp aan de Enkweg te kopen.

	Businesscase	Value case
<b>Waardeperspectief</b>	<p>De totale herontwikkeling bestaat uit een aantal afzonderlijke, maar wel gedeeltelijk onderling afhankelijke businesscases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verkoop van de kavel door Kluin Wijhe aan HMO (inclusief sloop en sanering) geeft het bedrijf financiële ruimte voor concentratie en verdere ontwikkeling van activiteiten op hun (tweede) locatie aan de Nijverheidsweg;</li> <li>• de koop van een gedeelte van de kavel aan de Industrieweg biedt voor Onis Vastgoed de kans om een combinatie van een bedrijfsverzamelgebouw en garageboxen te ontwikkelen;</li> <li>• de koop van het tweede gedeelte van de kavel aan de Industrieweg in combinatie met de verkoop van de oude kavel aan de Enkweg maakt het voor CarXpert van Gulp mogelijk om haar plannen voor nieuwbouw van een up-to-date autobedrijf met bijbehorend tankstation te realiseren.</li> </ul>	<p>De herontwikkeling vervult een centrale rol in de realisatie van het herstructureringsplan voor De Enk. Bedrijven worden gefaciliteerd in het realiseren van hun ambities en tegelijkertijd zijn er veel positieve sociaal-economische, ruimtelijke en milieueffecten. De combinatie van alle veranderingen maakt het bedrijventerrein vitaler en toekomstbestendiger en zorgt voor een betere overgang naar en afstemming met ontwikkelingen in de omgeving.</p>
<b>Betrokken partijen</b>	Kluin Wijhe B.V., CarXpert van Gulp, Onis Vastgoed, HMO, gemeente Olst-Wijhe, provincie Overijssel	HMO, gemeente Olst-Wijhe, provincie Overijssel

	<b>Businesscase</b>	<b>Value case</b>
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CarXpert van Gurp: sloop en sanering kavel aan de Enkweg; koop grond aan de Industrieweg; nieuwbouw;</li> <li>• Kluin Wijhe: bouwrijp opleveren kavel aan de Industrieweg;</li> <li>• Onis Vastgoed: koop grond aan Industrieweg en nieuwbouw;</li> <li>• HMO: koop kavels aan de Industrieweg en de Enkweg;</li> <li>• bijdrage (uit budget voor herstructurering) gemeente Olst-Wijhe aan verplaatsing CarXpert van Gurp;</li> <li>• alle partijen: transactiekosten voor voorgaande activiteiten .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proceskosten HMO en gemeente Olst-Wijhe, voor zo ver niet verwerkt in businesscases;</li> <li>• bijdrage (uit budget voor herstructurering) gemeente Olst-Wijhe aan verplaatsing CarXpert van Gurp;</li> <li>• bijdragen aan saneringen kavels aan Industrieweg en Enkweg vanuit “Bedrijvenregeling” (Besluit financiële bepalingen bodemsanering 2005).</li> </ul>
<b>Baten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CarXpert van Gurp: opbrengsten uit verkoop kavel aan de Enkweg;</li> <li>• Kluin Wijhe: opbrengsten uit verkoop kavel aan de Industrieweg;</li> <li>• Onis Vastgoed: inkomsten uit verkoop en/of exploitatie bedrijfsruimtes in bedrijfsverzamelgebouw en garageboxen;</li> <li>• HMO: opbrengsten uit verkoop kavel aan de Industrieweg en toekomstige verkoop kavel aan de Enkweg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de verhuizing van Kluin Wijhe en het bouwrijp maken van de kavel aan de Industrieweg geven drie positieve effecten: vermindering van de leegstand, sanering van de bodemverontreiniging en het oplossen van een bestemmingsplanprobleem met betrekking tot de maximaal toegestane milieucategorie;</li> <li>• de verplaatsing van CarXpert van Gurp draagt bij aan de gewenste ontwikkeling aan de Enkweg: tankstation weg bij woonwijk; sanering grond; mogelijkheid voor nieuwe ontwikkelingen beter passend bij de naastliggende woonwijk;</li> <li>• de realisatie van nieuwbouw CarXpert van Gurp, bedrijfsverzamelgebouw en garageboxen aan de Industrieweg hebben positief effect op de vitaliteit en toekomstbestendigheid van het terrein en in het bijzonder voor de ontwikkeling van nieuwe bedrijvigheid.</li> </ul>
<b>Financiering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HMO en bedrijven vanuit eigen middelen;</li> <li>• Gemeente Olst-Wijhe vanuit budget voor herstructurering De Enk.</li> </ul>	De financiële bijdragen door HMO zijn overwegend tijdelijk en altijd beoogd revolverend ingezet als katalysator om de verschillende bedrijfsverplaatsingen en de bijbehorende sloop en bodemsaneringen mogelijk te maken, versnellen en vergemakkelijken.

	<b>Businesscase</b>	<b>Value case</b>
<b>Risico's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eventueel verlies HMO op de totaalontwikkeling (inclusief toekomstige doorverkoop kavel aan de Enkweg);</li> <li>• Tegenvallende financiële resultaten in ontwikkelingen voor specifieke bedrijven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• onzekerheid toekomst m.b.t. dynamiek in bedrijfsleven en consequenties voor benuttingsgraad ruimte en vitaliteit terrein;</li> <li>• eventueel verlies HMO op de totaalontwikkeling (inclusief toekomstige doorverkoop kavel aan de Enkweg).</li> </ul>
<b>Risico-management HMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HMO minimaliseert (financiële) risico's door middel van: afspraken over (eventuele) doorverkoop van kavel aan gemeente Olst-Wijhe; continu in gesprek te blijven met de verschillende ondernemers over ontwikkelingen en investeringsbereidheid; sturing op inzicht in realistische grond-, sloop- en saneringskosten; sturing op afhankelijkheden in de stapsgewijze realisatie van de herontwikkeling.</li> </ul>	

# Realisatie & Resultaten

**De verschillende ontwikkelingen op De Enk zijn sterk afhankelijk van elkaar. Bedrijven willen (of kunnen) pas verhuizen en investeren in nieuwe ontwikkelingen als er financiële ruimte ontstaat door verkoop van de oude locaties. De uitdaging is daarom om dit proces op gang te krijgen, in beweging te houden en op geschikte momenten investeringsbereidheid om te zetten in investeringen.**

## 2010-2017

De ontwikkeling van het terrein verloopt in duidelijke fasen. In de periode 2010 – 2012 wordt er vooral veel voorbereidend werk verricht en uiteindelijk koopt HMO twee (van de drie) percelen van de kavel van Kluin Wijhe aan de Industrieweg. Het derde perceel wordt in eerste instantie gekocht door Jansen Venneboer, maar de koop wordt uiteindelijk ontbonden. Vervolgens koopt HMO dit laatste stuk van de kavel en is daardoor eigenaar geworden van de gehele kavel.

Kluin Wijhe verhuist begin 2016 en vervolgens wordt de grond gesaneerd en de gebouwen gesloopt. Kluin Wijhe concentreert uiteindelijk niet, zoals eerst beoogd, al haar activiteiten op de locatie aan de Nijverheidsweg. Sterker nog, als gevolg van ontwikkelingen in de olie- en gasindustrie worden de oorspronkelijke activiteiten (langgatboren) zelfs beëindigd! Een gedeelte van de activiteiten wordt verplaatst naar in 't Harde en het zusterbedrijf Mogema. Eigenaar Aalberts Industries ontwikkelt echter een alternatief voor de locatie Nijverheidsweg: de komst van het bedrijf Flamco IMZ B.V. en de integratie van een gedeelte van de activiteiten van Kluin Wijhe maakt dat de 1 hectare grote kavel aan de Nijverheidsweg volledig benut wordt.

Begin 2017 verkoopt HMO de bouwrijpe grond aan Onis Vastgoed en CarXpert van Gurp. Vrij snel hierna begint de nieuwbouw van het autobedrijf en de garageboxen.

## De situatie eind 2017

De garageboxen en de nieuwbouw van het autobedrijf met tankstation van CarXpert van Gurp zijn gereed. De herontwikkeling van de kavel aan

de Industrieweg is hiermee geslaagd.

De basis voor de herontwikkeling van de oude locatie van CarXpert van Gurp, in eigendom van HMO, is gelegd door het vertrek van het bedrijf en de (nog af te ronden) sanering van de bodem. De locatie biedt goede mogelijkheden voor woningen of woon/werk-combinaties.

*Bekijk hier de plattegrond van de eindsituatie >>*

## Terugblik en samenvatting

Bijna tien jaar na de publicatie van de Toekomstvisie Olst-Wijhe, “Versterken van een dijk van een gemeente”, zijn veel van de gewenste ontwikkelingen realiteit geworden. De herstructurering heeft inderdaad geleid tot een betere benutting van de ruimte op De Enk met als positieve ‘spin-off’ nieuwe bedrijfsactiviteiten, meer werkgelegenheid en het oplossen van concrete problemen. Verder hebben de randen van het bedrijventerrein een invulling gekregen die beter passen bij de omgeving van het terrein door een stap op weg naar concentratie van autobedrijven aan de zuidkant van het terrein, terwijl voor de oostkant van het terrein (tegen de woonwijk) de functie wonen meer ruimte heeft gekregen.

Boeiend is tenslotte te constateren dat drie ‘voorspellingen’ van HMO uit 2010 allemaal uit zijn gekomen: de ene kavel van Kluin Wijhe is herontwikkeld en Autobedrijf Nienhuis en CarXpert van Gurp zijn beide verhuisd. Op de voormalige locatie van Nienhuis, naast het gemeentehuis, is een gezondheidscentrum gerealiseerd. Dit past in de gewenste ontwikkeling van het gebied.





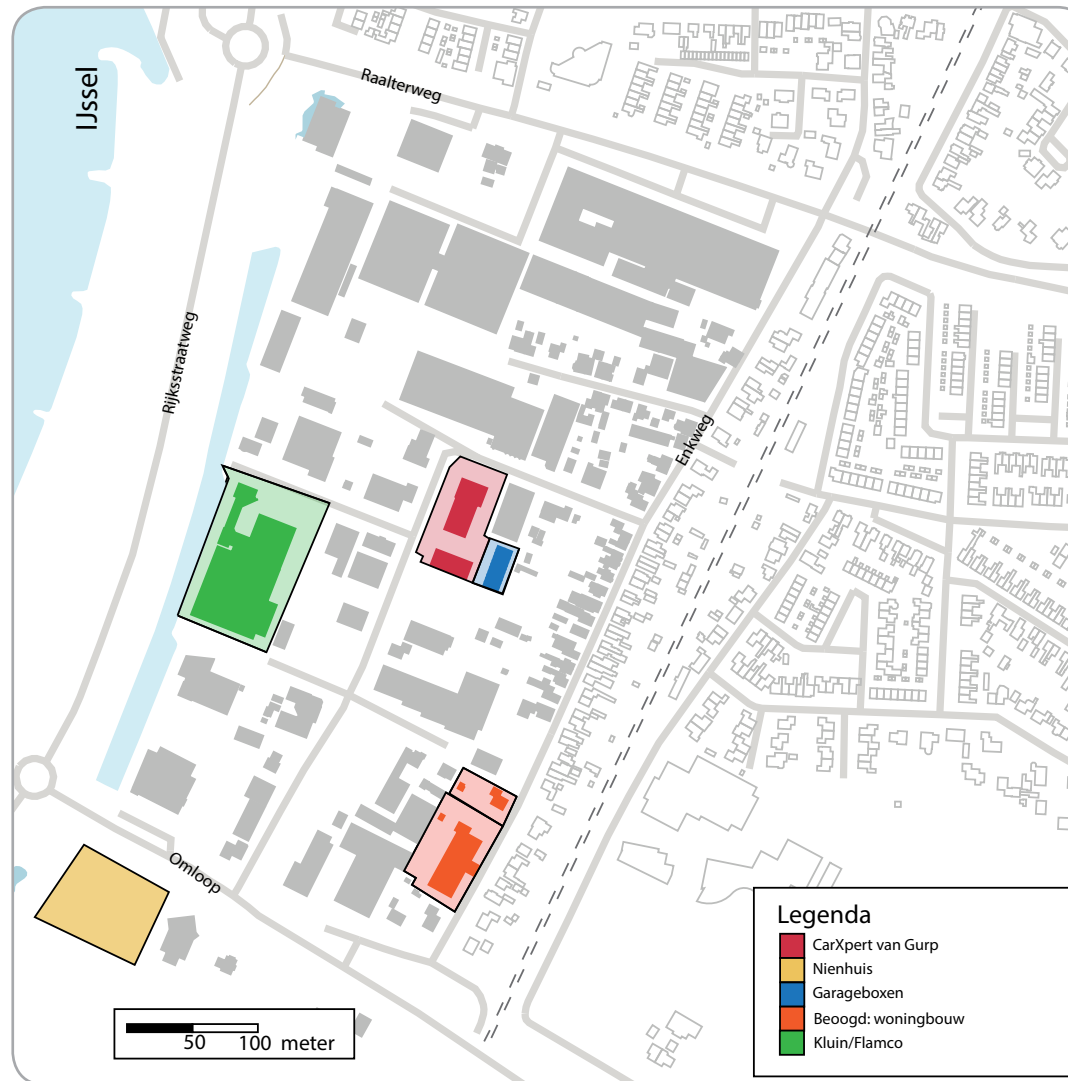
## Lessons learned

*LL7-10 De ontwikkeling van een bedrijventerrein is nooit 'af'*

De Enk is door de herstructureringsactiviteiten de afgelopen jaren weliswaar vitaler en toekomstbestendiger geworden, maar het langdurige traject heeft het duidelijk gemaakt dat het effect van ingrepen altijd tijdelijk is. De dynamiek maakt het noodzakelijk om continu aandacht te besteden aan de kwaliteitsontwikkeling. Dit betekent het slim combineren van een lange termijn programma en een proces met gerichte projecten: in feite precies wat HMO heeft gedaan sinds haar eerste betrokkenheid bij De Enk in 2010 en wat nodig bleek te zijn voor een succesvolle laatste fase in de herontwikkeling van de oude kavel van CarXpert van Gurp aan de Enkweg.

# Plattegrond van de eindsituatie

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



## *HMO: een gelijkwaardige samenwerkingspartner met een groot probleemoplossend vermogen.*

Op basis van de samenwerking bij de herstructureringsopgave op bedrijventerrein de Enk ziet wethouder Bosch van de gemeente Olst-Wijhe HMO vooral als *“een gelijkwaardige partner met een groot probleemoplossend vermogen”*.

De herstructurering was ingegeven vanuit de visie van de gemeente om nieuwe ontwikkelingen mogelijk te maken aan de randen van het bedrijventerrein in de vorm van ruimte voor woningbouw, maatschappelijke functies en lichte bedrijvigheid. Hiervoor was het wenselijk om een aantal bedrijven passende huisvesting te bieden op een alternatieve bedrijfslocatie in Wijhe. Bijkomende factoren waren een forse saneringsopgave en een bestemmingsplanherziening.

Mede door het ontstaan van de kredietcrisis en de effecten op de vastgoedmarkt stond er veel druk op de (her)ontwikkeling van de geplande werklocaties binnen de gemeente Olst-Wijhe. De economische situatie maakte de opgave voor zowel de betrokken ondernemers als gemeente op dat moment nog ingewikkelder. Dit leidde tot een relatief lang en intensief overlegproces tussen betrokken partijen.

Realisatie van haalbare businesscases voor de ontwikkelingen op bedrijventerrein de Enk vroeg om een objectieve partner die op gelijkwaardig niveau kon opereren met alle betrokken stakeholders. HMO kwam hiervoor in beeld als samenwerkingspartner en heeft de voortrekkersrol gespeeld in het proces om tot een goed onderbouwde en gedragen businesscase te komen. Winnen

van elkaars vertrouwen, duidelijkheid creëren over de benodigde procedures, benoemen van taken en verantwoordelijkheden en beschikbaarheid van tijdelijke externe financiering zijn volgens de gemeente de succesfactoren voor het slagen van deze herstructureringsopgave.

De betrokken ondernemers hebben ook hun waardering uitgesproken over de rol van de HMO en het eindresultaat. Conclusie van wethouder Bosch van de gemeente is dan ook dat *“HMO een buitengewoon nuttige rol heeft gespeeld in dit hele proces. Zonder het risicokapitaal, maar zeker ook de kennis en expertise van HMO was deze ontwikkeling binnen de gemeente Olst-Wijhe niet mogelijk geweest”*.

Vanuit de ‘lessons learned’ uit het project de Enk heeft de gemeente inmiddels een vaste bedrijfscontactfunctionaris aangesteld voor de ondernemers. *“Een één loketfunctie die laagdrempelig toegankelijk is, draagt bij aan een goede en open samenwerking tussen het bedrijfsleven en de overheid. De stap naar het gemeentebestuur blijkt in de praktijk soms te groot”*. Daarnaast zijn er periodiek ondernemersbijeenkomsten waarin ontwikkelingen, wensen en knelpunten worden besproken. *“Vanuit onze positieve ervaringen heeft de gemeente Olst-Wijhe zeker de wens om in de toekomst op soortgelijke wijze samen te werken met HMO bij nieuwe herstructureringsopgaven op bedrijventerreinen of in binnenstedelijk gebied”* besluit de wethouder.



## Referenties

Volledige (vertrouwelijke) documentatie over de herstructurering van De Enk en de betrokkenheid van HMO in het proces vanaf 2009 tot medio 2017, Herstructureringsmaatschappij Overijssel

Hofsté, S. en K.E. Bugge (2018), Interview met wethouder Bosch op 29 maart 2018 te Wijhe

# H8. Herontwikkeling MBI-locatie

De braakliggende “MBI-locatie” in Raalte, waar vroeger het bedrijf MBI Beton BV gevestigd was, bevindt zich op het bedrijventerrein Spoorzone-Oost. De grootte van de MBI-locatie is ca. 4,5 ha. HMO werkt samen met de eigenaar en de gemeente aan een kansrijk ontwikkelperspectief voor de locatie en regelt sloop en sanering van gebouwen en grond. Carnavalsvereniging “De Stöppelkaters” kan begin 2018 beginnen aan de nieuwbouw van een hal op een aantrekkelijke vestigingslocatie.



## Inhoud:

- > Facts & Figures
- > De beginsituatie
- > Initiatief starten
- > Kansen identificeren
- > De kanskaart
- > Business- en value cases bouwen
- > De business- en value cases
- > Realisatie & Resultaten

*De eerste stap op weg naar  
een integrale herstructurering  
en herprofilering van  
Spoorzone-Oost in Raalte*

# Facts & Figures

## Project

Herontwikkeling locatie MBI Beton.



## Investering HMO

€ 800.000

## Overige private investeringen

Nog niet bekend

## Resultaat

4,5 ha revitalisering

## Het project laat zien hoe:

De herontwikkeling van een verpauperde en braakliggende locatie uitmondt in een terrein waar asbest gesaneerd is, de grond bouwrijp gemaakt is, een fietspad gemaakt wordt en een 'launching customer' (met maatschappelijke inslag) zich wil vestigen.



# De beginsituatie

De situatie op Spoorzone-Oost is zorgwekkend. De beeldkwaliteit van zowel openbaar gebied als de bedrijfskavels is matig tot slecht en er is specifiek sprake van omvangrijke verpaupering.

## Bedrijventerrein Spoorzone en de “MBI-locatie”

De uitgifte van het bedrijventerrein “Spoorzone” begon in de jaren '70. Het is nu een gemengd, volledig uitgegeven terrein van circa 22 hectare groot, dat georiënteerd is op de lokale markt. Het terrein is centraal gelegen in Raalte tussen woonwijken ten noorden, zuiden en oosten van het gebied. Het terrein ligt ingeklemd tussen de spoorlijn Zwolle-Almelo en de N35.

Het terrein bestaat uit twee delen, Spoorzone-Oost (18 ha) en Spoorzone-West (4 ha), gescheiden door het Overijssels Kanaal. De “MBI-locatie”, die centraal staat in dit hoofdstuk, is gesitueerd op het terrein Spoorzone-Oost, ten zuidoosten van het Overijssels Kanaal. Deze locatie, waar het bedrijf MBI Beton BV vroeger gevestigd was, bevindt zich aan de noordwestrand van Spoorzone-Oost. De grootte van de MBI-locatie is ca. 4,5 ha. De ontsluiting van de locatie loopt via de Kanaaldijk Oostzijde, de weg tussen de bedrijfskavel en het kanaal.

## De aanloop

De aandacht voor de situatie op Spoorzone-Oost krijgt in 2008-2009 een krachtige impuls. DHV voert in 2008 een zogenaamde “Kwaliteitsscan” uit op de thema's: ruimtelijke inrichting, beeldkwaliteit, faciliteiten en voorzieningen, milieuprestaties, economie, organisatie en beheer. Het terrein scoort “0 sterren” (de laagst mogelijke score op een schaal van 0-5) en zonder een ingrijpende herprofilering van het terrein wordt een hogere score dan “1 ster” (nog steeds ondermaats) niet realistisch geacht. In 2008 verschijnt verder het gemeentelijke beleidskader “Functies op bedrijventerreinen”. Dit beleidskader ziet functiemenging als kansrijk voor het terrein. De ligging aan de N35 biedt mogelijkheden voor de ontwikkeling van zichtlocaties en in het bijzonder wordt perifere



detailhandel (PDV) toegestaan op het terrein. Grootschalige detailhandel (GDV) wordt via vrijstelling mogelijk gemaakt. De verdere ontwikkeling van de N35 is in dat kader wel een aandachtspunt in verband met de slechte ontsluiting van het gebied. Tenslotte wordt Spoorzone-Oost in deze periode opgenomen als herstructureringslocatie in het Meerjarenprogramma Vitale Bedrijvigheid 2009 - 2015 (MJP-VB) van de provincie Overijssel (2009).

*Bekijk hier de plattegrond van de beginsituatie >>*

### Situatie medio 2009

Spoorzone-Oost heeft volgens het MJP-VB een herstructureringsopgave van 7,2 ha. Het terrein scoort in de Kwaliteitsscan alleen voldoende op digitale bereikbaarheid, de faciliterende rol van de gemeente, parkeren en regenwaterafvoer. Andere aspecten, zoals veel leegstand en de matige ontsluiting van het terrein, dragen bij aan de lage totaalscore.

Het feit dat het terrein opgenomen is in het MJP-VB biedt mogelijkheden voor het verkrijgen van een subsidie voor het verbeteren van het openbaar gebied. De gemeente moet, om in aanmerking te komen voor subsidie, voldoen aan een tweetal eisen. Ten eerste moet de eerder genoemde kwaliteitsscan uitgevoerd zijn. Ten tweede moet de gemeente een bedrijventerreinvisie ontwikkelen en laten vaststellen door B&W en de gemeenteraad. De visie moet afgestemd worden met buurgemeenten en vervolgens de instemming hebben van GS.

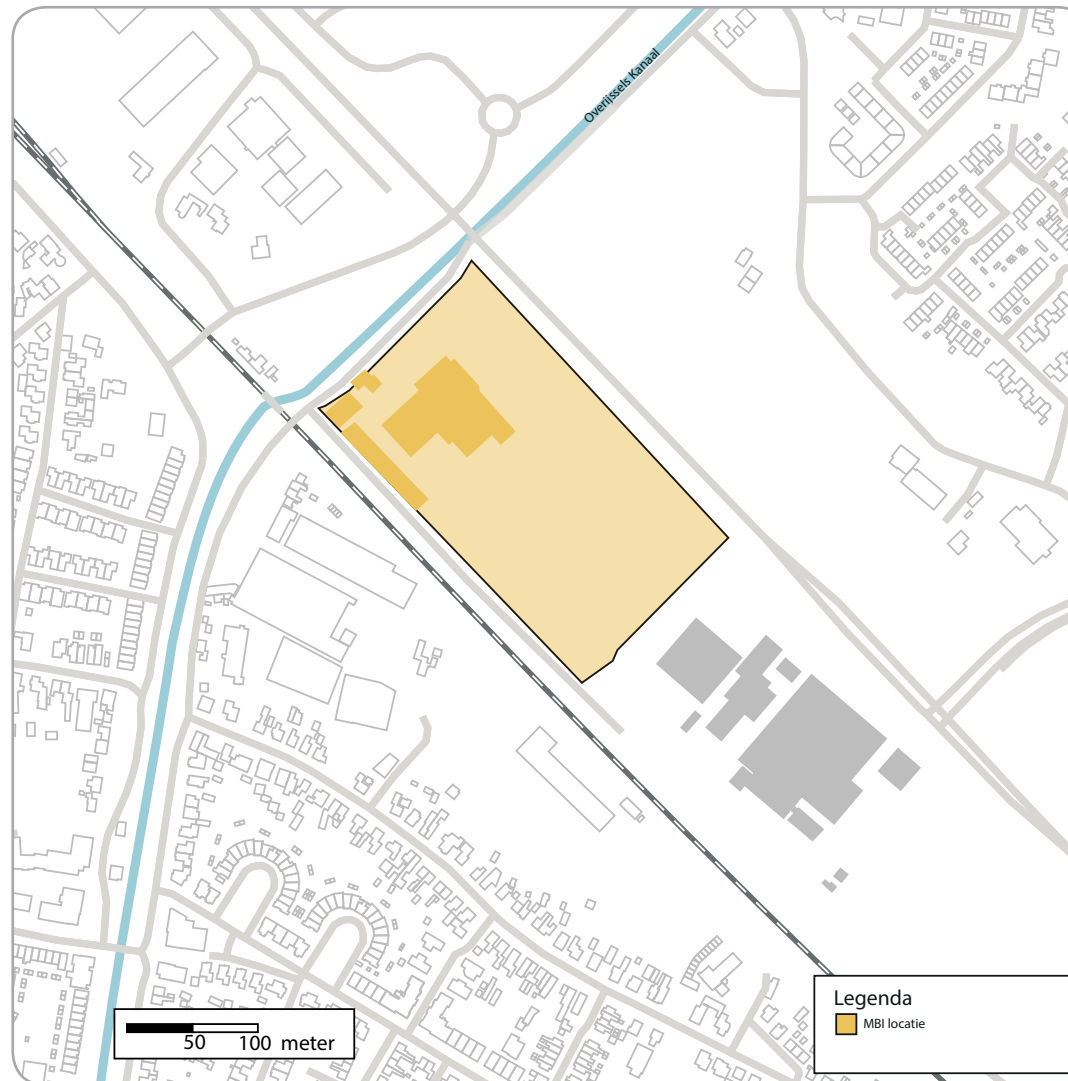
De herstructureringsopgave voor Spoorzone-Oost is niet alleen omvangrijk, maar ook behoorlijk complex. Er is in 2009 bijvoorbeeld onzekerheid over de verdere ontwikkeling (eventuele verbreding of het verdiept aanleggen) van de N35 en dit maakt het moeilijk om de haalbaarheid van een verbeterde ontsluiting van het terrein op de N35 in te schatten. Een tweede, overigens heel gebruikelijke, complicerende factor is het feit dat bijna alle gronden in eigendom zijn van private partijen. Medewerking van deze partijen is daarom noodzakelijk voor

een ingrijpende herstructurering en herprofilering van het gebied.

De "MBI-locatie" wordt beschouwd als de grootste uitdaging in het gebied. Het bedrijf MBI Beton BV stopte al in 1990 de productie en de locatie ligt sinds 1998 braak. De nog aanwezige opstallen moeten waarschijnlijk (in ieder geval voor een gedeelte) gesloopt worden. Daarnaast is uit onderzoek gebleken dat de locatie vervuild is, waardoor de bodem gesaneerd moet worden.

# Plattegrond van de beginsituatie

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



# Initiatief starten

## Triggers & Initiatiefnemers

De *gemeente Raalte* wil Spoorzone-Oost herprofilen en de leegstand en verpaupering van het terrein aanpakken, maar heeft nog geen concrete plannen hiervoor ontwikkeld. De subsidieregeling in het kader van het MJP-VB geeft een extra incentive om voortvarend aan de slag te gaan. De *MBI Group* heeft belang in een herontwikkeling van haar eigen locatie middels verkoop of een erfpachtconstructie. Nu levert de locatie niets op. De provincie Overijssel onderschrijft in het MJP-VB de noodzaak voor een herstructurering van het bedrijventerrein en de *Herstructureringsmaatschappij Overijssel (HMO)* heeft vanuit haar opgave een concrete reden voor een eigen inzet.

## Van individuele belangen naar gedeelde belangen

Medio 2009 vindt er een gesprek plaats tussen HMO en de gemeente Raalte. De insteek is om te verkennen welke kansen er liggen voor het ontwikkelen van een gezamenlijke strategie, passend voor de aanpak van Spoorzone-Oost en in het bijzonder de MBI-locatie. Het is voor zowel gemeente Raalte als HMO duidelijk dat de markt niet zelf in voldoende mate de herontwikkeling van het gebied oppakt. Een aanjagersrol voor HMO en/of de gemeente Raalte is daarom noodzakelijk.

## Vertrekpunt voor samenwerking tussen HMO en de gemeente Raalte

De gemeente en HMO maken principeafspraken over samenwerking en rolverdeling. HMO oriënteert zich op de MBI-locatie en polst de eigenaren. De gemeente levert de benodigde informatie en ontwikkelt een revitaliseringsplan voor Spoorzone-Oost. Het is in dit kader wenselijk om de verouderingsproblematiek te herdefiniëren in termen van functionele kwaliteit. Dit past veel beter bij het ondernemersperspectief op de terreinontwikkeling.

Het revitaliseringsplan kan als basis dienen voor het ontwikkelen van een lange termijn investeringsstrategie. De centrale uitdaging voor de investeringsstrategie is om voldoende investeringsbereidheid te bereiken bij de publieke en private partijen.

HMO wil in het bijzonder onderzoeken of het opbouwen van een eigen grondpositie kan leiden tot een hoogwaardiger ontwikkelingsperspectief. Voorwaarde is dan dat de ontsluiting van het terrein (zowel intern als extern) ingrijpend wordt verbeterd. Hierin kan de gemeente een belangrijke rol spelen.



# Kansen identificeren

## De uitdaging

De Spoorzone-Oost is een 'blinde'- of wellicht beter gezegd wat 'vergeten' vlek in de ontwikkeling van Raalte. Het terrein staat op de lijst van te herstructureren gebieden in het MJP-VB, maar lokaal is er nog geen sprake van een ervaren hoge urgentie voor actie. HMO ziet wel degelijk potentieel in het terrein en wil vanuit haar doelstelling de 'rotte plek' die het MBI-terrein is, aanpakken. De uitdaging voor HMO is om het verbeterproces op gang te krijgen. Hiervoor is de combinatie van een heldere visie en een concrete kans nodig.

### *Verbreiding van de scope?*

HMO gaat meteen aan de slag en een gesprek vindt plaats met de vastgoedadviseur van de eigenaar van de MBI-locatie, de MBI Group BV (vertegenwoordigd door Hamarpa Investerings BV), die werkt aan de herontwikkeling van de locatie.

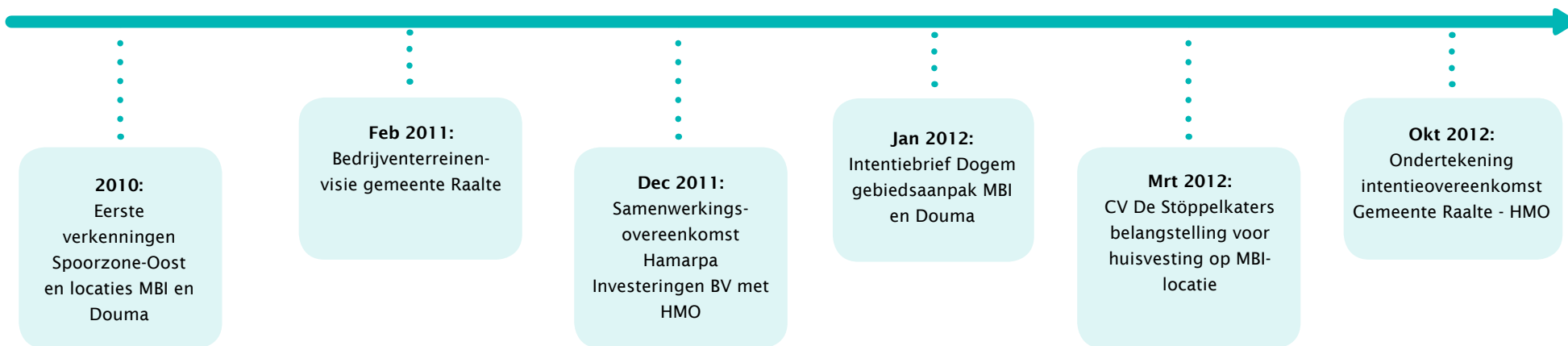
Deze adviseur heeft verkennende gesprekken gevoerd met Triodos Real Estate & Development (Triodos RED) en Volker Wessels/Systabo over de herontwikkeling. Triodos RED wil graag een verduurzaming bereiken en heeft interesse om de MBI-locatie in samenhang met de locatie "Douma

Deuren" (ca. 2,3 ha) te ontwikkelen. Deze locatie bevindt zich direct naast (ten zuidwesten van) de MBI-locatie aan de andere kant van het spoor (net buiten het terrein Spoorzone). Er is ook een gesprek gevoerd met het bedrijf Beaphar, gesitueerd aan de overkant van het kanaal. Door een betere verbinding over het kanaal te maken zou het westelijke gedeelte van de Spoorzone beter ontsloten kunnen worden.

### *Meer inzicht is nodig*

Het is duidelijk dat meer informatie over de huidige situatie, plannen en voorkeuren van belanghebbenden nodig is om te komen tot een haalbaar revitaliseringsplan voor het gebied en goede businesscases voor de specifieke kavelontwikkelingen.

De vastgoedadviseur van Hamarpa (MBI) verzamelt informatie over ruimtelijke, milieutechnische en marktaspecten met betrekking tot de herontwikkeling van de MBI-locatie en deelt deze informatie met HMO. De Spoorzone vormt in 2010 eerder een barrière dan een goede overgang en verbinding tussen de omliggende wijken. Een combinatie van revitalisering en herprofilering van het gebied kan het gebied de gewenste verbindende rol geven.





De kwaliteit van de ontsluiting van het terrein is natuurlijk belangrijk voor het realiseren van deze ontwikkeling. Er is in 2010 nog geen duidelijkheid over de toekomst van de N35. Twee varianten voor een ringweg rond Raalte worden besproken. Indien een zuidelijke variant gekozen wordt, dan zijn aanpassingen van de N35 naast het MBI-terrein waarschijnlijk niet meer aan de orde.

Er zijn ook verschillende ontwikkelmogelijkheden voor de (lokale) ontsluiting van Spoorzone-Oost. Aan de westkant van het terrein ligt een kleine weg (de Parallelweg) die verder ontwikkeld zou kunnen worden tot ontsluitingsroute. De ontwikkeling van de Kanaalstraat Oostzijde lijkt minder kansrijk. Deze weg wil de gemeente graag autoluw maken. Tenslotte zou een nieuwe brug over het Overijssels Kanaal een ontsluiting via Spoorzone-West mogelijk maken. Deze optie biedt echter slechts beperkt een oplossing voor de ontsluitingsproblematiek, doordat er geen verbinding is naar de N35 vanaf Spoorzone-West. Een combinatie van de verschillende opties is uiteraard ook mogelijk.

De haalbaarheid van verschillende opties voor een verbeterde ontsluiting is mede afhankelijk van de ambities en plannen van de gemeente voor de omgeving van de Spoorzone. Dit is zeker belangrijk voor de eerder genoemde mogelijkheid voor een gecombineerde ontwikkeling van de locaties MBI en Douma Deuren. De gemeente Raalte heeft in een conceptvisie voor de Kanaalzone (de MBI-locatie en de Spoorzone vallen niet binnen de scope van deze visie) aangegeven van plan te zijn om de locatie Douma Deuren te herbestemmen en laten ontwikkelen tot een groen opgezette woonwijk.

Op de MBI-locatie zijn op dat moment bedrijfsactiviteiten in (milieu) categorie 5 en op basis van vrijstelling zelfs categorie 6, toegestaan. Een belangrijke vraag, mede gezien de plannen voor de omgeving, is welke marktsegmenten passend zijn op het terrein en met welke concurrerende ontwikkelingen er rekening moet worden gehouden. De vergevorderde

plannen van de gemeente voor een nieuw bedrijventerrein van circa 15 hectare, De Zegge VII, is in ieder geval van groot belang. Een parallelle ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen heeft vaak een negatief effect op revitalisering van bestaande terreinen. Woningbouw op Spoorzone-Oost is, vanwege de geluidsbronnen Rijksweg N35 en het spoor tussen Zwolle en Almelo, geen optie. Functiemenging blijft wel een optie voor de herontwikkeling.

#### *Bedrijventerreinvisie geeft (meer) richting*

De gemeente Raalte stelt in februari 2011 een nieuwe bedrijventerreinvisie vast. De gemeente concludeert in de visie onder andere dat de bedrijfsruimtemarkt in Raalte sterk lokaal georiënteerd is en wil vooral inzetten op het bestendigen en beheerst uitbouwen van de bestaande bedrijvigheid en tegelijkertijd de werkgelegenheid in de gemeente Raalte zoveel mogelijk verbreden. De gemeente benadrukt in de visie dat het samenwerkt met het bedrijfsleven aan optimale randvoorwaarden om het bedrijfsleven te versterken.

De gemeente heeft (nog) geen concrete afspraken gemaakt met de provincie Overijssel over de planning en uitvoering van de herstructurering van Spoorzone-Oost. De visie benoemt de mogelijkheid om samen met HMO de herstructurering aan te pakken en er wordt een verwachting uitgesproken ten aanzien van totale ruimtewinst voor De Zegge en Spoorzone-Oost van 5-10 hectare. De gemeente concludeert tenslotte dat Spoorzone Oost slecht ontsloten is en extra aandacht verdient bij de opwaardering van de N35.

#### *Maatwerk voor ontwikkeling voor de korte- en lange termijn en voor aparte deellocaties*

HMO, Loostad Projectontwikkeling (onderdeel van Volker Wessels) en Triodos RED investeren samen in een quickscan naar haalbaarheid van de herontwikkeling van de MBI-locatie. HMO voert de quickscan uit. De scan maakt het duidelijk dat het vooral belangrijk is om de ontwikkeling op gang te krijgen. HMO lanceert daarom, gebaseerd op gesprekken

met lokale partijen, de eerste ideeën voor een gefaseerde ontwikkeling. Voor de korte termijn wordt er gedacht aan het visueel opknappen van de locatie, tijdelijk verhuur voor bijvoorbeeld buitenopslag en sloop van opstallen. Deze ontwikkelingen kunnen de aandacht trekken van potentiële investeerders. Op langere termijn kunnen er vervolgens in samenwerking met de gemeente Raalte en marktpartijen investeringsvarianten ontstaan. De gemeente Raalte is bereid om in dit kader te kijken naar mogelijkheden met betrekking tot bestemming.

Meer duidelijkheid wordt ook verkregen over de bodemverontreiniging op de MBI-locatie. In opdracht van HMO analyseert TTE Consultants in 2012 de situatie, waarbij de in voorgaande jaren uitgevoerde onderzoeken en de correspondentie met het bevoegd gezag worden beoordeeld. De sanering van de aanwezige bodemverontreiniging is door de provincie Overijssel in 2001 in eerste instantie aangemerkt als ernstig en urgent, omdat er sprake is van een actueel verspreidingsrisico. In 2011 wordt, in tegenstelling tot de eerdere beschikking, vastgesteld (Provincie Overijssel, 2011) dat er geen sprake is van een spoedeisende sanering. Afhankelijk van soort toekomstig gebruik zal er wel functiegericht gesaneerd moeten worden. Vijf varianten (met bijbehorende globale en zeer uiteenlopende, kostenramingen) voor de sanering worden ontwikkeld. De locatie is tijdig aangemeld voor de Bedrijvenregeling, waardoor een subsidieaanvraag voor bodemsanering (en sloop) mogelijk is. De gemeente Raalte benadrukt dat zij nog geen definitief oordeel kan geven over de bodemsituatie van het MBI-terrein aangezien niet alles is onderzocht.

#### *Gedeelde belangen, samenwerking en trekkersrol HMO*

HMO wil graag een hechtere samenwerking realiseren met de belangrijkste belanghebbenden en werkt daarom gericht aan separate samenwerkingsovereenkomsten met respectievelijk Hamarpa Investerings BV, Douma Onroerend Goed- en Exploitatiemaatschappij BV (Dogem, als vertegenwoordiger van de eigenaar van de kavel) en de



gemeente Raalte.

De eerste samenwerkingsovereenkomst tussen HMO en Hamarpa voor de herontwikkeling van de MBI-locatie wordt in december 2011 getekend. HMO gaat in volledige en open afstemming met de eigenaar werken aan de herontwikkeling van de locatie. De partijen gaan samen het planconcept



voor het gebied ontwikkelen. Het planconcept bevat: vaststelling van het te ontwikkelen gebied, doelstellingen met betrekking tot toekomstige functies, gebiedsexploitatie op hoofdlijnen, haalbaarheidsanalyse, opzet van de gebiedsorganisatie, planning/fasering. HMO voert de regie en zorgt voor een adequate samenwerking en afstemming met de gemeente Raalte. HMO geeft in het bijzonder aan bereid te zijn te investeren in de sloop van opstallen, het opschonen van het terrein en de planontwikkeling. Hamarpa geeft aan bereid te zijn HMO volledig te compenseren voor de gemaakte investeringen en gemaakte kosten.

In de plannen voor de herontwikkeling van de MBI-locatie wordt steeds rekening gehouden met de beoogde herontwikkeling van de naastgelegen (maar wel buiten Spoorzone-Oost) locatie "Douma Deuren". De afstemming is vooral belangrijk vanwege de woningbouwplannen voor deze locatie. Begin 2012 spreekt Dogem schriftelijk de intentie uit om samen met HMO de verdere ontwikkeling vorm en inhoud te geven. Parallel geven gesprekken met gemeente Raalte steeds meer duidelijkheid over ambities en kaders voor een intentieovereenkomst.

De gemeente ervaart geen urgentie met betrekking tot het aanpakken van de MBI-locatie en wil (conform de structuurvisie) vasthouden aan de werkfunctie voor de MBI-locatie. De gemeente geeft verder aan graag mee te willen denken in mogelijkheden voor toekomstige functies, maar benadrukt dat de HMO en de eigenaar zelf met een planconcept moeten komen. Dit gaat de gemeente niet zelf oppakken. HMO benadrukt dat, vanwege de lastige marktsituatie, flexibiliteit in de gebiedsontwikkeling is gewenst en benadrukt het belang van regelmatige afstemming en het meebewegen van de gemeente in de ontwikkeling. De uitkomsten van de gesprekken worden verwerkt in de "Intentieverklaring Herontwikkeling MBI-terrein in Raalte" tussen HMO en de gemeente, die op 8 oktober 2012 getekend wordt. De intentie is om te komen tot een haalbaar planconcept voor de gehele gebiedsontwikkeling dat als basis kan dienen voor nadere besluitvorming over verdere uitwerking en uitvoering.

HMO, Hamarpa en Dogem maken (onder regie van HMO) samen het planconcept en de gemeente Raalte toetst het concept aan haar eigen beleidskader. Dit beleidskader hanteert als uitgangspunt de bestemming "bedrijventerrein". Medefuncties zijn wel bespreekbaar voor zo ver ze niet concurrerend zijn met de centrumvoorzieningen, ze passend zijn in het gebied en er rekening wordt gehouden met de beperkte ontsluiting en de naastgelegen woonfuncties. Gedacht wordt bijvoorbeeld aan een creatieve broedplaats voor startups, onderwijs gekoppeld aan het bedrijfsleven en duurzaamheidsvoorzieningen, zoals zonnepanelen.

De eerste ontwerpideeën voor het gebiedsconcept worden medio 2012 in opdracht van HMO (en afgestemd met Hamarpa en Dogem) ontworpen door Schipperdouwesarchitectuur onder de noemer 'Op de Enk'. De ontwerpen accentueren enerzijds de verschillen in karakter van de twee locaties: wonen en eventueel zorg op de locatie Douma Deuren versus bedrijvigheid op de MBI-locatie. Anderzijds wordt de potentiële synergie van een samenhangend concept benadrukt, zoals op de ene locatie wonen en op de andere locatie werken.

#### *Launching customer?*

In 2012 begint ook een andere ontwikkeling die op termijn van betekenis kan worden voor de herontwikkeling van de MBI-locatie. De Carnavalsvereniging "De Stöppelkaters" meldt zich in maart bij de gemeente Raalte. De vereniging is samen met andere partijen gehuisvest in twee gebouwen op een locatie nabij het station in Raalte. De partijen willen graag nieuwe huisvesting in één multifunctioneel gebouw en presenteren een samenhangend en concreet concept qua soort en oppervlakte van grond en ruimtes. Hoewel er in eerste instantie gedacht wordt aan nieuwbouw op de huidige locatie, noemt de vereniging ook de MBI-locatie als een optie. De vereniging komt vervolgens in contact met HMO en de gesprekken verlopen positief. De eerste kans voor herontwikkeling op de MBI-locatie is een feit.



## Lessons learned

### *LL8-1 Fasering, kleinschaligheid en het creëren van een kiempunt voor opschaling*

HMO richt zich bewust op het vinden van een aangrijpingspunt voor het op gang krijgen van de herontwikkeling van de MBI-locatie. De Stöppelkaters kan deze impuls geven. De gemeente Raalte en HMO houden wel rekening met de consequenties van de eventuele vestiging van de carnavalsvereniging. Enerzijds biedt die een kans en anderzijds zal de vestiging in bepaalde mate richtinggevend en beperkend worden voor een verdere herstructurering en herprofilering van het gebied.

### *LL8-2 Gecombineerde ontwikkeling van locaties*

De integrale benadering van twee locaties (Douma Deuren en MBI) maakt het mogelijk om meer functies (werken, wonen, zorg, onderwijs) in het plangebied te bedienen, waardoor meer invalshoeken voor herontwikkeling ontstaan en een grotere groep belanghebbenden en potentiële projectpartners in beeld komt.

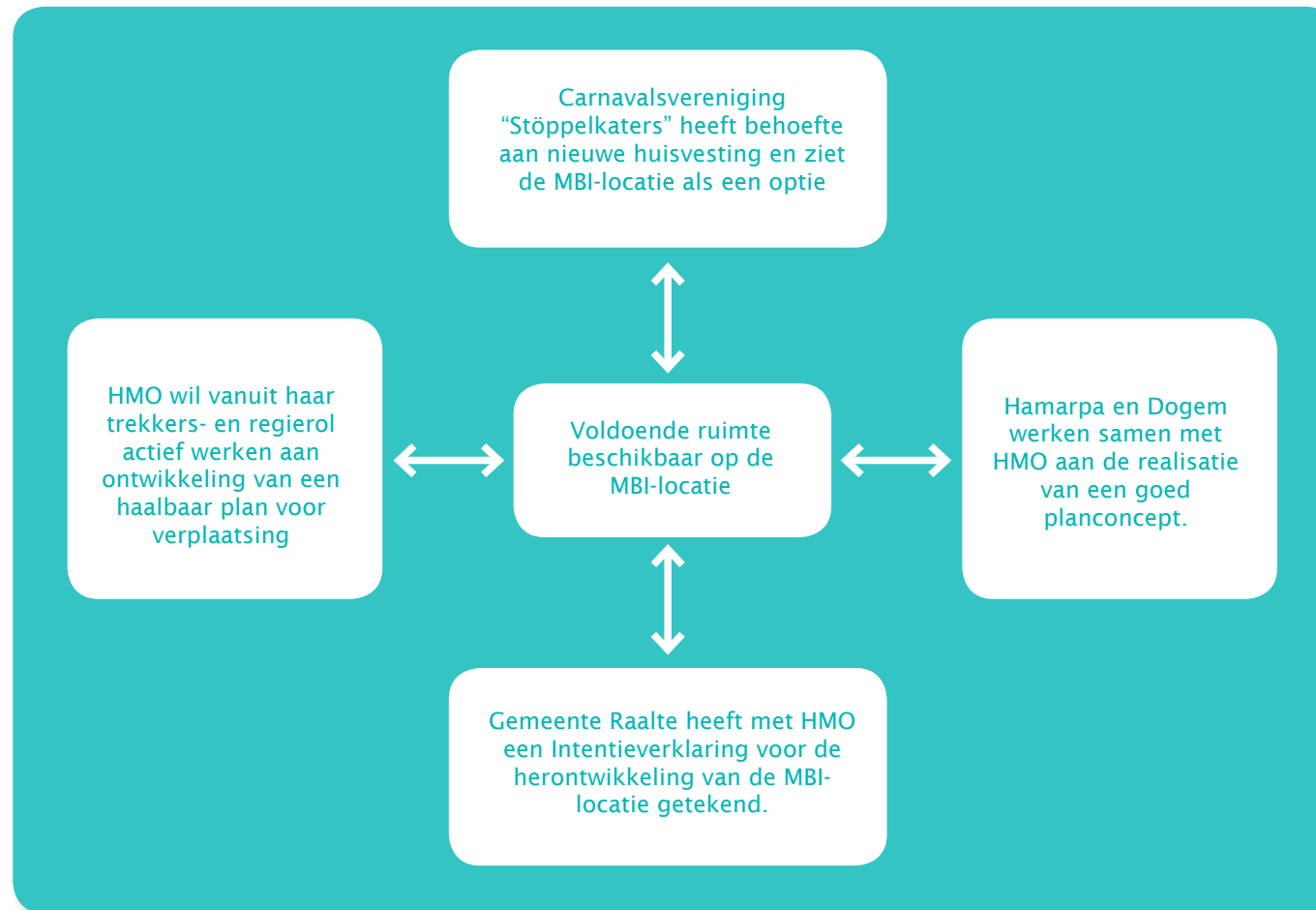
### *LL8-3 Maatwerk in samenwerking*

HMO kiest voor het ontwikkelen van aparte intentie- of samenwerkingsovereenkomsten met elke van de belangrijkste belanghebbende partijen. In elke overeenkomst worden specifieke twee-partij afspraken gemaakt over gemeenschappelijke doelen en de verdeling van taken, verantwoordelijkheden, risico's en inzet van middelen tussen de partijen. De 'optelsom' van deze afspraken geeft HMO een centrale rol als aanjager en 'bruggenbouwer' in het proces en bepaalt de strategische richting voor de ontwikkelingen en de manoeuvreerruimte voor HMO.

# De kansenkaart

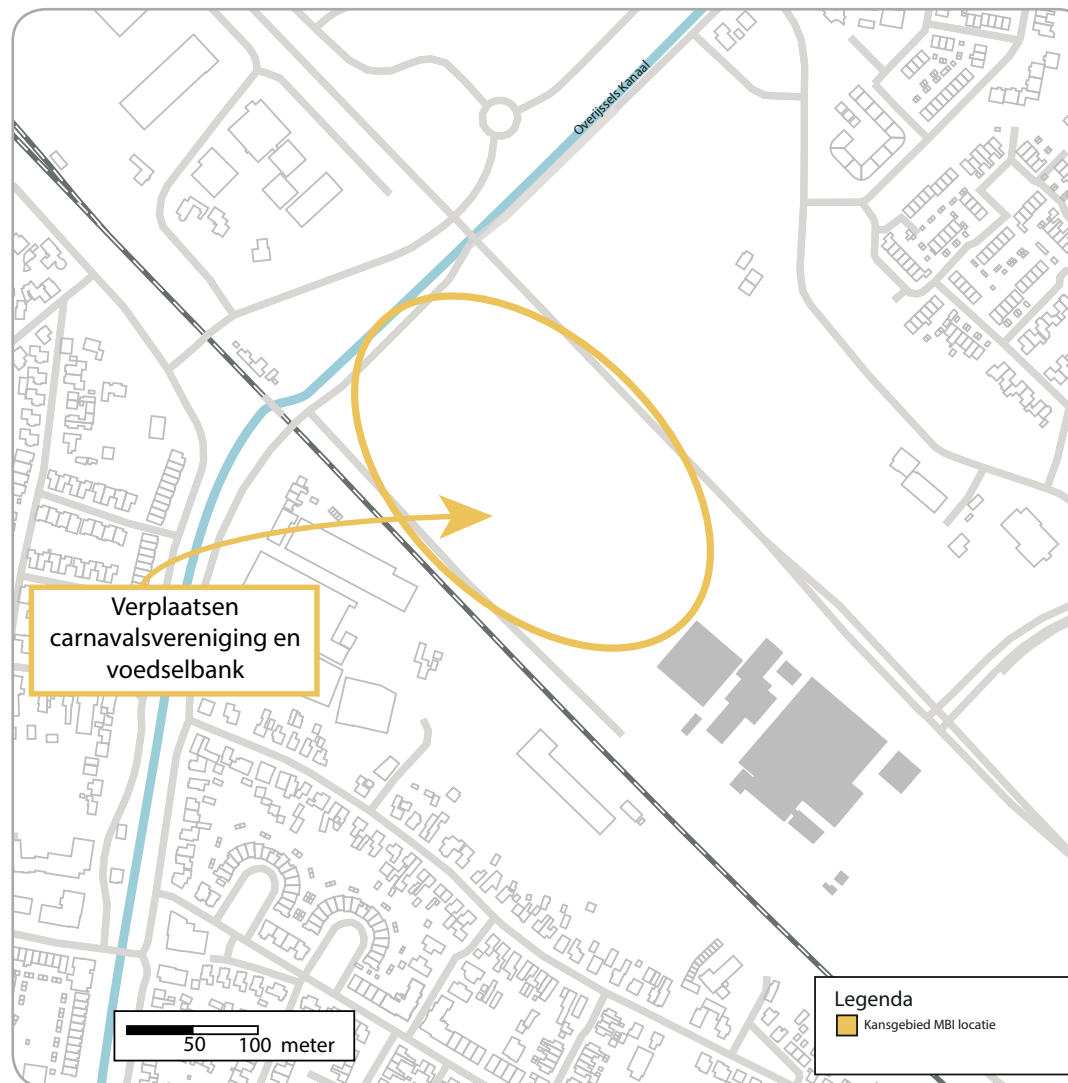
## Passen de activiteiten van een carnavalsvereniging in de herontwikkeling?

Maatwerk is nodig voor de herontwikkeling van de locatie. De belangstelling van de vereniging is een goed begin, maar er is nog wel veel onzekerheid met betrekking tot de concrete uitwerking en het standpunt van de gemeente. *Bekijk hier de plattegrond 'Kansen' >>*



# Plattegrond 'Kansen'

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



# Business- en value cases bouwen

Het verplaatsen van de Stöppelkaters naar de MBI-locatie kan een eerste stap worden op weg naar een volledige herontwikkeling van het gebied. De herhuisvesting is alleen mogelijk indien de gemeente Raalte akkoord gaat met het in ontwikkeling zijnde planconcept voor het gebied en in het bijzonder met de komst van de carnavalsvereniging. Er moeten financieel en maatschappelijk haalbare oplossingen gevonden worden voor de verplaatsing, de aanwezige gebouwen, de saneringsopgave en de ontsluiting van de locatie.

## Hoe nu verder?

Gemeente Raalte, MBI, Hamarpa, Dogem en HMO bespreken onder welke voorwaarden de Stöppelkaters eventueel gevestigd kunnen worden op het MBI-terrein. HMO ontwikkelt vervolgens een voorstel voor het vervolg. Het voorstel richt zich ten eerste op twee concrete aandachtspunten voor de ruimtelijke ontwikkeling: het opstellen van een herstructureringsplan voor het openbaar gebied en een onderzoek naar mogelijkheden voor het ontwikkelen van de Parallelweg (aan het spoor en op de bedrijfskavels) tot een goede ontsluitingsroute. Het uitwerken van een investerings- en exploitatiebegroting voor de huisvesting van De Stöppelkaters en het uitvoeren van een brede (maatschappelijke) haalbaarheidsanalyse voor deze ontwikkeling zijn twee andere belangrijke activiteiten. Tenslotte

is er duidelijkheid nodig van de gemeente met betrekking tot de aanpak van de bodemsanering en is het zinvol om te verkennen welke mogelijkheden het concept “tijdelijk gebruik” biedt voor de financiering van de herontwikkeling van de locatie.

## Uitgesproken intentie

In juli 2013 bevestigt het bestuur van De Stöppelkaters schriftelijk dat de vereniging de intentie heeft om haar activiteiten te verplaatsen naar de MBI-locatie en HMO reageert hierop vervolgens positief. De Stöppelkaters heeft een voorkeur voor een locatie in de zuidoostelijke hoek van het MBI-terrein. Voordeel van deze plek is dat de herontwikkeling van de rest van de locatie op geen enkele wijze wordt gehinderd. De carnavalsvereniging heeft circa 300 actieve leden en geeft aan een concrete huisvestingsbehoefte te hebben voor een bedrijfshal (2 lagen, hoogte 7 meter) met een oppervlakte van 1.000 m<sup>2</sup> en een bedrijfsterrein ter grootte van 2.500 m<sup>2</sup> ten behoeve van aan- en afvoer, parkeren en buitenopslag. Vanwege de aard van de activiteiten en de toeloop buiten bedrijfstijden van personen in alle leeftijdscategorieën is de sociale veiligheid een belangrijk thema.

## Locatie, locatie, locatie

Een goede locatie is van groot belang voor De Stöppelkaters. In 2014





heeft De Stöppelkaters, naast het plan voor huisvesting achter op de MBI-locatie, twee andere scenario's ontwikkeld. Centraal in het tweede scenario staat een herontwikkeling op de huidige locatie op Spoorzone-West. Het derde scenario voorziet in huisvesting op de voorzijde van de MBI-locatie. In dit geval is renovatie, verduurzaming en gebruik van het oude kantoorpand van MBI Beton voorzien. Deze optie heeft als voordeel dat er vrij gemakkelijk gebruik kan worden gemaakt van een ontsluiting via Kanaalstraat Oostzijde.

De drie scenario's worden besproken met HMO en er worden afspraken gemaakt over vervolgacties. Een gezamenlijke bezichtiging van de locatie wordt gepland om een beeld te krijgen van de aantrekkelijkheid van de scenario's. HMO gaat verder de mogelijke wijzigingen in planvorming bespreken met de eigenaar. Uit het gesprek blijkt dat de MBI Groep mee wil werken aan de realisatie van een haalbaar plan. De Stöppelkaters maakt een afspraak met de gemeente Raalte voor de bespreking van

de drie scenario's. Het doel is om te komen tot commitment voor de ontwikkeling zowel bij het college van B&W als bij de raad. HMO acht de mogelijkheden voor zwaardere bedrijvigheid op de locatie beperkt en streeft daarom naar een mix van maatschappelijke functies en lichte bedrijvigheid die bijdragen aan het versterken van de verbinding met het centrum van Raalte. HMO benadrukt in oktober 2014 dat de komst van De Stöppelkaters naar de MBI-locatie prima past in deze visie op de lange termijn ontwikkeling.

#### *Kwaliteit bodem en gebouwen: nieuwe uitdagingen*

De locatie moet niet alleen ruimtelijk, maar ook qua milieukwaliteit geschikt zijn. In 2015 worden daarom aanvullende onderzoeken uitgevoerd naar de kwaliteit van de bodem en gebouwen. De aanwezige bodemverontreiniging is al bekend. Nu is het belangrijk om te weten in welke mate (en op welke delen van de locatie) de grond geschikt is voor nieuwbouw. Uit onderzoek blijkt dat er op het gehele terrein sprake is van



factoren die enigszins beperkend zullen zijn voor bouwwerkzaamheden: grote objecten, holtes en leidingen in de grond. Aanvullend onderzoek naar asbest wordt ook uitgevoerd. In de opslaghal wordt zeer veel asbest aangetroffen en de hal wordt in afwachting van sanering verzegeld. Alle bouw- en sloopwerkzaamheden moeten hierop wachten. HMO vraagt offertes op voor sanering van de grond op respectievelijk het voor- en achterterrein en voor de asbestverwijdering.

#### *Tijd voor actie*

Parallel aan de ontwikkelingen rond bodemgesteldheid en asbest bespreken HMO en de gemeente in het voorjaar van 2015 het “hoe nu verder”. Een belangrijk punt is dat 2015 het laatste jaar is waarin een aanvraag voor subsidie in het kader van het MJP-VB ingediend kan worden. Afsproken wordt dat HMO het voortouw neemt in een subsidieaanvraag voor procesmanagement en uitvoering van de herstructurering van het terrein. HMO gaat in ieder geval vooroverleg voeren met de provincie Overijssel, ontwikkelt het projectplan voor de herstructurering en werkt met De Stöppelkaters aan hun businesscase. HMO en de gemeente maken gezamenlijk de concrete uitwerking van de benodigde cofinanciering voor de subsidie.

Vooroverleg met de provincie geeft aan dat de provincie in beginsel bereid is om de subsidie te verstrekken mits de gemeente voldaan heeft aan de eisen voor cofinanciering. HMO adviseert daarom in september 2015 de gemeente dringend om hiervoor een bedrag op te nemen in de begroting voor 2016. HMO geeft ook aan dat bepaalde bijdragen van MBI Beton mogelijk in aanmerking kunnen komen als een onderdeel van de gemeentelijke cofinanciering.

#### *HMO en De Stöppelkaters werken steeds hechter samen*

De urgentie neemt in dezelfde periode ook toe voor De Stöppelkaters. Ontwikkelingen in het stationsgebied in Raalte maken het noodzakelijk voor de vereniging om een andere locatie te vinden. HMO en de Stöppelkaters sluiten daarom medio 2016 een samenwerkingsovereenkomst af voor

twee jaar, waarin de taken en verantwoordelijkheden voor de verdere uitwerking van het planconcept voor de herhuisvesting op de MBI-locatie worden vastgelegd. HMO neemt in de overeenkomst een actieve aanjagersrol op zich. HMO neemt de verplichting op zich om een perceel van circa 2500 m<sup>2</sup> beschikbaar te houden voor de Stöppelkaters gedurende de looptijd van de overeenkomst en werkt in overleg met de gemeente aan het bevorderen van de planologische maatregel die nodig is voor de vestiging van de carnavalsvereniging. HMO wil verder op eigen risico en kosten zorg dragen voor sloop en sanering en het regelen van de afstemming met de eigenaar van de locatie. Het doel is om de locatie uiterlijk eind 2017 beschikbaar te kunnen stellen voor herhuisvesting. De Stöppelkaters is verantwoordelijk voor het verder uitwerken van het planconcept tot een concept bouwplan. Deze uitwerking moet voldoende basis geven voor de gemeente Raalte voor het nemen van de benodigde planologische maatregel.

#### *De bouwstenen voor de business en value cases worden concreet*

In 2016 wordt het steeds duidelijker hoe de betrokken partijen (gemeente Raalte, HMO en de MBI group) willen bijdragen aan de herstructurering van Spoorzone-Oost en in het bijzonder aan de ontsluiting en herontwikkeling van de MBI-locatie. Eind 2016 volgt de beschikking(en) van de provincie Overijssel voor subsidie voor proceskosten, planontwikkeling en uitvoering van de herstructurering van het openbaar gebied.



## Lessons learned

### *LL8-4 Faciliteer het herontwikkelingsproces door 'ontzorgen'*

Een belangrijke activiteit bij herontwikkeling van kavels op verouderde bedrijventerreinen is het bouwrijp maken van de grond. Deze activiteit behoort niet tot de kerncompetenties van een gemeente of een eigenaar van de grond. HMO ontzorgt de andere betrokken partijen door deze opgave zelf op te pakken. Voor de MBI-locatie betekent dit het regelen van onderzoek naar aanwezigheid van bodemverontreiniging en asbest, het inschakelen van expertise voor sloop en sanering en het regelen van de aanvraag voor een financiële bijdrage hieraan via de Bedrijvenregeling. Deze aanpak heeft als voordeel dat één partij (HMO) vanuit inzicht in kosten en leveranciers effectief kan sturen. Het resultaat: beter grip op kosten en risico's in de businesscase voor de herontwikkeling.

### *LL8-5 Continu aandacht voor informatie, motivatie en middelen*

Het bouwen van een combinatie van business- en value cases betekent altijd het werken aan investeringsbereidheid en haalbaarheid. HMO doet dit door continu toe te werken naar een steeds concreter beeld van wat de partijen willen en welke investeringen ze bereid zijn om te doen onder bepaalde voorwaarden. HMO verzamelt en deelt ook informatie over de fysieke kenmerken van het gebied en de locatie (waaronder ruimtelijke kwaliteit en milieukwaliteit) en bundelt en borgt de informatie in samenwerkingsovereenkomsten en planconcepten. Parallel werkt HMO aan het stimuleren en motiveren van de verschillende partijen: het rechtstreeks beïnvloeden van investeringsbereidheid. Via beide routes en het aanvragen van subsidies worden voldoende middelen voor de realisatie van de businesscase opgebouwd. De kracht in de aanpak ligt in het tegelijkertijd apart en integraal werken aan de bundeling tot een pakket van voldoende informatie, middelen en investeringsbereidheid.

# De business- en value cases

## Eerste fase van herprofilering Spoorzone-Oost en herontwikkeling braakliggende MBI-locatie

	<b>Businesscase</b> Eerste fase herontwikkeling MBI-locatie	<b>Value case</b> Herstructurering openbaar gebied Spoorzone-Oost
<b>Waardeperspectief</b>	De MBI Group kan haar grondpositie ‘verzilveren’ en de herontwikkeling van de MBI-locatie biedt hiermee concrete mogelijkheden voor vestiging en groei voor lichte bedrijvigheid en maatschappelijke activiteiten.	De herstructurering van het openbaar gebied en de herontwikkeling van de MBI-locatie betekenen samen de eerste stap op weg naar een herprofilering van Spoorzone-Oost en de realisatie van een kwalitatief passende verbinding en overgangsgebied tussen het centrum van Raalte en de de omliggende woonwijken.
<b>Betrokken partijen</b>	MBI Group BV (via Hamarpa Investerings BV), HMO, gemeente Raalte, provincie Overijssel, Carnavalsvereniging “De Stöppelkaters”	Gemeente Raalte, HMO, provincie Overijssel
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sloop en sanering grond en asbest;</li> <li>• grond en materialen;</li> <li>• projectkosten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• herstructurering openbaar gebied (inclusief verbetering ontsluiting);</li> <li>• proceskosten (die niet toe te schrijven zijn aan de businesscase).</li> </ul>
<b>Baten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bijdrage vanuit Bedrijvenregeling aan sloop en sanering;</li> <li>• lange(re) termijn effect voor MBI Group: inkomsten uit verkoop grond.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verminderde leegstand;</li> <li>• verbeterde ontsluiting gebied;</li> <li>• asbest verwijderd;</li> <li>• verbeterde bodemkwaliteit door functiegerichte sanering;</li> <li>• (op termijn) verbeterde leefkwaliteit gebied en groei werkgelegenheid.</li> </ul>
<b>Financiering</b>	HMO investeert in sanering en sloop om een impuls te geven aan de herstructurering. De MBI Group compenseert HMO voor investeringen. De gemeente Raalte draagt vervolgens bij door aanleg / verbetering van de openbare weg en de MBI Group levert straatklinkers.	
<b>Risico's</b>	Tegenvallende markt voor locatie.	
<b>Risico-management HMO</b>	HMO werkt steeds met concrete afspraken met de betrokken partijen. De afspraken geven helderheid over de commitment voor plannen en investeringen door HMO. HMO investeert in het bijzonder pas als er duidelijkheid is over de investeringsbereidheid bij private partijen.	

# Realisatie & Resultaten

## 2010-2017

In de jaren 2010 tot en met 2015 wordt er vooral gewerkt aan het ontwikkelen van een haalbaar concept voor zowel de herstructurering van Spoorzone-Oost als voor de concrete herontwikkeling van de MBI-locatie. Begin 2016 is het de bedoeling om te starten met de sloop van de oude gebouwen van MBI Beton. De vondst van (veel) asbest leidt vervolgens tot een vertraging. De nieuwe planning voorziet in de afronding van sloop en sanering voor de bouwvak in 2017.

## De situatie medio 2017

Als de sloop en sanering van de locatie gereed is, is het gebied een aantrekkelijke vestigingslocatie geworden. De volgende stap is wel belangrijk: de uitvoering van de herstructurering van het openbaar

gebied. De gemeente Raalte zal de Kanaalstraat Oostzijde verbeteren en het half verharde fietspad (vanaf het MBI-terrein langs het kanaal onder het viaduct door richting Raalte-Noord) voorzien van bestrating. De MBI levert daarvoor de straatklinkers.

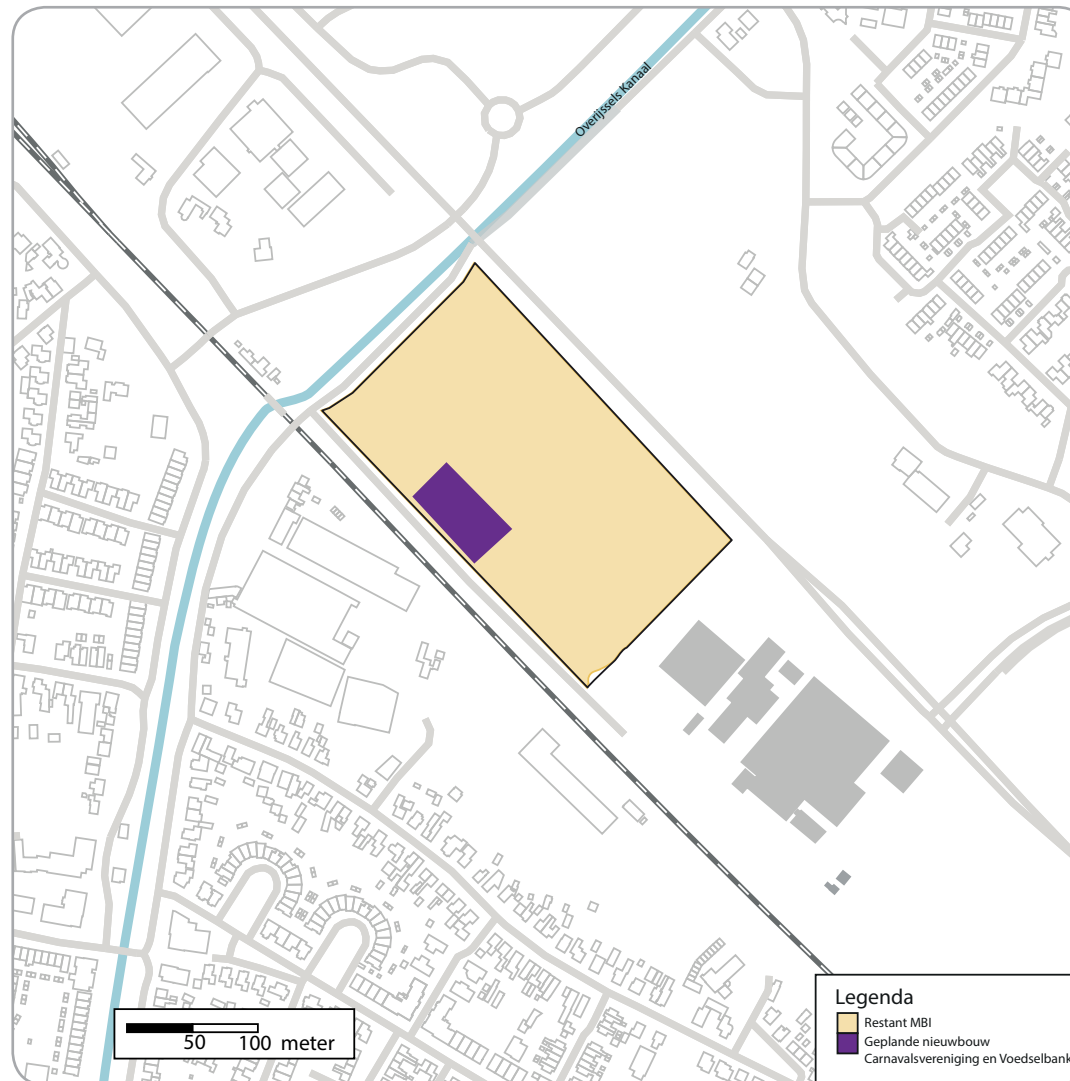
De bedoeling is verder dat De Stöppelkaters per 1 januari 2018 kan beginnen met de nieuwbouw. Eind oktober 2017 zijn alle plannen gereed en er is voldoende dekking gevonden voor de investeringen. Een kleine onzekerheid en voorwaarde voor de start van de nieuwbouw, betreft de exploitatie. De Stöppelkaters geeft aan afhankelijk te zijn van huurinkomsten van een (beoogde) tweede partij, de Voedselbank, in een gedeelte van het gebouw voor de aflossing van lening en hypotheek.

*Bekijk hier de plattegrond van de eindsituatie >>*



# Plattegrond van de eindsituatie

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



### *HMO speelde een belangrijke rol als aanjager en verbinder om op het MBI-terrein experimenteerruimte te bieden aan maatschappelijke initiatieven vanuit de Raaltese gemeenschap*

Wethouder Wagenmans blikt terug op een periode van plezierige samenwerking met HMO. De opgave op het MBI-terrein was niet eenvoudig, zowel inhoudelijk als qua proces. Er zitten de nodige problemen in de bodem, en de oude eigenaar is nog steeds het aanspreekpunt voor zowel gemeente als HMO wanneer een initiatiefnemer zich meldt die iets wil op het terrein. De wethouder: *“We hadden een start nodig. We moesten elkaar ondersteunen”*. De eerste concrete kans die zich aandeede was een nieuwe plek voor de carnavalsvereniging. Die zat op dat moment op een plek bij het station op vervuilde grond. Die situatie was niet wenselijk. Door verhuizing naar het MBI terrein, waar alle ruimte is, zou deze belangrijke functie voor de Raaltese gemeenschap eindelijk een goede thuisbasis krijgen. Vanaf dat moment meldden zich ook andere initiatiefnemers, zoals de voedselbank. Voor Raalte is het van belang dat er ergens in het dorp wat experimenteerruimte is. Op dit terrein kan dat. Met hulp van HMO kunnen de kansen die er zijn daadwerkelijk verzilverd worden. *“HMO is een fantastische aanjager, ik vind het prachtig dat er zo een onafhankelijke organisatie is”*, zegt Wagenmans.

Daarnaast noemt Wagenmans de verbindende rol van HMO. Op de vraag *“Wie of wat kan HMO dan concreet verbinden?”* antwoordt Wagenmans: *“Het gaat om verbindingen tussen bedrijven en overheid, tussen bedrijven en maatschappelijke functies, en tussen bedrijven onderling”*.

De rol als aanjager en verbinder resulteert in een hogere investeringsbereidheid van de partijen die interesse hebben om zich in een gebied te vestigen, zoals hier op het MBI-terrein. Dat is goed voor die partijen zelf, omdat zij een geschikte plek krijgen, maar het levert ook maatschappelijke meerwaarde op. De carnavalsvereniging is daar een mooi voorbeeld van. Die zit daar niet voor zichzelf, maar voor de Raaltese gemeenschap.





## Referenties

Herstructureringsmaatschappij Overijssel (2017), Volledige (vertrouwelijke) documentatie ter beschikking gesteld door HMO over de herstructurering van het MBI-terrein in Raalte en de betrokkenheid van HMO in het proces vanaf 2009 tot medio 2017

Korthals- Altes, H.J. en K.E. Bugge (2018), Interview met wethouder Wagenmans, d.d. 11 april 2018 te Raalte

# H9. Hogelucht

Het bedrijventerrein Hogelucht in Wierden is netto 12,2 ha groot. Het terrein kent in 2009 relatief veel leegstand en achterstallig onderhoud. De betrokkenheid van HMO begint meteen met een heldere visie op marktperspectief, investeringsbereidheid en ruimtelijke kansen. De volgende jaren draagt HMO procesmatig en financieel actief bij aan verschillende ontwikkelingen. De dreiging van verpaupering en leegstand van een tenniscentrum wordt afgewend door het vinden van een nieuwe exploitant / eigenaar. Verder wordt het concept “Ondernemersdorp” gerealiseerd. Op een zichtlocatie vlakbij het centrum van Wierden komen kleine, betaalbare eenheden voor ZZP’ers en kleine bedrijven in drie nieuwe panden. Naast het Ondernemersdorp kan het bedrijf Corex haar activiteiten concentreren in net gerenoveerde bedrijfsruimtes. Het bedrijf Van Heteren Weg- en Waterbouw wordt ondersteund in de verhuizing naar een geschiktere locatie in Hengelo, waardoor het naastgelegen bedrijf HP Well Screen passende mogelijkheid krijgt voor uitbreiding.

## Inhoud:

- > Facts & Figures
- > De beginsituatie
- > Initiatief starten
- > Kansen identificeren
- > De kanskaart
- > Business- en value cases bouwen
- > De business- en value cases
- > Realisatie & Resultaten



*De Waarde van  
een concrete visie:  
Ondernemersdorp*

# Facts & Figures

## Project

Integrale herontwikkeling (bedrijfsverplaatsingen, uitbreidingen, realisatie concept Ondernemersdorp) van het terrein Hogelucht.

## Investering HMO

€ 200.000

## Overige private investeringen

Tenminste € 4 miljoen

## Resultaat

12 ha revitalisering (integrale upgrading)

## Het project laat zien hoe:

- de ontwikkeling van een zakelijke en richtinggevende visie gebruikt wordt voor het beïnvloeden van investeringsbereidheid bij private partijen;
- een 'vinger aan de pols' dé manier is om nieuwe kansen op het goede moment te herkennen en pakken;
- het genoeg kan zijn om iemand op een (goed) idee te brengen;
- resultaten worden bereikt door het schaken op meerdere borden tegelijk.



# De beginsituatie

**De situatie eind 2009 weerspiegelt een combinatie van inzichten uit recente onderzoeken, beleid en uiteraard de kenmerken van het terrein op dat moment.**

## Het terrein

Het bedrijventerrein Hogelucht ligt in Wierden aan de noordkant van het spoor en op korte afstand van het centrum. De ontsluiting via de weg richting N35/A35 loopt vanaf de Stouweweg of Hogeluchtsweg via de Industrieweg naar de Nijverdalsestraat. Het terrein heeft een netto oppervlak van 12,2 hectare en is volledig uitgegeven. Het kan getypeerd worden als een zogenaamd “gemengd terrein” en is primair bedoeld voor lokale bedrijvigheid.

## De aanloop

De kwaliteit van het terrein is in de periode 2006-2010 een aantal keer onderzocht. Al in 2006 wordt geadviseerd om het terrein te herstructureren. Het jaar daarna volgt uit een onderzoek dat er sprake is van economische en (lichte) ruimtelijk/technische veroudering. Later wordt de noodzaak tot een forse opknapbeurt van het terrein in de vorm van een revitalisering verder onderbouwd door een onderzoek onder de ondernemers. Geconcludeerd wordt dat ruim 50% van de ondernemers Hogelucht als ‘onvoldoende tot matig’ kwalificeert en dat de ondernemers slecht georganiseerd zijn. De gemeente Wierden wil de samenwerking met het bedrijfsleven verbeteren en neemt hierin zelf het initiatief.

Er wordt een projectgroep gevormd met vertegenwoordigers van de gemeente en de gevestigde bedrijven. Een bedrijfscontactpersoon gaat aan de slag en de ondernemers worden betrokken bij de ontwikkeling van de Bedrijventerreinvisie 2010-2020. De bedrijventerreinvisie wordt in maart 2009 vastgesteld. De visie onderstreept het belang van het behoud van kwalitatief goede werklocaties en benoemt onder andere meer intensief ruimtegebruik en bebouwing van (deels) braakliggende terreinen als een kansrijke ontwikkeling. Begin 2009 scoort het terrein

in een onderzoek (de kwaliteitsscan) 2 sterren op een schaal van 0 tot maximaal 5 ‘sterren’ en wordt een verbetering tot 3 sterren haalbaar geacht. Het verbeteradvies geeft onder andere aan dat een sterkere profilering van het terrein is gewenst.

*Bekijk hier de plattegrond van de beginsituatie >>*

## Situatie eind 2009

Het terrein kent relatief veel leegstand, achterstallig onderhoud in zowel publieke als private ruimte en een matige ontsluiting. De ondernemers en de gemeente zijn ontevreden met de situatie. De nieuwe bedrijventerreinvisie geeft op hoofdlijnen richting aan een verbetertraject.



# Plattegrond van de beginsituatie

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



# Initiatief starten

De actieve betrokkenheid van HMO bij de ontwikkeling van Hogelucht begint met het herkennen en onderkennen van gedeelde belangen, met het besef van urgentie en met een duidelijke focus op de vestigingsfactor “ruimte”.

## Triggers & Initiatiefnemers

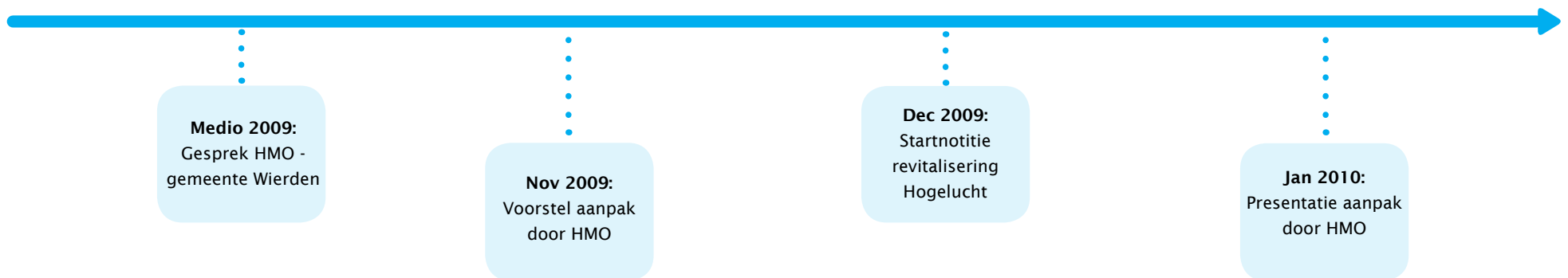
De urgentie en noodzaak tot een integrale verbetering van Hogelucht is eind 2009 duidelijk verwoord in de “Startnotitie revitalisering Hogelucht”. De gemeente Wierden wil zelf aan de slag met het openbaar gebied. De gemeente ziet tegelijk nadrukkelijk een rol voor de ondernemers in de aanpak van hun eigen kavels en gebouwen. Vervolgonderzoek om te komen tot een meer concrete visie en draagvlak voor veranderingen is een belangrijk onderdeel van de geplande aanpak. Onderzoek is noodzakelijk omdat er weinig bekend is bij de gemeente over de specifieke knelpunten en plannen van de ondernemers. Ook HMO heeft een goede reden om aan de slag te willen gaan met Hogelucht. In het Meerjarenprogramma Vitale Bedrijvigheid is het terrein opgenomen met een herstructureringsopgave voor 6,1 hectare verouderd gebied.

## Van individuele belangen naar gedeelde belangen

De gedeelde belangen van de gemeente Wierden, de ondernemers en HMO worden in het najaar van 2009 steeds zichtbaarder. Elke partij wil graag de situatie op Hogelucht verbeteren. Het wordt ook steeds duidelijker welke rol de partijen kunnen en willen spelen in het verbetertraject. Eind 2009 / begin 2010 wordt de ontwikkeling van de Startnotitie Revitalisering Hogelucht en de betrokkenheid van HMO geïntegreerd. Dit geeft de basis voor een opdracht voor HMO Kennis en Advies.

## Focus op ruimtegebruik

De opdracht voor HMO is duidelijk afgebakend. Het doel is om te verkennen hoe investeringsbereidheid bij individuele ondernemers in specifieke ruimtelijke ontwikkelingen kan leiden tot herstructurering en kwaliteitsverbetering van het terrein. Concreet gaat het om een marktverkenning met focus op ruimtebehoeftes bij de ondernemers. HMO heeft ook de mogelijkheid om een rol te blijven spelen in de fase na de initiële verkenning. In deze fase geldt wel de voorwaarde dat participatie van HMO een vliegwieleffect heeft in financieel en ruimtelijk opzicht en dat eventuele investeringen van HMO in principe plaatsvinden ter stimulering van private investeringen.







## Lessons learned

### *LL9-1 Pak het moment*

Het moment dat urgentie, belang, focus en een oplossingsrichting alle vier aanwezig zijn, dat is het moment om een initiatief te starten. In Wierden komen de ontevredenheid bij de ondernemers over de kwaliteit van het terrein, de ruimtelijk geformuleerde opgave voor herstructurering van het terrein, de startnotitie voor revitalisering en de voorgestelde aanpak van HMO op het goede moment bij elkaar. Voor HMO is dit geen toeval, hierop wordt regie gevoerd.

### *LL9-2 Hanteer een scherpe focus voor verkenningen*

HMO en de gemeente Wierden kiezen voor een duidelijke afbakening en focus voor de verkenning: de kwaliteit van de vestigingsfactor “ruimte”. De ondernemers kunnen hierdoor tijdens de gesprekken snel en doelgericht knelpunten benoemen en wensen en randvoorwaarden voor oplossingen aangeven.

### *LL9-3 Stel belangen centraal*

Elke ondernemer beoordeelt de noodzaak voor verandering en de haalbaarheid en de effecten van investeringen primair met betrekking tot continuïteit van zijn bedrijf. De aanpak van HMO richt zich specifiek op de cruciale relatie tussen belangen en investeringsbereidheid bij de private partijen. HMO doet dat door kansen te zoeken met een optimale balans tussen kosten, baten en risico's.

# Kansen identificeren

Kansen zijn soms al aanwezig, maar nog niet ontdekt. Kansen kunnen ook ontwikkeld worden. HMO verkent beide routes actief en speelt een belangrijke rol bij het vinden en aanjagen van een verrassende mix van concrete win-win mogelijkheden voor de ondernemers op Hogelucht en voor de lokale samenleving.

## De uitdaging

HMO gaat aan de slag met een gerichte opdracht, maar tegelijk is het een opdracht met veel onzekerheden. Wat willen de private partijen? Zijn er wel echte kansen te vinden? Kunnen de individuele belangen van de ondernemers bij elkaar gebracht worden in gedeelde belangen? De initiële opdracht is in die zin vooral een goed gedefinieerd beginpunt voor een complexe procesuitdaging. Het succes zal sterk afhankelijk zijn van een goede combinatie van flexibiliteit, doelgerichtheid en voortgang in het proces.

### Belangrijke keuzes voor de eerste verkenning

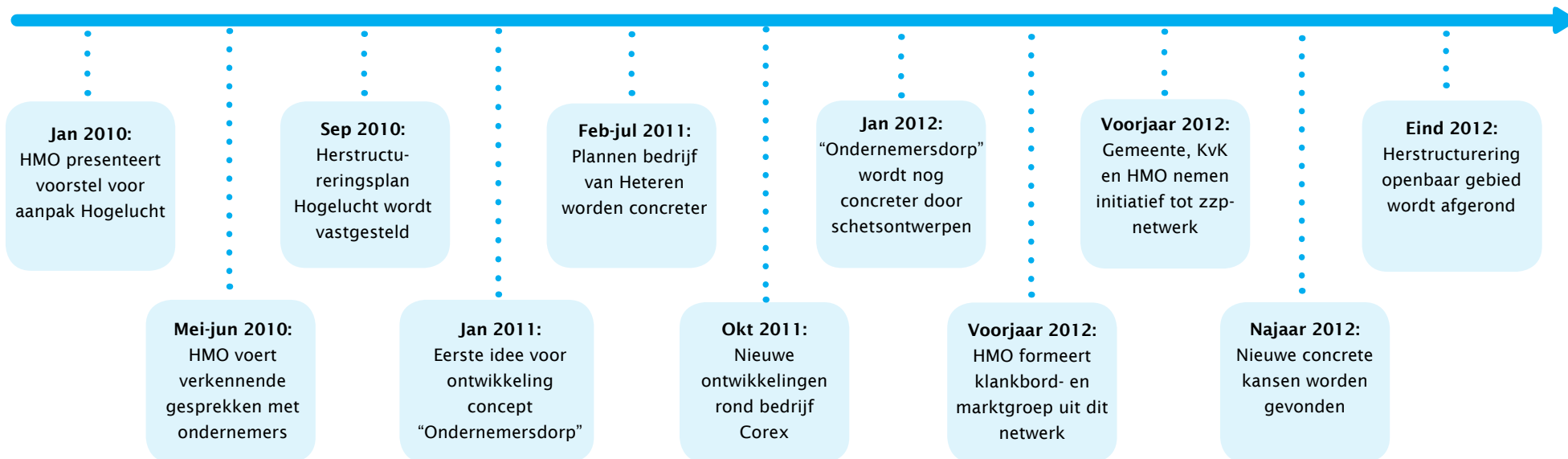
Veel bedrijven zijn gevestigd op Hogelucht en de eerste verkennende

opdracht voor HMO is van beperkte omvang. Gesprekken voeren met alle ondernemers op het terrein over alle relevante thema's is niet haalbaar. HMO en de gemeente Wierden moeten daarom samen enkele belangrijke keuzes maken.

Helaas bestaat er geen blauwdruk voor dit keuzeprocess en verder kent elke werkwijze voor een verkenning zowel voor- als nadelen. Snelheid, grondigheid, volledigheid en het bouwen aan commitment kunnen niet allemaal optimaal gecombineerd worden in één werkwijze. Welke aanpak is, gezien de randvoorwaarden, de beste?

### Marktperspectief en investeringsbereidheid

HMO presenteert een concreet voorstel voor de aanpak van de verkenning. Het zoeken naar marktperspectief is een belangrijk onderdeel van de aanpak: welke bedrijvigheid willen we houden en krijgen op Hogelucht. HMO wil marktperspectief zo goed mogelijk matchen met individuele belangen van de ondernemers met betrekking tot ruimtegebruik. Verbeterde huisvesting, hogere huuropbrengsten en een positieve



waardeontwikkeling van vastgoed zijn concrete motieven voor private partijen om te investeren. Er moet ook sprake zijn van een sense of urgency voor verandering. De herontwikkelingsstrategie draait dan om het proces van het bij elkaar brengen van individuele belangen. Eenvoudig gezegd: 'ruimte over' koppelen aan 'ruimte nodig' en tegelijk verkennen hoe de 'puzzelstukjes' kunnen leiden tot een goede totaalontwikkeling van het terrein.

Het voorstel van HMO voor de aanpak van de verkenning wordt in januari 2010 goedgekeurd door de gemeente.

#### *Scherpe selectie van gesprekken*

De aanpak is helder, maar nu moeten nieuwe keuzes worden gemaakt voor de uitvoering. Welke ondernemers worden benaderd voor de gespreksronde en waarom? Het niet betrekken van een specifieke ondernemer kan leiden tot risico's voor zowel commitment tot het vervolgproces als voor het opbouwen van een totaalinzicht in kansen.

#### *Strategische waarde van ruimte*

HMO gebruikt de informatie die beschikbaar is bij de gemeente en selecteert in overleg met de gemeente de bedrijven die een sleutelrol kunnen spelen in de ontwikkeling van het terrein. De selectie is gebaseerd op informatie over huidig ruimtegebruik van het bedrijf, wat er bekend is over ruimtebehoefte van het bedrijf, de strategische locatie van het bedrijf op het terrein en potentiële invloed van een verandering in het ruimtegebruik op het verbeterproces van het terrein.

#### *Gespreksronde 1: een complexe puzzel*

HMO gaat eerst in gesprek met tenniscentrum "De Stouwe" en daarna met de bedrijven Braamhaar Ankoné Hoveniers, Corex Nederland, Kruiskamp Staalbouw, Aannemersbedrijf Schipper, HP Well Screen en Van Heteren Weg- en Waterbouw. HMO bespreekt problematiek, ambities, mogelijke oplossingen en investeringsbereidheid. Focus ligt op de situatie van de individuele ondernemers, maar die situatie wordt ook altijd geplaatst in

de context van de terreinontwikkeling en de kwaliteit van samenwerking tussen ondernemers onderling en tussen gemeente en ondernemers. De bereidheid tot investeren wordt hierdoor breder getrokken dan alleen investeringen in geld: belangrijk is ook zeker de bereidheid tot meedenken.

De gesprekken lopen allemaal constructief en doelgericht. Tenniscentrum De Stouwe wil graag inbreiden en vernieuwen en heeft hiervoor plannen ontwikkeld. HMO stelt vast dat de exploitatie van De Stouwe onder druk staat. Het is belangrijk om een goede oplossing te vinden om 2 ha mogelijke verpaupering of zelfs leegstand te voorkomen.

Misschien biedt een deel van de hallen mogelijkheden voor Braamhaar Ankoné of HP Well Screen? Braamhaar Ankoné wil graag meer buitenruimte hebben, inclusief een grotere hal. Het bedrijf heeft eventueel belangstelling voor de tennishal van De Stouwe. Corex denkt dat het bedrijf alle groei op de huidige locatie kan realiseren en heeft geen verhuis- of uitbreidingsplannen. De hoofdvestiging van Kruiskamp Staalbouw is in Almelo, maar het bedrijf heeft ook één pand op Hogelucht. Het bedrijf wil eventueel de kavel met gebouwen verkopen, maar wil dan dat de huidige huurder mag blijven. Aannemersbedrijf Schipper zit sinds kort op Hogelucht. Het bedrijf wil een braakliggende kavel, waarvan zij eigenaar is, ontwikkelen. HP Well Screen is gevestigd aan de zuidzijde van de tennishallen. Het bedrijf groeit gestaag en kijkt proactief naar beschikbare ruimte in de buurt. Van Heteren Weg- en Waterbouw is wel op zoek naar een andere locatie. Het bedrijf heeft een kavel aan het water nodig. Om die ambitie mede te bekostigen is het belangrijk dat de huidige kavel verkocht kan worden.

#### *Contouren van een kansenkaart*

HMO bouwt steeds op de resultaten uit voorgaande gesprekken. Op die manier worden de randvoorwaarden en (on)mogelijkheden voor ontwikkelingen steeds duidelijker: de eerste contouren ontstaan van een kansenkaart voor het terrein.

### *Parallel en samen aan de slag*

Parallel aan de gesprekken in het voorjaar 2010 ontwikkelt de gemeente Wierden in samenwerking met de ondernemers een concept herstructureringsplan voor het openbaar deel van Hogelucht. In dit plan is aandacht voor de bereidheid van de ondernemers om te investeren in verbeteringen van hun eigen panden en kavels. De gemeente is continu ambtelijk en bestuurlijk betrokken bij de herstructureringsopgave.

### *Begin dicht bij centrum en station*

HMO stelt voor om te beginnen met de Nijverheidsstraat in het zuidelijke gedeelte van het terrein. Dat gedeelte ligt dicht bij het station en kan profiteren van de nieuwe tunnel onder het spoor tussen Hogelucht en het centrum. De ligging van het gebied biedt kansen voor grotere persoonsstromen en functies zoals kantoren, sport en leisure.

### *Nog geen concrete kansen, of toch wel?*

Begin 2011 geeft HMO een presentatie aan de gemeente en vertegenwoordigers van de ondernemers. De resultaten van de eerste verkenning zijn enerzijds weinig hoopgevend. Hoewel er voldoende ondernemers zijn die naar mogelijkheden zoeken, constateert HMO dat er onvoldoende urgentie aanwezig is en dat er geen samenhang te vinden is tussen de verschillende plannen van de ondernemers. De eerste



verkenning leidt in die zin niet tot concrete kansen die een hefboomeffect kunnen hebben voor gebiedsverbetering.

De ontwikkeling van een sterker zakelijk perspectief voor het tenniscentrum “De Stouwe”, de nieuwe tunnel onder het spoor en de vraag om “lichtere functies” bieden anderzijds wel goede aanknopingspunten voor de gebiedsontwikkeling van Hogelucht.

### *Kantel de uitdaging*

In plaats van af te wachten tot er (hopelijk) vanzelf dynamiek ontstaat, kiest HMO voor een eigen ondernemende rol.

HMO gaat ten eerste actief op zoek naar kansen voor een verbeterde exploitatie en ontwikkelperspectief voor De Stouwe. Voor het advies om de twee tennisverenigingen in Wierden samen te voegen wordt onvoldoende commitment bereikt. HMO werkt daarna mee aan het vinden van een nieuwe exploitant / eigenaar. De nieuwe eigenaar geeft een positieve impuls aan de tennisvereniging en de dreiging van verpaupering en leegstand is hiermee afgewend.

HMO introduceert vervolgens een nieuw ontwikkelconcept, “Het Ondernemersdorp”, dat past bij het karakter van Hogelucht. De verschillende wensen van de ondernemers zijn gebundeld in dit concept én het concept geeft de gewenste visie voor de lange termijn ontwikkeling van het terrein.

HMO neemt als uitgangspunt (en randvoorwaarde) dat het concept interessant moet zijn voor investeerders. Het gebied kan ontwikkeld worden voor het lokale kleinbedrijf en ZZP’ers. Kleinschalige en betaalbare huisvesting, een goed serviceconcept en voldoende flexibiliteit voor doorgroei en verschillende functies zijn belangrijke kenmerken. Het concept wordt enthousiast ontvangen, door zowel de ondernemers als de gemeente. De eerste kans is gevonden!

### *Nieuw concept leidt tot dynamiek*

Specifiek voor de ZZP’ers nemen de gemeente, KvK en HMO het initiatief

tot het oprichten van een ZZP-netwerk. Uit dit netwerk formeert HMO vervolgens een klankbord- en marktgroep.

De eerste ondernemer begrijpt al snel wat het concept kan betekenen voor zijn eigen plannen. Van Heteren Weg- en Waterbouw vertelt in een gesprek met HMO dat het concept het bedrijf heeft getriggerd om verder te praten, omdat het concept een herontwikkelingsperspectief biedt voor hun huidige locatie. Van Heteren verwacht dat creativiteit voor het ontwikkelen van goede oplossingen van partijen als HMO moet komen. Het bedrijf begrijpt dat een samenwerking met HMO in een zakelijk verband plaats moet vinden.

HMO stelt voor om Van Heteren te ondersteunen bij zowel de zoektocht naar een passende nieuwe locatie als bij de herontwikkeling van de huidige locatie. HMO en Van Heteren zullen samen de exacte invulling van de ondersteuning bepalen met het oog op de risico's verbonden aan de ontwikkelingen. HMO geeft aan dat haar eigen opgave betekent dat een nieuwe locatie bij voorkeur wordt gevonden op een terrein met een herstructureringsopgave. HMO verkent daarom mogelijkheden onder andere in Goor, Markelo en Hengelo. De helft van een tweede kans is gevonden. Nu nog een potentiële koper vinden.

#### *Zien is geloven*

HMO betreft Schipper Douwes Architectuur bij de ontwikkeling van Het Ondernemersdorp. Het architectenbureau brengt aanvullende expertise en wordt gericht ingezet om het proces een stap verder te brengen. In januari 2012 worden de eerste schetsontwerpen voor het Ondernemersdorp gepresenteerd. Inspirerende en heel concrete plaatjes illustreren hoe het gebied en de gebouwen eruit kunnen zien. Het toekomstbeeld wordt hierdoor nog tastbaarder voor de ondernemers. Dit kan het Ondernemersdorp worden: functioneel, flexibel, duurzaam en toekomstbestendig.

#### *Ontwikkelingen in een stroomversnelling*

Hierna komen de ontwikkelingen in een stroomversnelling terecht. Het kantoor en de bedrijfshal van aannemersbedrijf Schipper aan de Nijverheidsstraat kan passen bij plannen van Corex Nederland: een nieuwe kans is gevonden. Later in het jaar meldt HP Well Screen zich. Het bedrijf heeft belangstelling voor de naastliggende kavel van Van Heteren. Nog een kans is gevonden. Door verkoop aan Corex krijgt aannemersbedrijf Schipper ruimte om het concept Ondernemersdorp op haar eigen braakliggende kavel te ontwikkelen, met units voor ZZP'ers en kleine bedrijven én een eigen bedrijfshal. Schipper kan in eigen kring de financiering vinden en Schipper en HMO leggen de bereidheid om samen tot nadere planontwikkeling te komen vast in een Intentieovereenkomst.

#### *Kansen op het spoor zetten*

HMO voert vervolggesprekken met Aannemersbedrijf Schipper en HP Well Screen. Beide gesprekken zijn meteen gericht op het in kaart brengen van de bouwstenen voor het verder brengen van de twee kansen naar businesscases.

#### *Afronding herstructurering openbaar gebied*

Op 5 november 2012 wordt de F. van Kregtentunnel tussen de binnenstad en Hogelucht geopend. Naast de tunnel voor auto- en fietsverkeer is er ook een voetgangerstunnel aangelegd. Het terrein is ook op veel andere manieren verbeterd: mooiere uitstraling door meer groen, betere infrastructuur van het terrein door de opnieuw ingerichte Stouweweg en het vervangen van klinkerbestrating door asfalt, vernieuwde verlichting, het aanleggen van glasvezel voor internet. Het succes van de gemeentelijke herstructurering van het openbaar gebied wordt zichtbaar gemaakt door een monitoringsscan door DHV. Het gebied krijgt nu een kwaliteitsscore van "drie sterren" (op een schaal van 0-5): de in 2009 door DHV haalbaar geachte verbetering van het terrein is gerealiseerd.



## Lessons learned

### *LL9.4 Introduceer een nieuw perspectief .... op het goede moment*

HMO constateert begin 2010 dat er geen concrete resultaten voortkomen uit de eerste verkenning. Op hetzelfde moment introduceert HMO het nieuwe perspectief "Ondernemersdorp" en kanten hiermede ontwikkeling van bottom-up naar een heldere visie op gebiedsontwikkeling. Het moment is goed gekozen. Het perspectief op (her)ontwikkeling geeft een incentive voor het nadenken over investeringen. Begin 2012 wordt een volgende stap gezet. HMO maakt weer een draai in perspectief en geeft Douwes-Schipper Architectuur de kans om het Ondernemersdorp tastbare vorm en inhoud te geven. De investeringsbereidheid krijgt nog meer richting, namelijk in de eigen kring van Schipper. Dat versterkt de motivatie.

### *LL9-5 Stuur tegelijk op zekerheid en investeringsbereidheid*

De ondernemers hadden al vroeg in het proces aangegeven dat zekerheid over de lange termijn ontwikkelingen van het terrein van groot belang is voor investeringsbereidheid. HMO maakt hier bewust gebruik van door het concept Ondernemersdorp steeds verder in te vullen en tegelijk de ondernemers te ondersteunen in de ontwikkeling van steeds concretere plannen voor hun eigen kavels en gebouwen.

### *LL9-6 Werk met een dynamische kanskaart*

De bedrijven Corex en HP Well Screen hadden in 2010 aangegeven dat ze geen behoefte hadden aan uitbreiding of verplaatsing. Ruim een jaar later hebben ze dat wel. HMO houdt contact met bedrijven op het terrein en bouwt geleidelijk een beeld op van mogelijkheden en randvoorwaarden voor de terreinontwikkeling. Dit maakt het mogelijk om op het goede moment de 'puzzelstukjes' bij elkaar te brengen op de kanskaart: de ruimtebehoefte bij Corex en HP Well Screen en de beschikbare ruimte bij Aannemersbedrijf Schipper en Van Heteren Weg- en Waterbouw kunnen bij elkaar gebracht worden tot twee concrete kansen.

### *LL9-7 Voor wat, hoort wat: hanteer een zakelijke benadering*

Het verhaal over het zoeken en bouwen van kansen voor de ontwikkeling van Hogelucht gaat vooral over zakelijke afwegingen en beslissingen. Tegelijkertijd is het een verhaal over ambities en toekomstvisies: hoe de ruimtelijke ontwikkelingen invloed kunnen hebben op continuïteit en vitaliteit van bedrijven en bedrijventerreinen. Zo komen ambities, visies en zakelijke afwegingen bij elkaar. HMO koppelt eigen betrokkenheid altijd aan de herstructureringsopgave. Een ontwikkeling wordt pas als een kans gezien als een ondernemer zelf wil investeren in een uitbreiding, verplaatsing of verandering van activiteiten en de verandering bij kan dragen aan kwaliteitsverbetering van verouderde terreinen. Deze HMO-werkwijze geeft duidelijkheid en werkt als hefboom voor een doelgerichte en zakelijke uitwerking van een kans richting een business- en value case.

### *LL9-8 Wat is een kans?*

De betrokkenheid van HMO bij de herstructurering van Hogelucht illustreert hoe moeilijk het is om vooraf scherp te definiëren wat een "kans" is. Er zijn wel kenmerken waarop gestuurd kan worden bij de ontwikkeling van kansen. De kern van een kans is altijd een goede inhoudelijke oplossing. Die geeft, in het kader van de herstructureringsopgave van HMO, concrete mogelijkheden voor een win-win oplossing voor ruimtelijke ontwikkelingen. Een kans bevat uiteraard ook investeringsbereidheid. De betrokken partijen willen in ieder geval tijd steken in het verkennen van de haalbaarheid en attractiviteit van de oplossing(en). De kans bevat met andere woorden de eerste contouren van een businesscase.



# De kansenkaart

De ontwikkeling van een terrein is nooit klaar. Kansen kunnen een positieve bijdrage leveren aan vitaliteit en toekomstbestendigheid van een terrein en ze zijn altijd tijdgebonden. HMO heeft op verschillende manieren bijgedragen aan het vinden en ontwikkelen van drie concrete kansen in de periode 2010-2012.

## Kans 1. Van Heteren Weg- en Waterbouw en HP Well Screen

Van Heteren Weg- en Waterbouw wil verhuizen naar een nieuwe locatie met een kavel aan het water. Verkoop van de huidige kavel is een belangrijke voorwaarde voor een verhuizing. Het naastgelegen bedrijf, HP Well Screen, heeft belangstelling voor uitbreidingsruimte en is bereid om de kavel van Van Heteren te kopen. HMO kan vanuit haar eigen opgave in principe de beoogde ruimtelijke ontwikkeling voor beide bedrijven ondersteunen. In het bijzonder kan HMO een rol spelen bij het zoeken naar een geschikte locatie voor Van Heteren Weg- en Waterbouw. HMO geeft aan dat een verhuizing naar een locatie op een bestaand terrein met een herstructureringsopgave de voorkeur verdient. HMO is ook bereid de

aankoop door HP van de locatie van Van Heteren te financieren.

## Kans 2. Het Ondernemersdorp

De ontwikkeling van het zuidelijke gedeelte van Hogelucht tot een Ondernemersdorp past bij de wensen van de ondernemers en het concept geeft meer zekerheid over de toekomstige ontwikkeling van het terrein. Dit draagt bij aan de investeringsbereidheid van ondernemers. Aannemersbedrijf Schipper ziet hier een concrete kans voor herontwikkeling van haar eigen kavel.

## Kans 3. Aannemersbedrijf Schipper en Corex Nederland BV

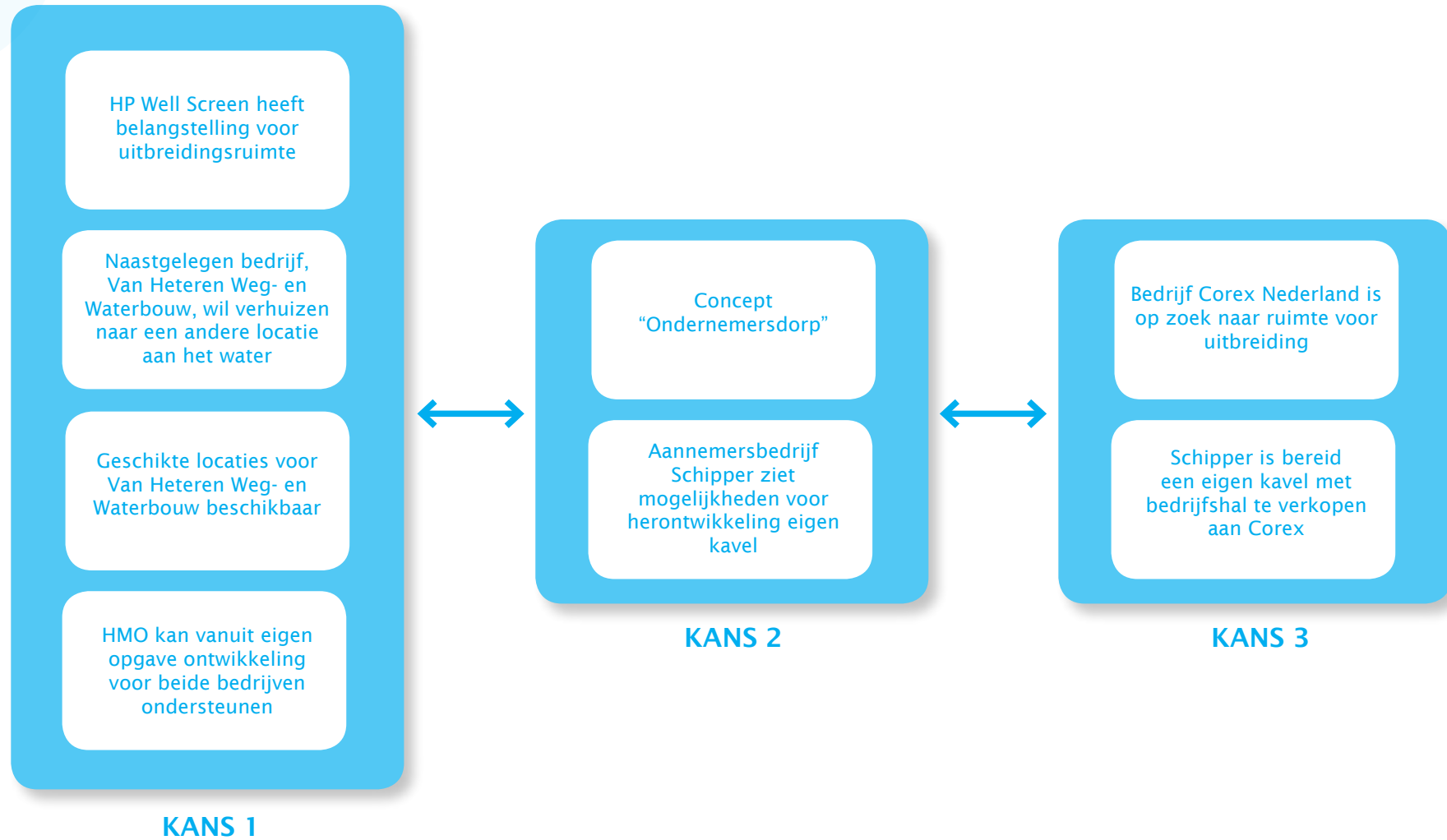
Corex Nederland wil haar activiteiten graag concentreren op één locatie in Wierden. Verkoop van een huidige locatie is een voorwaarde voor verhuizing en nieuwbouw. De verhuizing dient medio 2013 gerealiseerd te zijn. Schipper heeft een leegstaande kavel beschikbaar.

*Bekijk hier de plattegrond 'Kansen' >>*



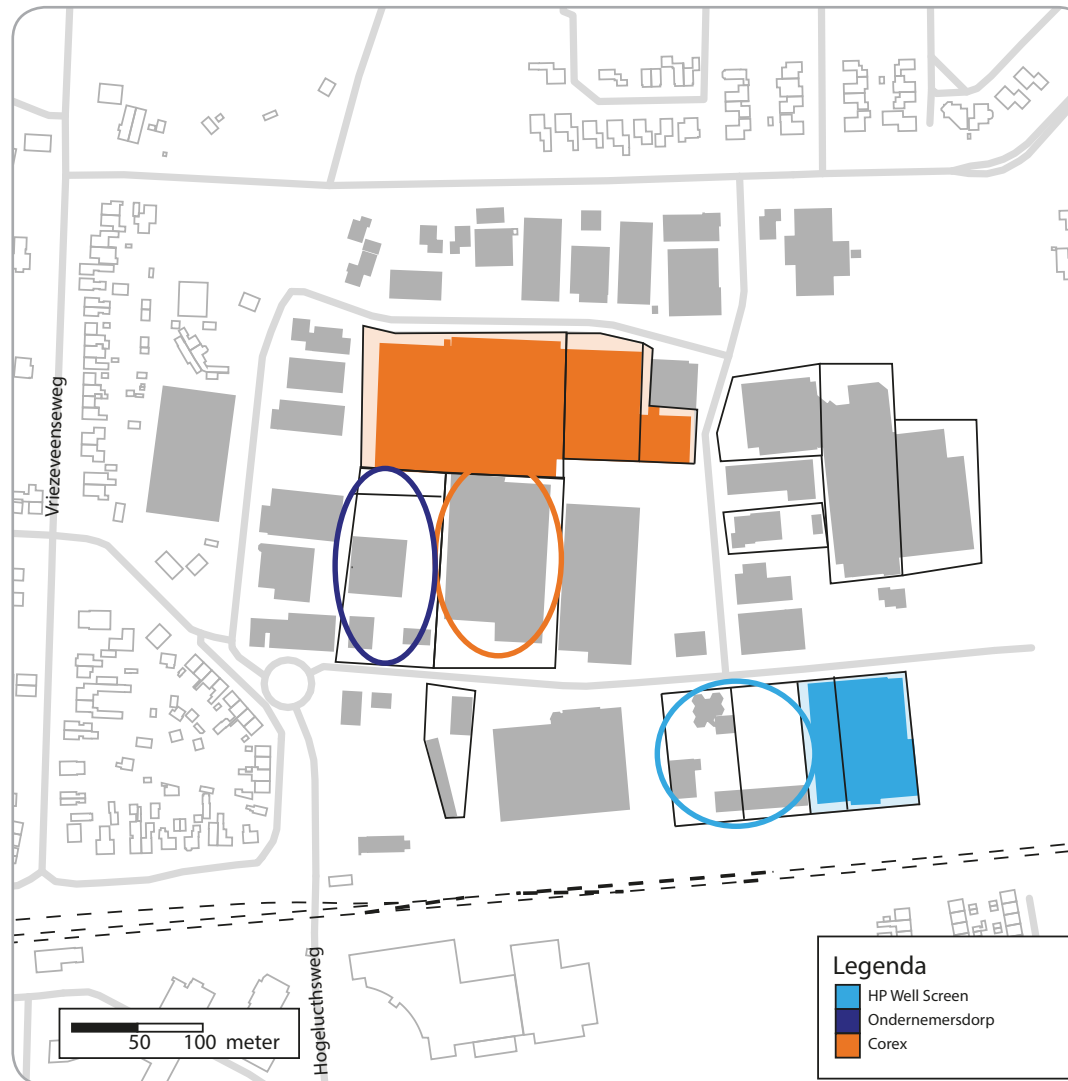


## Ondernemersdorp als verbindende schakel



# Plattegrond 'Kansen'

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



# Business- en value cases bouwen

**Kansen verzilveren betekent keuzes maken. HMO ontwikkelt samen met de betrokken partijen maatwerkoplossingen voor de businesscases. Elke businesscase draagt positief bij aan een value case en alle value cases geven samen en integraal inhoud aan de herstructurering.**

## De uitdaging

De kansen zijn gevonden. De uitdaging is nu om de plannen voor verhuizingen, uitbreidingen en nieuwbouw verder te brengen tot zakelijke oplossingen die zo goed mogelijk voldoen aan de eisen en wensen van Corex, Aannemersbedrijf Schipper, HP Well Screen, Van Heteren Weg- en Waterbouw, HMO en de gemeente Wierden.

### *Steeds concreter*

De volgende stap is het verzilveren van de kansen. Elke kans is uniek. De partijen hebben verschillende behoeftes, verschillende (financiële) mogelijkheden en verschillende investeringsbereidheid. Keuzes moeten worden gemaakt voor het “hoe nu verder” en in het bijzonder voor de betrokkenheid van HMO.

### *‘Op eigen benen’ verder*

HMO heeft een actieve rol gespeeld in het stimuleren en ontwikkelen van de kans voor Corex. De verdere ontwikkeling van deze kans wil het bedrijf zelf realiseren.

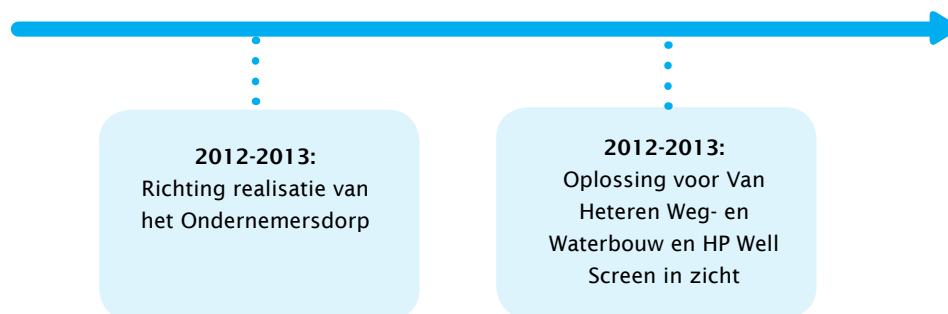
### *Wordt het Ondernemersdorp realiteit?*

De Intentieovereenkomst voor de herontwikkeling van de locatie van Schipper geeft een goede basis voor de realisatie van het Ondernemersdorp. HMO krijgt een heldere rol in de uitwerking van de businesscase. HMO draagt zorg voor een adequate samenwerking en afstemming met de gemeente Wierden. HMO en Schipper ontwikkelen samen het planconcept voor de realisatie van het Ondernemersdorp. HMO treedt in het ontwikkeltraject op als pen- en regievoerder. In 2012 gaan HMO en Schipper samen aan de slag. Een heldere ruimtelijke afbakening van het te herontwikkelen gebied wordt gemaakt en concrete doelstellingen voor de te realiseren functies worden geformuleerd. Het plan bouwt op een haalbaarheidsanalyse en geeft een goede basis voor het definitief ontwerp en investeringsbeslissingen.

### *Zoeken en matchen*

Parallel aan de ontwikkeling van het Ondernemersdorp wordt er voortvarend gewerkt aan een passende oplossing voor de ruimtelijke plannen van HP Well Screen en Van Heteren Weg- en Waterbouw.

Van Heteren vindt een kavel die voldoet aan haar wensen op de voormalige locatie van het chloorbedrijf van Akzo Nobel in Hengelo. Het tijdstip van koop van deze kavel wordt gekoppeld aan het tijdstip voor doorverkoop van de ‘oude’ kavel in Wierden aan HP Well Screen. De drie partijen beginnen de onderhandelingen over de grondprijzen. De haalbaarheid van de verhuizing van Van Heteren is afhankelijk van de kosten voor aankoop en nieuwbouw en de opbrengsten van het doorverkopen van de huidige kavel. De haalbaarheid voor HP Well Screen is afhankelijk van de prijs die ze moeten betalen voor de uitbreiding.



HMO en de ondernemers bespreken regelmatig de noodzaak en mogelijkheden voor een financiële betrokkenheid van HMO. De ondernemers geven in de gesprekken inzicht in het verloop van de onderhandelingen en de effecten op de haalbaarheid van de geplande ontwikkelingen. De businesscases worden steeds concreter ingevuld. Uiteindelijk leidt dit tot een concrete bijdrage van HMO aan de verhuizing van Van Heteren. De benodigde financiering van de uitbreiding van HP Well Screen wordt gedaan door de bank. Een bijdrage van HMO is daarom niet (meer) noodzakelijk.



## Lessons learned

### *LL9-9 Stuur scherp op nut en noodzaak eigen bijdrage*

De ontwikkeling van de drie kansen voor Hogelucht laat zien dat HMO zeker niet altijd en zeker niet altijd op dezelfde manier (even) nodig is. HMO vervult vooral de rol als 'katalysator': soms als procesmatige aanjager en soms door een (toezegging voor een) financiële bijdrage aan gezonde businesscases. Op het moment dat een bank de financieringsbehoefte kan vervullen en de ondernemers de ontwikkeling zelf aan kunnen en willen, dan is betrokkenheid van HMO niet nodig. Het gewenste aanjaageffect is bereikt.

### *LL9-10 Vertrouwen, vertrouwen, vertrouwen*

HMO kan financieel bijdragen aan een businesscase. Zonder openheid van zaken kan HMO niet adequaat handelen en zonder vertrouwen krijgt HMO onvoldoende toegang tot informatie over cruciale financiële gegevens. De deal tussen Van Heteren en HP Well Screen is hiervan een voorbeeld: HMO wordt apart door beide partijen op de hoogte gehouden van de onderhandelingen en kan op die manier haar eigen rol goed bepalen en onderbouwen.

### *LL9-11 Win-win voor bedrijf en maatschappij*

HMO werkt continu tegelijk aan de ontwikkeling van goede business- en value cases. Zonder een businesscase wordt een kans geen realiteit en zonder voldoende effect op de herstructureringsopgave draagt HMO niet bij aan een businesscase ontwikkeling.

# De business- en value cases

De gemeente Wierden, HMO en veel ondernemers spelen een rol bij de herstructurering van Hogelucht. HMO heeft concrete bijdragen geleverd aan de ontwikkeling van drie businesscases met bijbehorende value cases.

## Het Ondernemersdorp

### Algemene kenmerken:

- Aannemersbedrijf Schipper wil het Ondernemersdorp realiseren op eigen locatie;
- HMO heeft het concept ontwikkeld en heeft actief samengewerkt met Schipper aan de businesscase.

	Businesscase	Value case
<b>Waardeperspectief</b>	Het concept Ondernemersdorp bouwt op inzicht in de lokale markt en wensen van de lokale ondernemers. Voldoende (groei) markt wordt verwacht voor flexibele, herkenbare, kleinschalige, relatief goedkope huur van huisvesting voor ZZP'ers en kleine bedrijven. Beoogde realisatie: voor eind 2012.	Het concept Ondernemersdorp past in een breed gedragen lange termijn visie voor de ontwikkeling van Hogelucht. Het concept draagt in die zin positief bij aan zekerheid voor de ondernemers met betrekking tot investeringen in het gebied.
<b>Betrokken partijen</b>	Aannemersbedrijf Schipper, HMO	HMO, gemeente Wierden
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planontwikkeling;</li> <li>• nieuwbouw;</li> <li>• exploitatie.</li> </ul>	De investering van HMO in ontwikkeling van het concept Ondernemersdorp.
<b>Baten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inkomsten uit verhuur / verkoop van eenheden.</li> </ul>	De realisatie van het Ondernemersdorp draagt bij aan het ontwikkelen van een helder en herkenbaar profiel, vitaliteit en toekomstbestendigheid van het terrein en heeft een positief effect op de ruimtelijk geformuleerde herstructureringsopgave.
<b>Financiering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investering uit eigen middelen Schipper;</li> <li>• bijdrage HMO aan planontwikkeling.</li> </ul>	
<b>Risico's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mate van succes marktconcept.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• effecten van de mate van succes van het marktconcept op de totale gebiedsontwikkeling van Hogelucht.</li> </ul>
<b>Risico-management HMO</b>	Gezamenlijke ontwikkeling van planconcept met HMO als pen- en regievoerder.	

## Verhuizing Corex

### Algemene kenmerken:

- Aannemersbedrijf Schipper wil bedrijfsruimtes op eigen kavel verkopen
- Corex Nederland wil deze bedrijfsruimtes kopen
- HMO ondersteunt het proces

	<b>Businesscase</b> Corex	<b>Value case</b>
<b>Waarde- perspectief: markt en maatschappij</b>	Corex is gesitueerd op verschillende locaties op Hogelucht en in Duitsland. Vanwege groei verwacht het bedrijf een positief effect op de bedrijfsvoering door de aparte vestigingen samen te brengen op één locatie van ca. 2,5 hectare.	Huisvesting van Corex, in recent door Schipper opgeknapt leegstaande hallen, kan een positief lange termijn effect hebben op de gebiedsontwikkeling.
<b>Betrokken partijen</b>	Aannemersbedrijf Schipper en Corex Nederland	HMO en gemeente Wierden
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· aankoop kavel met gebouwen;</li> <li>· transactiekosten;</li> <li>· exploitatiekosten.</li> </ul>	Proceskosten HMO in de gebiedsontwikkeling.
<b>Baten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· waarde van de aan te kopen kavel met opstallen;</li> <li>· opbrengst verkoop van eigen 'oude' kavel(s);</li> <li>· bedrijfseconomische voordelen centralisatie activiteiten.</li> </ul>	Op korte termijn positieve waardeontwikkeling en toename vitaliteit en kwaliteit deelgebied door renovatie gebouwen door Schipper, gevolgd door koop en gebruik gebouwen door Corex en (mede hierdoor) het verkleinen van de herstructureringsopgave.
<b>Risico's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· niet bekend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· de mate waarin de ontwikkeling past bij de verdere ontwikkeling van het deelgebied en in het bijzonder het Ondernemersdorp.</li> </ul>



## Verhuizing Van Heteren Weg- en Waterbouw en uitbreiding HP Well Screen

### Algemene kenmerken:

- Van Heteren wil op het terrein Twentekanaal in Hengelo een kavel kopen die in eigendom is van AkzoNobel.
- AkzoNobel wil de kavel verkopen.
- Van Heteren wil haar huidige kavel op Hogelucht verkopen.
- HP Well Screen wil de kavel van Van Heteren aankopen.
- HMO is bereid om financieel bij te dragen aan realisatie verhuizing Van Heteren en uitbreiding HP Well Screen.

	<b>Businesscase</b> Van Heteren	<b>Businesscase</b> HP Well Screen	<b>Value case</b>
<b>Waarde- perspectief: markt en maatschappij</b>	Het bedrijf verwacht een positief effect op de marktpositie in weg- en waterbouw door de combinatie van de beschikbaarheid van een kavel van ca. 1 ha aan het water en verbeterde huisvesting door nieuwbouw.	De kavel van het bedrijf grenst aan de kavel van Van Heteren. Op eigen terrein bouwt HP Well Screen een nieuwe hal. Aankoop van de naastliggende kavel verbetert de bedrijfsvoering door een betere toegang tot de nieuwe hal vanaf de zijkant.	De verhuizing van Van Heteren kan in één klap de situatie op twee verouderde terreinen, beide behorend tot de opgave voor herstructurering voor HMO, verbeteren. Dit kan voor de langere termijn positief effect hebben zowel op werkgelegenheid als op ruimtelijk en economische kwaliteitsontwikkeling van beide terreinen.
<b>Betrokken partijen</b>	Van Heteren Weg- en Waterbouw, Akzo-Nobel, HP Well Screen, HMO	Van Heteren Weg- en Waterbouw, HP Well Screen	HMO, gemeente Wierden en gemeente Hengelo
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aankoop kavel van Akzo-Nobel;</li> <li>• transactiekosten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aankoop kavel van Van Heteren;</li> <li>• transactiekosten.</li> </ul>	HMO is bereid om een lening te verstrekken aan HP Well Screen. Uiteindelijk blijkt het aanjagen (met andere woorden: proceskosten) voldoende te zijn en dekt de bank de volledige financieringsbehoefte van het bedrijf. HMO draagt bij aan de realisatie van de ondergrondse infrastructuur en de verharding van het terrein op de door Van Heteren aan te kopen kavel in Hengelo.

	<b>Businesscase Van Heteren</b>	<b>Businesscase HP Well Screen</b>	<b>Value case</b>
<b>Baten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verkoop 'oude' kavel op Hogelucht aan HP Well Screen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de waarde van de aan te kopen kavel.</li> </ul>	Positief effect op de continuïteit (en mogelijke groei) van de betrokken bedrijven en indirect op werkgelegenheid. Tastbare bijdrage aan de herstructurering en in het bijzonder positief effect op ruimtelijke kwaliteit en de profilering van het gebied.
<b>Financiering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eigen middelen bedrijf;</li> <li>• bijdrage HMO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eigen middelen bedrijf;</li> <li>• lening.</li> </ul>	
<b>Risico- management HMO</b>	Analyses van de marktpositie en financiële situatie van de bedrijven en de opbouw van de businesscase.		

# Realisatie & Resultaten

## Realisatie & Resultaten

Het realiseren van de businesscases kost tijd. De uitdaging is vooral om de gedeeltelijk parallel lopende ontwikkelingen goed op elkaar af te stemmen. Dit vraagt om samenwerking, constante inzet, betrokkenheid, vertrouwen en deskundigheid van betrokken partijen. Op die manier kunnen de verbeterprocessen leiden tot een goed resultaat voor alle belanghebbenden. *Bekijk hier de plattegrond van de eindsituatie >>*

## 2010-2014: veel zichtbare resultaten

Aannemersbedrijf Schipper realiseert in 2013 het concept Ondernemersdorp door de bouw van drie kleinere panden en een bedrijfshal op de zichtlocatie vlak bij het centrum van Wierden. In het Ondernemersdorp zijn kleine, betaalbare, eenheden vanaf 40 m<sup>2</sup> te huur

voor bijvoorbeeld ZZP'ers en kleine bedrijven. De panden zijn gebouwd voor flexibiliteit: de eenheden kunnen, indien gewenst, gemakkelijk omgebouwd worden tot appartementen.

Op de naastgelegen kavel verkoopt Schipper in dezelfde periode gerenoveerde bedrijfsruimte van circa 3.050 m<sup>2</sup> met circa 345 m<sup>2</sup> kantoorruimte aan Corex Nederland B.V. Corex verplaatst al haar activiteiten van Duitsland naar Wierden.

Iets verderop breidt HP Well Screen verder uit. De naastliggende kavel met opstallen wordt van Van Heteren aangekocht. Van Heteren Weg- en Waterbouw verhuist naar een voor het bedrijf heel geschikte kavel van ca. 0,9 ha aan het water op het terrein Twentekanaal in Hengelo. De nieuwbouw wordt in 2013 gerealiseerd.



# Plattegrond van de eindsituatie

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



## *HMO is een partner met een heldere visie die de taal van de ondernemers spreekt*

Bedrijventerrein Hogelucht in Wierden is anno 2018 een vitaal bedrijventerrein dat klaar is voor de toekomst. De samenwerking met HMO bij herstructurering van dit gebied is een vliegwiel geweest. *“Een belangrijke succesfactor is dat HMO als deskundige partner een duidelijke visie heeft en de taal van de ondernemers spreekt”* aldus wethouder Slagers.

In 2009 is met ondernemers op bedrijventerreinen Hogelucht, Kluinveen en Violenhoek gebrainstormd over een nieuwe visie op werklocaties binnen de gemeente Wierden. De herstructurering van Hogelucht volgde op een krachtig signaal van de toenmalige wethouder dat het ernst was om dit gebied een impuls te geven. De sense of urgency was ook aanwezig bij de ondernemers vanuit de waarde van hun bezit.

De gemeente heeft een projectgroep in het leven geroepen en een vertrouwenspersoon ingeschakeld om wensen en ideeën op te halen bij alle ondernemers. Hiermee is een goede voedingsbodem gelegd voor een succesvol traject. Op basis van een gemeentelijke startnotitie is HMO aangesteld als externe kennis- en adviespartner.

*“Het initiatief voor revitalisering van het gebied in combinatie met inschakeling van de externe partij HMO was van groot belang om vertrouwen te creëren voor het proces bij alle stakeholders. Deze opgaven vragen om een actief samenspel tussen alle betrokken partijen. De gemeente is constant ambtelijk en bestuurlijk betrokken geweest. Het is onmogelijk om dit afzonderlijk van elkaar goed van de grond te krijgen”* volgens de heer van Triest (beleidsmedewerker). De rol van HMO was de trekker van het intensieve proces om van ideeën tot sluitende businesscases te komen. Hier lag een concrete visie aan ten grondslag, namelijk “Ondernemersdorp Hogelucht”. Voor de realisatie

nam de gemeente de herinrichting van de openbare ruimte op zich en de ondernemers investeerden in de ontwikkeling en verbetering van individuele bedrijfslocaties. Cofinanciering vanuit HMO was eventueel beschikbaar als aanvulling op de ondernemersinvesteringen.

Door goede afstemming over de wensen en belangen van alle ondernemers ontstond een win-win situatie. De kennis, expertise en onafhankelijke regiefunctie van HMO was zeer belangrijk om plannen te integreren binnen het totaalconcept. De samenwerking heeft geleid tot een resultaat waar alle initiatiefnemers trots op mogen zijn volgens wethouder Slagers: *“Bedrijven van verschillende omvang hebben elkaar gevonden en zijn nog steeds enthousiast om met nieuwe ideeën en initiatieven te komen. Ook hebben zich inmiddels nieuwe ondernemers gevestigd op bedrijventerrein Hogelucht”*.

Het project Hogelucht heeft bijgedragen aan het ontstaan van een actief netwerk waarin ondernemers en gemeente regelmatig sparren over het ondernemersklimaat. Ook is een gemeentelijk contactfunctionaris aangesteld waar ondernemers terecht kunnen met vragen en initiatieven. Ondanks positieve economische ontwikkelingen blijft vitaliteit van bedrijventerreinen een aandachtspunt. *“Op basis van het positieve verloop en resultaat van de revitalisering op Hogelucht is het spijtig dat het stimuleringsprogramma voor de herstructurering van bedrijventerreinen inmiddels is beëindigd door de Provincie Overijssel. De opgave blijft namelijk in de toekomst onverminderd actueel, ook in de gemeente Wierden. Hierbij zouden wij graag de samenwerking met HMO een vervolg geven”* besluit de wethouder.



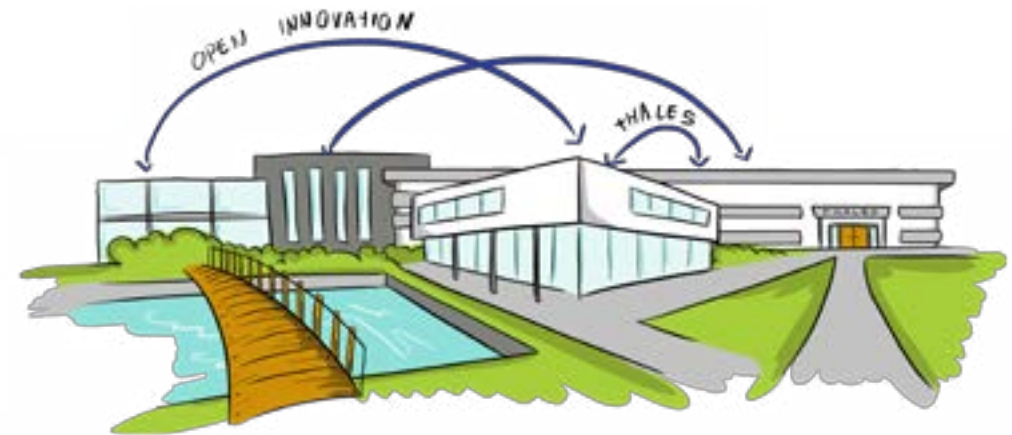
## Referenties

Volledige (vertrouwelijke) documentatie over de ontwikkeling van het gebied en eigen rol HMO in het proces medio 2009 - maart 2017, Herstructureringsmaatschappij Overijssel

Hofsté, S. en K.E. Bugge (2018), Interview met wethouder Slagers en beleidsmedewerker EZ en RT dhr. H. van Triest d.d. 3 april 2018 te Wierden

# H10. High Tech Systems Park

Thales wil haar activiteiten op het bedrijventerrein Twentekanaal-Zuid in Hengelo ruimtelijk concentreren. Hierdoor komt circa 20 ha beschikbaar voor herontwikkeling. HMO werkt samen met Thales aan het aantrekken en faciliteren van vestiging van bedrijven die passen in het concept “open innovatie” rond het thema “high tech systems”. De aanpak resulteert in de vestiging van de bedrijven Norma MPM, HP Valves en Opra Turbines en enkele kleinere ondernemingen. In 2017 koopt HMO het vroegere “Gebouw N” van Thales. Dit gebouw wordt gerenoveerd en herontwikkeld tot een bedrijfsverzamelgebouw met business incubators en field labs. De (her)ontwikkeling van het vroegere Thales-gebied heeft positieve effecten op ruimtelijke kwaliteit en behoud van werkgelegenheid en talent voor de regio. Van het HTSP wordt een échte topwerklocatie gemaakt.



## Inhoud:

- > Facts & Figures
- > De beginsituatie
- > Initiatief starten
- > Kansen identificeren
- > De kanskaart
- > Business- en value cases bouwen
- > De business- en value cases
- > Realisatie & Resultaten

*Van veroudering en leegstand naar een helder marktperspectief op open innovatie*



# Facts & Figures

## Projecten

Nieuwbouw Norma MPM en ontwikkeling HTSP.



## Investingering HMO

€ 10 miljoen

## Overige private investeringen

Tenminste € 100 miljoen

## Resultaat

40 ha revitalisering

## Het project laat zien hoe:

- herontwikkeling van een gebied in eigendom van één partij gedreven kan worden door een steeds concreter beeld van de identiteit van het gebied;
- een groeimodel het mogelijk maakt om concrete business- en value cases voor individuele bedrijven te ontwikkelen, passend bij de gewenste identiteit.

# De beginsituatie

Twentekanaal Zuid kent in 2010 veel leegstand, maar er zijn tegelijk ambitieuze plannen voor verbetering van het terrein. De herontwikkeling van de helft van het Thales-terrein is één van de kansrijke plannen.

## Het bedrijvenpark Twentekanaal en Thales

Het bedrijf Thales, één van Europa's grootste electronicabedrijven, is gevestigd op het bedrijventerrein Twentekanaal in Hengelo. De locatie van Thales is gesitueerd op Twentekanaal Zuid tussen de Haaksbergerstraat in het westen, Twentekanaal in het noorden en de Diamantstraat in het zuiden. De ontsluiting loopt via de Haaksbergerstraat naar de A35. Het gedeelte waar Thales gevestigd is, kan gekarakteriseerd worden als gemengde bedrijvigheid. Het terrein van Thales heeft in 2009 een omvang van circa 40 hectare. Hiervan is iets minder dan de helft in gebruik.

## De aanloop

De herontwikkeling van 20 ha van de locatie van Thales wordt al in 2003 voorgesteld. De ondernemersvereniging ziet een kans voor een hightech profiel van het terrein en een ontwikkeling waarin nadrukkelijk aangehaakt wordt op de activiteiten van Thales.

De daarop volgende jaren gebeurt er veel op Twentekanaal. In 2004 stelt de raad van gemeente Hengelo het Masterplan Verbetering Bedrijventerrein Twentekanaal vast. Het plan bevat doelen voor de verbetering van de bedrijfsomgeving en het vestigingsklimaat en voor het creëren van ruimte voor bestaande en nieuwe bedrijven. De visie van de ondernemersvereniging op de herontwikkeling van de locatie van Thales is meegenomen in het masterplan.

Het opzetten van een parkmanagementorganisatie door de gemeente Hengelo en de Belangenvereniging Industrierrein Twentekanaal (BIT) in 2005 is een belangrijke stap naar het realiseren van de doelen uit het masterplan. BIT en de parkmanagementorganisatie richten zich vooral op de mogelijkheden voor het faciliteren van het succesvol ondernemen. Dit leidt onder andere in maart 2006 tot het Keurmerk Veilig Ondernemen

voor het Bedrijvenpark Twentekanaal. De BIT verkent in 2009 de mogelijkheden voor het instellen van een Bedrijven Investeringszone (BIZ). Uit de draagvlakpeiling blijkt echter dat er (net) onvoldoende draagvlak is voor het invoeren van de BIZ.

De gemeente Hengelo werkt complementair aan de BIT en de parkmanagementorganisatie aan het masterplan en richt zich daarom vooral op de fysieke verbetering van het bedrijvenpark. De reconstructie van de Diamantstraat en de aansluiting daarvan op de Haaksbergerstraat naar de A35 en op de Boekeloseweg leiden samen tot een verbeterde ontsluiting van het terrein via de weg. Ook het vervoer over water krijgt aandacht. Het in 2008 vastgestelde beleid voor de ontwikkeling van binnenhavens en vaarwegen geeft de basis voor het verbeteren en uitbreiden van de kades langs het Twentekanaal en biedt in het bijzonder kansen voor Container Terminal Twente (CTT).

Eind 2008 wordt de mechanische afdeling van Thales verkocht aan Norma BV. Onderdeel van de deal is dat Norma de activiteiten van het onderdeel Mechanical Parts Manufacturing (MPM) gaat verplaatsen. Misschien kan dit een impuls voor verbetering van het terrein zijn.

*Bekijk hier de plattegrond van de beginsituatie >>*

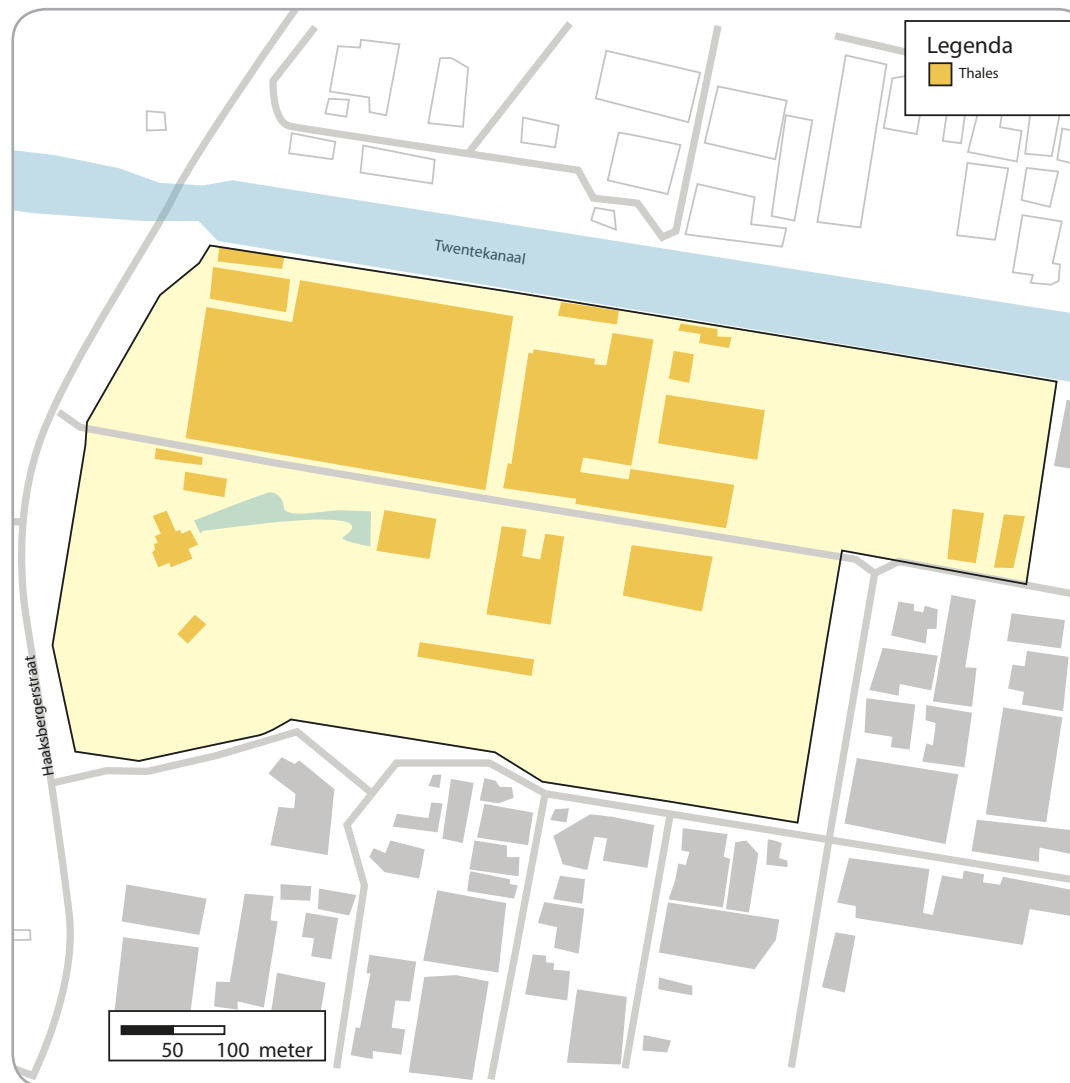
## Situatie 2009/2010

De actualisatie van het masterplan in 2010 (Arcadis, uiteindelijk vastgesteld door de gemeente Hengelo in maart 2011) schetst de huidige situatie aan de hand van een aantal uitdagingen voor het bedrijventerrein Twentekanaal voor de jaren 2011-2015.

Eén van deze uitdagingen is de herontwikkeling van 20 ha van het Thales-terrein. Thales zou zelf haar activiteiten kunnen concentreren in het noordelijk deel bij het Twentekanaal en het zuidelijke en noordoostelijke gedeelte van haar gebied kunnen ontwikkelen tot een high tech campus. Thales heeft al langer de ambitie haar verouderde locatie te moderniseren, maar voor deze forse investering in Hengelo is draagvlak nodig binnen het internationale concern.

# Plattegrond van de beginsituatie

<< Terug naar de bijbehorende tekst.

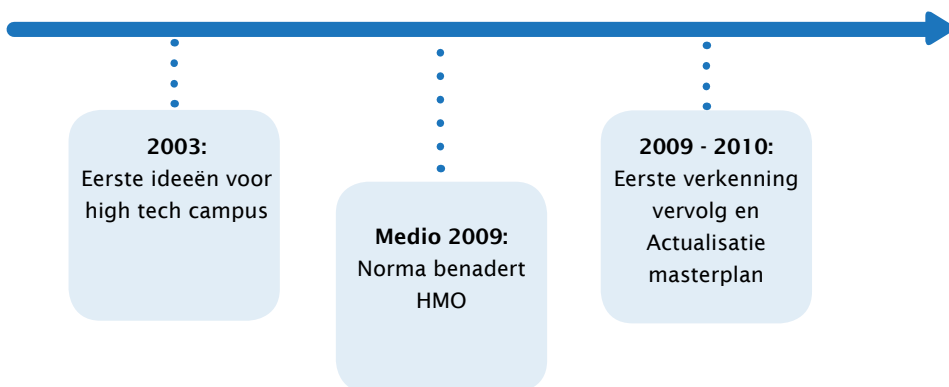


# Initiatief starten

Het bedrijf Norma wil graag nieuwbouw plegen op de locatie van Thales. Dit initiatief geeft een concrete impuls voor een gezamenlijke inspanning in een herontwikkeling van een gedeelte van de Thales-locatie.

## Triggers & Initiatiefnemers

De ambities voor de herontwikkeling van het Thales-terrein worden in de loop van 2009 en 2010 steeds zichtbaarder en tastbaarder. De *gemeente Hengelo* wil graag dat de leegstand verminderd wordt en stelt dat de beschikbare ruimte kansen biedt voor nieuwe bedrijvigheid. De *Belangenvereniging Industrierrein Twentekanaal* verwacht dat herontwikkeling een positieve bijdrage kan leveren aan het ondernemingsklimaat op het terrein. *Thales* heeft de leegstaande ruimte niet meer nodig en kan de opbrengsten van een herontwikkeling besteden aan de renovatie van haar eigen bedrijfspanden. *Herstructureringsmaatschappij Overijssel (HMO)* heeft een opgave van bijna 90 ha op Twentekanaal. De locatie van Thales behoort niet tot de meest verouderde delen van het terrein, maar HMO ziet wel de inbreiding als een aanjaageffect voor de totale terreinontwikkeling. Het bedrijf *Norma* neemt in 2009 contact op met HMO. Het bedrijf heeft plannen voor nieuwbouw op het terrein van Thales, zoekt naar financiering en vraagt of HMO een concrete bijdrage kan en wil leveren aan de ontwikkeling.



## Lessons learned

### *LL10-1 Begrijp en benut de waarde van een concreet initiatief*

Ambities en een visie voor de herontwikkeling lagen al zeker zes jaar 'op de plank'. De oprichting van HMO en vervolgens de stap van Norma naar HMO brachten twee daadkrachtige en doelgerichte initiatieven bij elkaar. HMO ziet de potentiële betekenis van de plannen van Norma voor de lange termijn gebiedsontwikkeling en onderkent in het bijzonder hoe het initiatief het proces richting kan geven en tegelijk versnellen.

## Van individuele belangen naar gedeelde belangen

Een geslaagde inbreiding door nieuwbouw voor Norma past bij de ambities van Thales, de ondernemersvereniging, de gemeente Hengelo en HMO voor herontwikkeling van het terrein. De gedeelde belangen worden met dit initiatief zichtbaar en tastbaar.

## Startpunt voor herontwikkeling gebied

Het initiatief van Norma maakt nog meer zichtbaar dan alleen de gedeelde belangen. De herontwikkeling van bijna 3 ha van de Thales-locatie met nieuwbouw door Norma kan als een startpunt dienen voor de gebiedsontwikkeling, met Thales als centrale speler. HMO acht dit perspectief kansrijk en gaat daarom in gesprek met Norma, Thales en gemeente Hengelo over de gebiedsontwikkeling en wat HMO in het proces kan betekenen.

# Kansen identificeren

Een startpunt is gevonden. Voor HMO is nu de uitdaging om een eigen positie en rol te kiezen. Welke bijdrage kan en wil HMO leveren aan de nieuwbouw van Norma? Hoe kan de samenwerking tussen HMO en Thales vorm worden gegeven? Wat wordt de rol van de gemeente Hengelo? Naast het kiezen van passende samenwerkingsarrangementen, ligt er ook een complexe inhoudelijke uitdaging voor de gebiedsontwikkeling: de inbreiding stapsgewijs laten verlopen en tegelijk goed laten bijdragen aan de realisatie van een steeds scherper wordend streefbeeld voor het gebied.

## Concrete behoefte en concrete vraag

Norma heeft in 2008 de Mechanical Parts Manufacturing (MPM) overgenomen van Thales en het regelen van een nieuwe huisvesting voor MPM is een onderdeel van de afspraak met Thales. Norma blijft intensief samenwerken met Thales en wil graag in de buurt van Thales gevestigd blijven. Het bedrijf heeft concrete plannen voor nieuwbouw op een zichtlocatie van circa 2,3 ha op het Thales-terrein in de hoek tussen

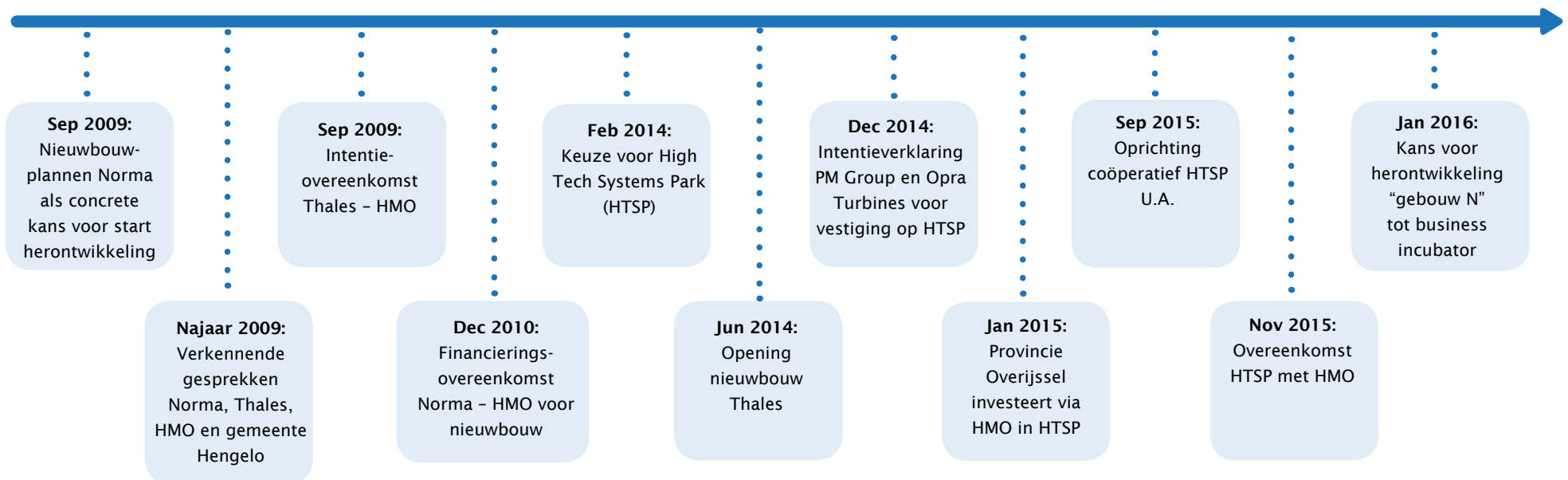
de Opaalstraat en de Robijnstraat. De intentie is om de nieuwbouw eind 2010 gerealiseerd te hebben. De vraag is nu welke rol HMO kan en wil spelen in de ontwikkeling van een businesscase voor de realisatie van de nieuwbouw.

## Strategische afweging leidt tot flying start

HMO constateert dat de ontwikkeling gebruikt kan worden als een eerste stap in een lange termijn herontwikkeling van de Thales-locatie en hierdoor voor het aanpakken van een significant gedeelte van de totale herstructureringsopgave op Twentekanaal. Een bijdrage van HMO kan in het bijzonder drempelverlagend werken voor andere potentiële financiers en op die manier het proces vergemakkelijken en versnellen. Het antwoord van HMO is daarom positief. HMO en Norma spreken af om samen te verkennen op welke manier HMO hieraan kan bijdragen.

## Brede samenwerking nodig

HMO neemt vervolgens begin oktober 2009 contact op met Thales



en komt met een concreet voorstel voor de gebiedsontwikkeling. Het voorstel combineert drie strategische bouwstenen. De eerste bouwsteen is een concreet concept voor de herontwikkeling met de werktitel "Radar Park". Dit concept bouwt op eerder (in 2003/2004) uitgesproken intenties en voortschrijdend inzicht en stelt synergie met de core business van Thales centraal. Bedrijven die in kennis en capaciteit van meerwaarde zijn voor Thales en elkaar vormen een bedrijvencuster. De bedoeling is dat de aangetrokken bedrijven niet alleen diensten en producten leveren aan Thales, maar dat ze zich op termijn door groei en innovatie ontwikkelen tot sterke strategische partners voor Thales. Alle bedrijven kunnen samenwerken aan de ontwikkeling en het uitdragen van een herkenbare en krachtige brand. De tweede en derde bouwstenen zijn een samenwerkingsverband met Thales en de gemeente Hengelo en het voorstel door HMO voor het leveren van het management voor de verdere ontwikkeling van het concept en de planvorming.

#### *Nog meer kandidaten?*

Thales, HMO en Norma trekken vervolgens steeds vaker samen op. In december 2009 gaan ze in gesprek met 5 bedrijven die mogelijk geïnteresseerd zijn in vestiging op de Thales-locatie: Galvano Hengelo, Jonkman Coating, Opra, Aemecs en Demcon. Informatie wordt gegeven over het concept Radarpark, de plannen van Thales en Norma en tenslotte de ondersteunende rol van HMO in het proces en er wordt actief gezocht naar kansen voor een match tussen vraag en aanbod.

#### *Intentieverklaring HMO - Thales*

De ervaringen van Thales en HMO met de samenwerking in het najaar van 2009 zijn positief. Op 25 februari 2010 wordt een volgende mijlpaal bereikt. Thales en HMO ondertekenen een intentieovereenkomst: een belangrijke kans voor een meerjarige samenwerking bij de herontwikkeling van de locatie van Thales. De intentieovereenkomst geeft duidelijke kaders en doelen voor de samenwerking. De partijen willen samen komen tot een planconcept voor de herontwikkeling. Ze willen

samen keuzes maken over de afbakening van het te (her)ontwikkelen gebied, doelstellingen met betrekking tot soort bedrijvigheid en de concrete uitwerking in planning, gebiedsorganisatie en analyses voor haalbaarheid en exploitatie.

#### *Nieuwbouw voor Norma wordt steeds concreter*

Parallel loopt het proces met Norma door. Thales is bereid om de gewenste kavel te verkopen. Hiermee is aan een belangrijke voorwaarde voor de verdere ontwikkeling voldaan. De aankoop en het bouwrijp maken van de ca. 2,3 ha grote kavel is de eerste grote kostenpost. Norma en de gemeente Hengelo bespreken een mogelijke rol voor de gemeente in de grondtransactie. De gemeente onderkent het belang van nieuwbouw op de beoogde locatie voor de toekomst van het bedrijf en ziet deze ontwikkeling verder als een waardevolle bijdrage aan een goed vestigingsklimaat in het gebied. De gemeente beslist daarom in januari 2010 om de grond aan te kopen, bouwrijp te laten maken en vervolgens beschikbaar te stellen voor Norma via erfpacht. De erfpachtovereenkomst wordt in maart 2010 getekend.

Ook de gesprekken tussen Norma en HMO leiden tot een concreet resultaat. In december 2010 tekenen de partijen een intentieovereenkomst voor de financiering van de nieuwbouw voor Norma. De eerste concrete kans voor herontwikkeling van een gedeelte van het Thales-terrein is gevonden.

#### *Thales actief*

Tegelijk werkt Thales door aan de ontwikkeling van haar locatie en gebouwen. De eerste stappen worden gezet op weg naar nieuwbouw, sloop en renovaties.

#### *Nieuwe impuls*

In 2013 werken meerdere partijen aan een nog concreter marktperspectief voor de herontwikkeling. De samenwerking resulteert in de keuze voor het profiel en naam "High Tech Systems Park" (HTSP). Het projectplan schetst in februari 2014 de ambities voor de gebiedsontwikkeling

en koppelt deze ambities aan richtinggevende uitspraken over de organisatievorm, business development en de stappen die nog gezet moeten worden om een volledige ontwikkeling financieel mogelijk te maken. Het plan benoemt in het bijzonder een mogelijke rol voor HMO in het (financieel) ondersteunen van marktpartijen, bijvoorbeeld bij de realisatie van opstallen. In oktober 2014 brengt een Commissie van Wijzen een advies uit over de ontwikkeling van de Technology Base Twente. Dit advies benadrukt het belang van een goede afstemming van de ontwikkelingen van de HTSM toplocaties in Twente, waaronder het HTSP.

#### *HTSP heeft (steeds meer) aantrekkingskracht*

2014 en 2015 worden jaren van tastbare resultaten. Thales opent begin juni haar nieuwbouw, de High Tech Campus, waarin het hoofdkantoor



met 800 flexibele werkplekken is gevestigd. De High Tech Campus heeft verder een Shared Facility Center (SFC). Dit center is open zowel voor Thales als andere op het HTSP gevestigde bedrijven.

Twee bedrijven, PM Group en Opra Turbines, tekenen in december 2014 intentieverklaringen voor vestiging op het HTSP. Het HTSP biedt voor het bedrijfsonderdeel PM Surface de mogelijkheid om productie te centraliseren en ruimte voor nieuwbouw en groei. PM Surface werkt aan de ontwikkeling en toepassing van complexe coatings voor hoogwaardige doeleinden. Samenwerking met Thales en andere high tech bedrijven wordt gemakkelijk door korte afstanden en de ligging naast het Twentekanaal is een ideale plek qua logistiek. Ook Opra Turbines ziet dat HTSP passende mogelijkheden biedt voor groei en verwacht dat de aanwezige faciliteiten helpen om de beste technici aan te trekken en vast te houden. De aanwezigheid van een hoge druk gasleiding op het terrein is voor dit bedrijf van groot belang voor het testen van de gemaakte turbines. In 2015 meldt het bedrijf HP Valves zich. Het bedrijf wil nieuwbouw van kantoren en productiefaciliteiten realiseren op het HTSP.

#### *De provincie onderschrijft het belang*

Parallel aan de ontwikkelingen op het HTSP wordt een voorstel voor een provinciale bijdrage aan het HTSP ontwikkeld. In februari 2015 neemt PS een positieve beslissing voor een investering van 3 mln. euro in de ontwikkeling van het HTSP. De investering is onderdeel van het programma Investeringsdriehoek Twente. De provincie beschouwt het HTSP als een van de vier Twentse toplocaties voor de ontwikkeling van High Tech Systems and Materials (HTSM).

#### *HMO krijgt (weer) een specifieke rol*

De provincie Overijssel kiest ervoor om te investeren in de ontwikkeling van het HTSP via HMO. HMO krijgt de rol om private investeringen op het park aan te jagen en/of gemakkelijker te maken. HMO kan verder



ondersteunen bij het aanscherpen en vasthouden van het gewenste profiel en bij de vormgeving van de acquisitie voor het HTSP.

#### *Meteen aan de slag*

HMO gaat eind februari 2015 in gesprek met Thales, HTSP en de provincie Overijssel over het vervolg. De beslissing van de provincie geeft HMO de mogelijkheid om haar eigen rol in deze tweede fase van haar betrokkenheid (na de actieve betrokkenheid in de jaren 2010-2011) bij de gebiedsontwikkeling verder in te vullen. Er zijn verschillende opties. Zal HMO investeren door specifieke kavelaankoop? Is het verstandiger om de middelen breder in te zetten? Is een investering in de energievoorzieningen een goede optie? Belangrijk is dat de ontwikkeling van HTSP versterkt wordt. Maatwerk is daarom nodig. Dit betreft ook de afstemming met de ontwikkelingen op drie andere toplocaties voor HTSM in Twente: Kennispark, Technology Base Twente en het XL Business Park. In mei 2015 presenteert Buck Consultants International tech profielen voor alle vier locaties. Het beeld van het HTSP wordt steeds helderder: nadruk op “systems”, R&D campus, klein gebied (vergeleken met de andere locaties) en de (potentieel) sterke relatie met Thales.

#### *Formaliseren samenwerking in HTSP*

De volgende maanden wordt er hard gewerkt aan het verder vormgeven van de organisatie van het HTSP. In september 2015 wordt het coöperatief HTSP opgericht. Het coöperatief richt zich op duurzaam beheer van ruimte en gebouwen, belangenbehartiging, veiligheid, voorzieningen en diensten en het stimuleren van open innovatie.

#### *Formaliseren samenwerking HTSP - HMO*

Twee maanden later sluiten HMO en HTSP een samenwerkingsovereenkomst. Thales en HMO zullen samen zorg dragen voor profilering, acquisitie en marketing van het HTSP. Het beoogde (korte termijn) resultaat van de overeenkomst is een business plan. Het business plan zal in beginsel bestaan uit een aantal individuele businesscases die in samenhang een stimulerend effect hebben op de ontwikkeling

van het HTSP. HMO wil verder graag een hefboomeffect bereiken: door bijvoorbeeld een bijdrage te leveren aan herontwikkeling van ‘oude’ locaties krijgen bedrijven meer ruimte om zelf te investeren in nieuwbouw op het HTSP.

#### *HTSP: Ambitieuw*

De partijen werken in de eerste maanden van 2016 hard aan de concrete invulling van het business plan. Plannen voor een duurzaam, innovatief en smart energiesysteem (“Bronnet”) voor het leveren van warmte en koude aan bedrijven worden ontwikkeld en de ambities voor nieuwe bedrijvigheid worden tastbaar gemaakt. De verwachting is dat de komende jaren tien bedrijven zich zullen vestigen op het HTSP en dat het park in 2024 gevuld is.

#### *Goed voorbeeld doet goed volgen*

De ver gevorderde plannen voor vestiging van PM Services (onderdeel van de PM Group), Opra Turbines en HP Valves is een belangrijke stap op weg naar het realiseren van deze doelstelling. De plannen lijken een positief effect te hebben op de belangstelling bij andere bedrijven die op zoek zijn naar een nieuwe vestigingslocatie.

Een nieuwe vestigingslocatie hoeft geen nieuwbouw te betekenen. Ook de herontwikkeling van bestaande gebouwen behoort tot de mogelijkheden. Eén van de gebouwen (“gebouw N”) komt in 2016 in beeld als een concrete kans voor de ontwikkeling van een business “incubator” en bedrijfsverzamelgebouw voor nieuwe ondernemingen. Een business incubator past bij de doelstelling voor open innovatie en de aanwezigheid van een Shared Facility Center.

#### *Rol HMO?*

HMO verkent opties voor een eigen bijdrage aan de vestiging van de PM Group en Opra Turbines en voor de herontwikkeling van “gebouw N” als business incubator. De betrokkenheid van HMO biedt een nieuw – en verbreed – perspectief op deze kansen voor het HTSP.



## Lessons learned

### *LL10-2 Snel, concreet en doelgericht handelen*

Tijdens een langdurig (her)ontwikkelingsproces van een groot gebied, zoals het HTSP, is er een relatief beperkt aantal belangrijke momenten om de voortgang, richting en resultaten te beïnvloeden. Een goede timing en gerichtheid van acties is daarom een cruciaal onderdeel van een succesvolle werkwijze. Ondernemers willen op het goede moment en in een passende (zakelijke) vorm informatie ontvangen en bespreken. HMO maakt bewust en doelgericht gebruik van timing bij het inbrengen van concrete zakelijke voorstellen voor een rol in de samenwerking met Thales/HTSP en in individuele huisvestingsvraagstukken van bedrijven.

### *LL10-3 Meer zekerheid door één eigenaar met eigen investeringen en eigen visie*

De ontwikkeling van het HTSP illustreert dat de keuze voor werkwijzen voor herontwikkeling van een locatie goed afgestemd dient te worden op de eigendomssituatie. De herontwikkeling van een locatie in eigendom van één partij geeft specifieke mogelijkheden voor sturing. Thales, HMO en andere partners in het HTSP kunnen

sneller komen tot een lange termijn visie en strategie voor de herontwikkeling. De gemaakte keuzes geven vervolgens een duidelijk kader voor het aantrekken van bedrijven en bieden meer zekerheid voor belangstellende ondernemers over investeringen in het gebied.

### *LL10-4 Gericht inzetten van USP's*

Ondernemers hebben een goede plek nodig om te ondernemen. De bedrijven die het HTSP als een geschikte vestigingsplaats zien, hebben meestal een vergelijking gemaakt van diverse locaties. Het HTSP maakt in de marketing gericht en effectief gebruik van een aantal Unique Selling Points: toegang tot open innovatie; kansen voor nauwe klant-leverancier samenwerking met bedrijven rond het thema high tech systems; de aanwezigheid van het Shared Facilities Center; het duurzame en 'smart grid' netwerk voor energievoorzieningen. De eventuele realisatie van een business incubator zou nog een concrete toevoeging zijn aan de lijst van USP's.

# De kansenkaart

De samenwerking tussen Thales en HMO vormt een belangrijke bouwsteen voor de ontwikkeling van het gebied. Meerdere kansen voor vestiging van individuele bedrijven worden in de jaren 2010-2017 gevonden. De kansen dragen allemaal bij aan de doorontwikkeling tot het High Tech Systems Park.

## Kans en snelle realisatie: Norma MPM

Norma MPM werkt intensief samen met Thales en wil graag in de buurt van Thales gevestigd blijven. Het bedrijf heeft daarom concrete plannen ontwikkeld voor nieuwbouw op een zichtlocatie van circa 2,3 ha Thales, de gemeente Hengelo en HMO zijn allen bereid om hieraan mee te werken. De kans wordt daarom snel ontwikkeld tot een businesscase. De gemeente Hengelo koopt en maakt de grond bouwrijp en geeft de grond vervolgens in erfpacht aan Norma. HMO draagt 3 miljoen bij aan de financiering van de nieuwbouw. De nieuwbouw is in 2012 gereed.

## Kans: Samenwerking Thales – HMO in ontwikkeling HTSP

Thales maakt alleen gebruik van ongeveer de helft van haar locatie en is van plan om haar activiteiten te concentreren op een gedeelte van de locatie ten noorden van de Zuidelijke Havenweg. Hierdoor komt circa 20 ha beschikbaar voor herontwikkeling. De herontwikkeling van het gebied kan inkomsten genereren voor eigen renovatie- en nieuwbouwactiviteiten. HMO heeft in een eerste fase (2009/2010) een concept voor gebiedsontwikkeling voorgesteld dat Thales aanspreekt. Thales is daarom bereid om samen met HMO te komen tot een verdere uitwerking van een planconcept voor de herontwikkeling. HMO ziet de samenwerking als een stimulans voor de herontwikkeling van de locatie van Thales en hierdoor als een bijdrage aan de totale herstructureringsopgave op Twentekanaal. De samenwerking tussen Thales en HMO krijgt een nieuwe impuls en een nog concretere invulling vanaf 2015 door de keuze voor het HTSP en de investering door de provincie in de ontwikkeling via HMO.

## Kans: PM Surface

Het HTSP is voor PM Surface om verschillende redenen een kansrijke locatie. De locatie biedt ruimte voor centralisatie van productie, nieuwbouw en groei. De ligging, vlak bij het Twentekanaal, is ideaal qua logistiek. De fysieke nabijheid is gunstig voor zowel Thales als PM Surface met betrekking tot samenwerking. De vestiging past bij de doelen van Thales, HMO en de andere partners in het HTSP.

## Kans: Opra Turbines

Opra Turbines verwacht dat het HTSP passende mogelijkheden biedt voor groei en verwacht dat de aanwezige faciliteiten helpen om de beste technici aan te trekken en vast te houden. De aanwezigheid van een hoge druk gasleiding op het terrein is van groot belang voor het testen van de gemaakte turbines. De vestiging past bij de doelen van Thales, HMO en de andere partners in het HTSP.

## Kans: Business incubator / bedrijfsverzamelgebouw

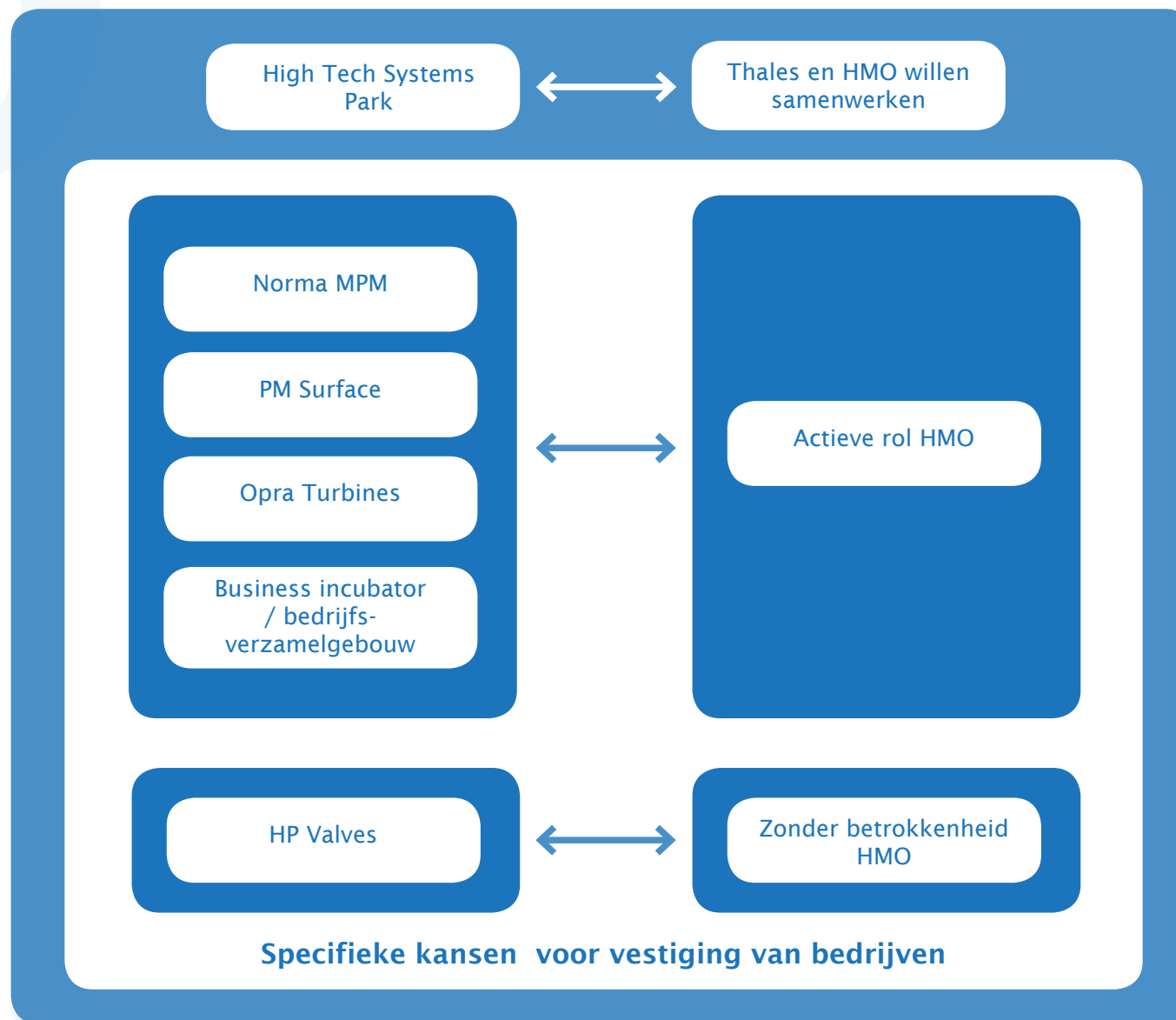
Het leegstaande “Gebouw N” op de locatie van Thales kan verbouwd worden tot een bedrijfsverzamelgebouw met mogelijkheden voor startups. Deze ontwikkeling past bij de ambities van het HTSP (en de direct betrokken partijen) voor het faciliteren van open innovatie.

## Kans: HP Valves

Het bedrijf HP Valves wil nieuwbouw van kantoren en productiefaciliteiten realiseren op het HTSP. De locatie biedt voldoende ruimte voor groei en het bedrijf verwacht dat er kansen zijn voor uitwisseling van kennis en gezamenlijke innovatie. De vestiging van het bedrijf past bij de visie voor de ontwikkeling van het HTSP.

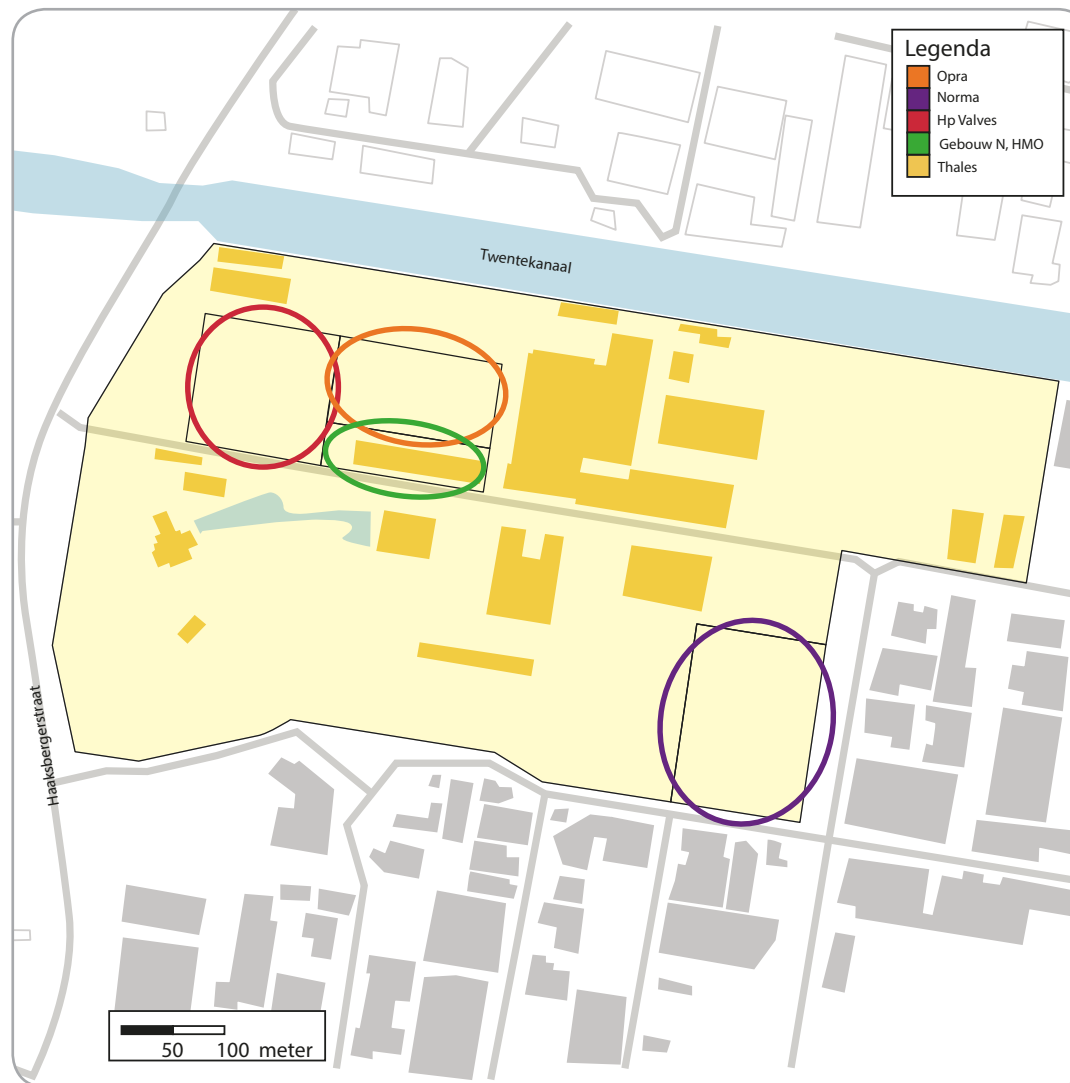
*Bekijk hier de plattegrond ‘Kansen’ >>*

## Gezamenlijke gebiedsontwikkeling: Kans voor de lange termijn



# Plattegrond 'Kansen'

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



# Business- en value cases bouwen

**Drie soorten kansen kunnen verder ontwikkeld worden: samenwerking in de totale herontwikkeling van de locatie als High Tech Systems Park; vestiging van nieuwe bedrijven; aanpassing en hergebruik van het bestaand “gebouw N” als bedrijfsverzamelgebouw en business incubator. De volgende stap is om elke kans te verzilveren. Dat betekent het ontwikkelen van haalbare maatwerkoplossingen voor elke betrokken partij en tegelijk rekening houden met de effecten van elke verandering op de beoogde lange termijn ontwikkeling van het HTSP.**

## Samenwerking HTSP/Thales – HMO

De ontwikkeling van de businesscase en het business model voor het HTSP verloopt in fasen. De basis wordt gelegd in 2003 en de ontwikkeling krijgt een nieuwe impuls in de jaren 2009-2010 (mede) door een samenwerkingsovereenkomst tussen HMO en Thales. De uitwerking van een projectplan in 2014 is vervolgens een belangrijke stap. Het plan beschrijft een ambitieus business development programma voor dé (beoogd) toonaangevende innovatiecampus van Nederland op het gebied van High Tech Systems. Binnen tien jaar zal de ontwikkeling van de campus moeten leiden tot 2500 directe arbeidsplaatsen, tien spin-offs per jaar en een investering van circa 200 mln. euro door publieke

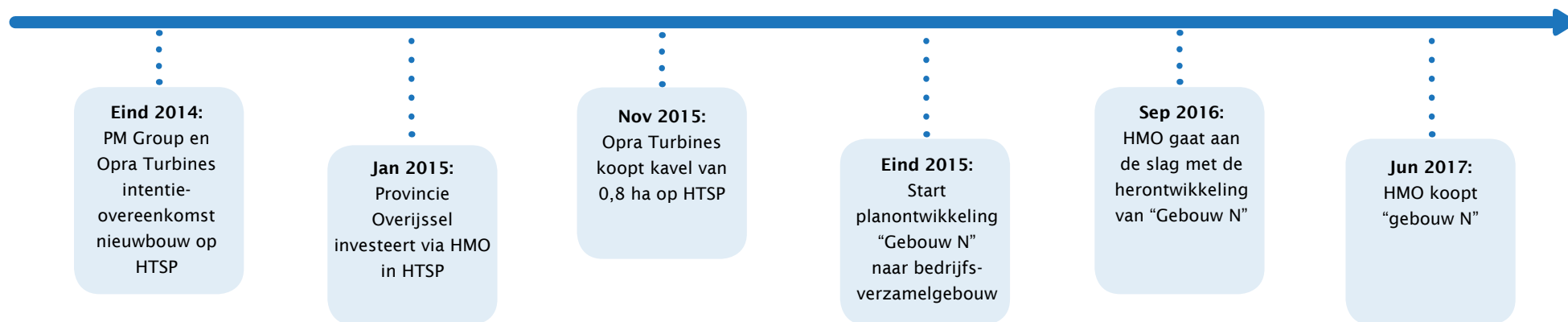
en private partijen. Tegelijk wordt er geconstateerd dat er onvoldoende financiering aanwezig is voor de totale plannen, maar wel een beperkt budget beschikbaar om een gerichte start te kunnen maken met enkele specifieke (nog te kiezen) onderdelen.

### *Provincie investeert in het HTSP*

Begin 2015 volgt de beslissing van de provincie om 3 mln. euro te investeren in de ontwikkeling van het HTSP via HMO. De investeringsruimte maakt het voor HMO mogelijk om mee te werken aan de ontwikkeling van het business plan. HMO kan ook concrete bijdragen leveren aan individuele businesscases voor bedrijven met toegevoegde waarde voor het HTSP die zich op het terrein willen vestigen en/of voor herontwikkelingen van bestaande gebouwen in eigendom van Thales. Een specifieke randvoorwaarde voor de samenwerking met Thales is de investeringsratio: Thales investeert (bovenop reeds gedane investeringen) minimaal een bedrag gelijk aan de provinciale inbreng van 3 mln. euro.

## PM Surface

De PM Group heeft nauwe banden met Thales. PM Surface is een onderdeel van de PM Group. Het bedrijf huurt ruimte in een gebouw van Thales. Het huurcontract loopt af en dit maakt het noodzakelijk om een



nieuwe locatie te vinden. Thales is verder de belangrijkste klant voor PM Surface. Nieuwbouw op het HTSP is daarom voor PM Surface een voor de hand liggende optie. De PM Group tekent eind 2014 hiervoor een intentieovereenkomst.

#### *Financiering*

In november 2015 volgt de koopovereenkomst tussen Thales en PM Surface voor de aankoop van een kavel van 2,8 ha. De aankoop wordt met eigen middelen gedaan. De intentie is om de nieuwbouw voor de coatingfaciliteit eind 2016 operationeel te hebben.

Het bedrijf zoekt vervolgens de benodigde financiering voor de nieuwbouw. De betrokken bank stelt als voorwaarde dat een borgstelling voor een gedeelte van het bedrag wordt ingebracht. HMO wordt gevraagd of zij hieraan een bijdrage kan leveren.

HMO constateert dat de vestiging van het bedrijf positieve effecten kan hebben op de herstructureringsopgave en verder extra werkgelegenheid in de ordegruotte 60-80 nieuwe banen kan geven.

In de eerste negen maanden van 2016 ontwikkelen de PM Group, de betrokken bank en HMO samen de financieringsovereenkomst. Begin oktober 2016 stelt HMO zich garant voor 300.000 euro als onderdeel van het arrangement voor de financiering van de nieuwbouw.

#### *Grote veranderingen*

Tegelijk verandert in de tweede helft van 2016 de situatie voor PM Surface. Het aantal orders van Thales loopt sterk terug en het is mogelijk dat de situatie in 2017 verder zal verslechteren. Het bedrijf neemt daarom de beslissing om de nieuwbouw uit te stellen.

PM Surface krijgt ook te maken met een ander soort tegenslag. Het bedrijf was tijdelijk gevestigd op een andere locatie. De arbeidsomstandigheden op deze locatie voldeden niet aan de eisen en het bedrijf wordt op last van de arbeidsinspectie gesloten in februari 2017.



#### *Grote consequenties*

Uiteindelijk leiden deze ontwikkelingen samen tot het faillissement van het bedrijf in maart 2017. Het faillissement is een tegenvaller voor de gemeente Hengelo en Thales vanwege de beoogde nieuwbouw op het HTSP. Vanwege het uitstel van de nieuwbouw zijn er geen financiële consequenties voor HMO met betrekking tot de garantstelling.



## Opra Turbines

Opra Turbines is sinds 1991 gevestigd op een ander terrein in Hengelo. Het bedrijf heeft eind 2014 een intentieovereenkomst voor vestiging op het HTSP getekend.

### *Verkenning samenwerking in businesscase*

In 2015 werkt Opra Turbines verder aan het concretiseren van de plannen. Tegelijkertijd verzamelt en analyseert HMO informatie over de marktpositie en de verwachtingen ten aanzien van groei van het bedrijf. Het doel is om een eigen positie te bepalen ten aanzien van een (eventuele) bijdrage aan de vestiging van Opra Turbines.

Begin november 2015 informeert HMO de directie van het bedrijf over haar bereidheid om ondersteuning te leveren aan de realisatie van een haalbare en passende businesscase. HMO geeft aan dat de noodzaak tot een bijdrage nog bepaald moet worden. Indien de noodzaak aanwezig is, zullen de partijen samen eens moeten worden over de vorm en condities. De ondersteuning van HMO kan zowel betrekking hebben op de herontwikkeling van de huidige locatie van het bedrijf als op cofinanciering van de nieuwbouw.

### *Aankoop kavel voor nieuwbouw*

Kort daarna (medio november 2015) koopt Opra Turbines 8000 m<sup>2</sup> grond op het HTSP voor de realisatie van een nieuwe productie- en testfaciliteit. De intentie is om de nieuwbouw gereed te hebben medio 2017.

### *Financiering*

De ontwikkeling van de businesscase voor Opra Turbines richt zich op twee aspecten: de financiering van de aankoop van de nieuwe kavel en de nieuwbouw en de toekomst van de huidige locatie. HMO en Opra bespreken in 2016 verschillende opties voor een (financiële) bijdrage door HMO aan de nieuwbouw of de herontwikkeling. Uiteindelijk wordt de (co)financieringsbehoefte volledig gedekt door de bank.

## Bedrijfsverzamelgebouw in “Gebouw N”

De ruimtelijke concentratie van de activiteiten van Thales, de realisatie van een Shared Facility Center (SFC) en de vestiging van nieuwe (grotere) bedrijven zijn allemaal bouwstenen in het groeimodel voor het HTSP. Een bedrijfsverzamelgebouw, dat mede dient als business incubator, kan een goede toevoeging zijn aan het businessmodel. Herontwikkeling van het leegstaande “Gebouw N” op de campus biedt hiervoor een concrete mogelijkheid.

### *Kenmerken van “Gebouw N”*

Het gebouw ligt in een parkachtige omgeving op het HTSP direct naast het Shared Facility Center. Het gebouw heeft een bruto vloeroppervlakte van circa 7500 m<sup>2</sup> verdeeld over drie bouwlagen (inclusief een kelderverdieping).

### *Initiële partners in de ontwikkeling*

Eind 2015 tekent Kadans Science Partner (KSP) een intentieovereenkomst voor de aankoop en herontwikkeling van het gebouw. KSP profileert zich als specialist in het aanbieden van flexibele huisvestingsconcepten voor kennisintensieve bedrijven en ontwikkelt omgevingen die face-to-face ontmoeting, innovatie, creativiteit en ondernemerschap stimuleren. KSP betreft vervolgens LKSVD architecten en DWA adviseurs voor de ontwikkeling van een schetsontwerp voor het gebouw. Ook HMO wordt in de loop van het voorjaar van 2016 steeds intensiever betrokken bij het proces. Samen met HTSP (en in het bijzonder Thales) worden verschillende rollen voor HMO, HTSP en KSP in businesscases verkend.

### *Naar meer inzicht in kosten en baten voor herontwikkeling*

De verkenning van samenwerkingsconstructies loopt parallel en gekoppeld aan de eerste ramingen voor de nodige verbeteringen van het gebouw en opbrengsten door verhuur. Begin 2016 worden de totale kosten voor planontwikkeling, renovatie, verbouwing, aankoop grond

en aanleg parkeerplaatsen geraamd op ruim 7 mln. euro en wordt dit bedrag vertaald in een doorrekening voor de benodigde inkomsten uit verhuur.

#### *Het belang van een gezond marktperspectief*

De herontwikkeling van het gebouw moet voldoende marktperspectief bieden en leiden tot een inrichting die zo goed mogelijk past bij het profiel van het HTSP. KSP voert daarom een haalbaarheidsonderzoek uit. Het onderzoek geeft inzicht in regionale en landelijke ontwikkelingen van het thema HTSM, campussen en de kantorenmarkt en confronteert deze ontwikkelingen met de huidige situatie en de ambities van het HTSP. Dit leidt tot een verder uitgewerkte conceptvisie op het profiel, de inrichting en het gebruik van het gebouw.

#### *Grote stap: HMO koopt "gebouw N"*

Medio 2016 komt de ontwikkeling in een stroomversnelling terecht. De samenwerking met KSP wordt niet gecontinueerd. HMO pakt daarna zelf een actieve regierol in de herontwikkeling. In oktober 2016 krijgt "SOM=" opdracht om namens HMO de ontwikkeling van het gebouw aan te sturen en te begeleiden.

HMO investeert vervolgens (gefaseerd) 7 miljoen in aankoop, renovatie en ontwikkeling van Gebouw N. Dit betekent een investering van 4 mln. euro bovenop de 3 mln. beschikbaar gesteld door PS van de provincie Overijssel. Hierin maakt HMO een eigen afweging en doet de extra investering vanuit het groter regionaal-economisch belang.

Het gebouw wordt gerenoveerd en herontwikkeld, met The Garden als belangrijk onderdeel. The Garden is bedoeld als een broedplaats voor samenwerking tussen MKB-ondernemers in de high tech business: ontmoeting, innovatie en inspiratie worden de verbindende thema's. Het bedrijfsverzamelgebouw moet zich onderscheiden door de nadruk op kennisdeling. Het doel is om binnen een periode van 3-5 jaar een volwaardige exploitatie van het gebouw te realiseren.



## Lessons learned

### *LL10-5 Werk met een groeimodel*

In de loop van de tijd ontstaat er steeds meer helderheid over het eindbeeld van het HTSP. Keuzes worden gemaakt voor een "systems-profiel" binnen het HTSM, ruimtelijke maatwerkoplossingen voor de individuele bedrijven en de ontwikkeling van gemeenschappelijke faciliteiten en voorzieningen. HMO en Thales hanteren een groeimodel voor sturing naar het gewenste effect: de ontwikkeling van een aantal individuele businesscases die in samenhang een stimulerend effect hebben op de ontwikkeling van het HTSP.

### *LL10-6 Flexibel en altijd gericht op het beoogde aanjaageffect*

HMO verkent flexibel meerdere opties voor een financiële bijdrage aan de nieuwbouw en/of de herontwikkeling van de 'oude' locatie van Opra. De verkenning levert enerzijds meer informatie en een betere onderbouwing van de businesscase. Anderzijds is de bereidheid van HMO om financieel bij te dragen een indicatie van vertrouwen in de businesscase. Uiteindelijk wordt de businesscase financieel gerealiseerd zonder HMO, maar heeft de inspanningen van HMO in het proces wel het gewenste aanjaageffect gehad.

### *LL10-7 Ambities en risico's in balans*

De ontwikkeling van een bedrijfsverzamelgebouw met een business incubator wordt als een strategisch belangrijke aanjager voor open innovatie en groei van het HTSP gezien. Vertraging in het herontwikkelproces van "Gebouw N" vormt in die zin een risico voor het succes van het HTSP. Een trekker is nodig die diepgaande kennis van en belangen in het gebied combineert met doelgerichtheid, hoge ambities en realisme. HMO pakt in de herontwikkeling deze rol.

# De business- en value cases

HMO en Thales hebben actief samengewerkt bij de ontwikkeling van businesscases zowel voor het HTSP als voor de individuele bedrijven.

## Ontwikkeling High Tech Systems Park

### Algemene kenmerken:

- Thales is bereid om 20 ha grond te verkopen en te laten herontwikkelen voor het HTSP;
- Provincie Overijssel neemt de beslissing om te investeren in de ontwikkeling van het HTSP via HMO;
- Thales en HMO zijn bereid om samen te werken aan de realisatie van het HTSP via een groeimodel;
- Gemeente Hengelo ziet de herontwikkeling als onderdeel van het masterplan voor de ontwikkeling/herstructurering van het totale bedrijventerrein Twentekanaal.

	Businesscase	Value case
<b>Waardeperspectief</b>	Het HTSP wil dé toonaangevende innovatiecampus van Nederland op het gebied van High Tech Systems worden en verwacht (in 2014) binnen tien jaar 2500 directe arbeidsplaatsen, tien spin-offs per jaar, een investering van circa 200 mln. euro door publieke en private partijen en een gevulde campus te realiseren.	Het High Tech Systems Park kan als een van de vier HTSM toplocaties in Twente van grote toegevoegde maatschappelijke waarde zijn voor de lange termijn ontwikkeling van de stad Hengelo en de regio Twente.
<b>Betrokken partijen</b>	HTSP / Thales en HMO	HMO, gemeente Hengelo, provincie Overijssel
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voor Thales en HMO: (gezamenlijke) planontwikkeling;</li> <li>• voor Thales: Investerings in (onder andere) het Shared Facilities Center;</li> <li>• voor HMO: transactiekosten en financiering van specifieke ontwikkeling(en).</li> </ul>	Proceskosten voor gemeente Hengelo en (voor zo ver geen onderdeel van de businesscase) HMO en in de integrale ontwikkeling van Twentekanaal en het HTSP.
<b>Baten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voor Thales: opbrengsten uit verkoop grond en gebouwen;</li> <li>• voor HMO: (mate van) revolverende investeringen.</li> </ul>	De integrale ontwikkeling en groei van een krachtige high tech cluster en open innovatie campus draagt bij aan de kwaliteitsverhoging van het gebied, behoud van werkgelegenheid en talent voor de regio en hierdoor aan de lokale en regionale welvaart.

	<b>Businesscase</b>	<b>Value case</b>
<b>Financiering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· HMO heeft de mogelijkheid om 3 mln. euro te investeren in het HTSP;</li> <li>· Thales financiert onder andere Shared Facility Center;</li> <li>· Thales kan opbrengsten uit verkoop grond gebruiken voor nieuwbouw en/of renovatie bestaande gebouwen.</li> </ul>	De investering van 3 mln. euro door provincie Overijssel (via HMO) in het HTSP is belangrijk voor het realiseren van de beoogde maatschappelijke ontwikkeling in HTSM in Twente.
<b>Risico's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· tegenvallende ontwikkeling HTSP met bijbehorende consequenties voor business model SFC en "The Garden";</li> <li>· tegenvallende bedrijfsresultaten en innovatie voor de gevestigde bedrijven.</li> </ul>	Consequenties van tegenvallende ontwikkeling HTSP voor de betrokken overheidspartijen in het HTSP-consortium, kwaliteit gebied en werkgelegenheid.
<b>Risico-management / voorwaarden betrokkenheid HMO</b>	Het investeringskader voor de bijdrage van provincie Overijssel via HMO bevat drie voorwaarden: marktconforme condities voor bijdragen van HMO; ontwikkeling van HTSP passend binnen ambities en doelstellingen van het programma Investeringsdriehoek Twente; ontwikkeling van het HTSP complementair aan de ontwikkeling van de drie andere (high tech) toplocaties in de regio.	

## Opra Turbines

### Algemene kenmerken:

- Opra Turbines ziet het HTSP als een geschikte locatie;
- De vestiging van het bedrijf past bij de doelen van Thales, HMO en de andere partners in het HTSP;
- Thales is bereid om mee te werken door verkoop grond;
- HMO is bereid om bij te dragen aan de financiering van de nieuwbouw van het bedrijf en/of aan de herontwikkeling van de 'oude' locatie van Opra Turbines.

	Businesscase	Value case
<b>Waardeperspectief</b>	Opra Turbines verwacht dat het HTSP passende mogelijkheden biedt voor groei en verwacht dat de aanwezige faciliteiten helpen om de beste technici aan te trekken en vast te houden. De aanwezigheid van een hoge druk gasleiding op het terrein is van groot belang voor het testen van de gemaakte turbines.	De vestiging van Opra Turbines versterkt de groei en integrale ontwikkeling van een krachtige technologiecluster en draagt bij aan de kwaliteitsverhoging van het gebied, werkgelegenheid en lokale en regionale welvaart.
<b>Betrokken partijen</b>	Opra Turbines, bank, Thales	HMO, gemeente Hengelo
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alle partijen: transactiekosten;</li> <li>• Opra Turbines: kosten voor aankoop grond en nieuwbouw.</li> </ul>	Proceskosten HMO in de ontwikkeling van verschillende opties voor financiële bijdragen aan de herontwikkeling van de oude locatie van Opra en/of de nieuwbouw.
<b>Baten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opra Turbines: effecten van verbeterde huisvesting op kwaliteit bedrijfsvoering;</li> <li>• Thales: verkoop grond;</li> <li>• betrokken bank: rente op (en terugbetaling van) leningen.</li> </ul>	Concreet draagt de ontwikkeling bij aan: het verkleinen van de herstructureringsopgave voor het gebied; het verminderen van leegstand; de realisatie van het lange termijn plan voor het bedrijventerrein Twentekanaal; het groeimodel voor het HTSP.
<b>Financiering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lening bij de bank.</li> </ul>	HMO heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van een goede businesscase, waardoor uiteindelijk de volledige benodigde financiering verstrekt is door de bank. Het gewenste aanjaageffect is bereikt en het is niet nodig geweest om gebruik te maken van de beschikbare investeringsruimte van HMO in het HTSP.
<b>Risico's</b>	Effecten van marktontwikkelingen op bedrijfsresultaten.	Onzekerheid m.b.t. ontwikkeling HTSP en werkgelegenheid.
<b>Risico-management HMO</b>	HMO heeft uiteindelijk geen financiële rol in de businesscase. Het risicomanagement was hierdoor vooral gericht op het ontwikkelen van de goede combinatie van business- en value cases.	

## “The Garden”: Bedrijfsverzamelgebouw, Business incubator en Field lab

### Algemene kenmerken:

- Thales wil het leegstaande “Gebouw N” verkopen;
- HMO wil het gebouw kopen en een actieve rol vervullen in de herontwikkeling van “The Garden”: een combinatie van bedrijfsverzamelgebouw, business incubator, techno ruimtes en field labs.

	Businesscase	Value case
<b>Waardeperspectief</b>	De aanwezigheid van Thales en andere high tech bedrijven biedt een kansrijke omgeving voor de exploitatie van The Garden.	De realisatie van The Garden is een belangrijke schakel in het groeimodel naar een complete en slagvaardige open innovatiecampus met potentieel grote betekenis voor de lokale en regionale samenleving.
<b>Betrokken partijen</b>	HMO, Thales	HMO
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Thales: transactiekosten;</li> <li>· HMO: transactiekosten; aankoop grond en gebouw; renovatie / verbouwing; aanleg parkeerplaatsen; exploitatie gebouw.</li> </ul>	Proceskosten voor HMO in de initiële planvorming (voorafgaand aan de actieve betrokkenheid van HMO) rond de herontwikkeling.
<b>Baten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· HMO: inkomsten uit verhuur en (wellicht) op termijn verkoop van het gebouw;</li> <li>· Thales: opbrengst verkoop grond en gebouw.</li> </ul>	De aanwezigheid van een bedrijfsverzamelgebouw met business incubator biedt specifieke kansen voor high tech business ontwikkeling en daarmee samenhangende groei in werkgelegenheid en behoud van talent voor de regio. De herontwikkeling kan op termijn een reductie opleveren van in totaal 7500 m <sup>2</sup> leegstaand kantoorruimte.
<b>Financiering</b>	HMO	
<b>Risico's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· tegenvallende exploitatie</li> </ul>	Onzekerheid m.b.t. ontwikkeling HTSP en hierdoor “The Garden”

## Nieuwbouw Norma MPM

### Algemene kenmerken:

- Norma MPM wil nieuwbouw realiseren op Thales-terrein;
- Thales is bereid om hieraan mee te werken door verkoop grond;
- Gemeente Hengelo ziet de herontwikkeling als onderdeel van het masterplan voor de ontwikkeling van het totale bedrijventerrein Twentekanaal en is bereid om mee te werken door aankoop grond en vervolgens uitgifte via erfpacht;
- HMO ziet een bijdrage aan de nieuwbouw van Norma als een eerste stap in een lange termijn herontwikkeling van een vrijkomend gedeelte van de Thales-locatie en is bereid om (financieel) bij te dragen aan de nieuwbouw van Norma.

	Businesscase	Value case
<b>Waardeperspectief</b>	Norma MPM werkt intensief samen met Thales. Nieuwbouw in de buurt van Thales past bij de ambities voor behoud, versterking en mogelijke uitbreiding van de samenwerking.	De vestiging van Norma MPM is een van de eerste concrete bouwstenen in de ontwikkeling van het HTSP en de kwaliteitsverhoging van het gebied.
<b>Betrokken partijen</b>	Norma MPM, gemeente Hengelo, Rabobank, HMO, Thales	Gemeente Hengelo en HMO
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· alle partijen: transactiekosten;</li> <li>· Norma: nieuwbouw en exploitatie;</li> <li>· gemeente Hengelo: koop en bouwrijp maken van de kavel.</li> </ul>	Proceskosten HMO (voor zo ver geen onderdeel van de businesscase) voor het aanjagen en faciliteren van het proces tussen de betrokken belanghebbenden en voor de afstemming met de integrale ontwikkeling van bedrijventerrein Twentekanaal en het (toekomstige) HTSP.
<b>Baten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· voor Norma: inkomsten uit bedrijfsvoering en immateriële baten door verbeterde huisvesting;</li> <li>· voor Thales: opbrengsten verkoop grond;</li> <li>· voor gemeente Hengelo: inkomsten uit erfpacht;</li> <li>· voor HMO en de Rabobank: rente op (en terugbetaling van) leningen.</li> </ul>	Concreet draagt de ontwikkeling bij aan: het verkleinen van de herstructureringsopgave voor het gebied; het verminderen van leegstand; de realisatie van het lange termijn plan voor het bedrijventerrein Twentekanaal; het groeimodel voor het HTSP.
<b>Financiering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· lening HMO tegen marktconforme rente;</li> <li>· lening Rabobank Midden-Twente;</li> <li>· erfpachtconstructie voor kavel via gemeente Hengelo.</li> </ul>	Omdat banken de laatste jaren terughoudend zijn geweest in financiering, heeft HMO de lening verstrekt. Als HMO dat niet had gedaan, was de nieuwbouw (mogelijk) niet van de grond gekomen.
<b>Risico's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tegenvallende bedrijfsresultaten Norma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Onzekerheid m.b.t. ontwikkeling HTSP en werkgelegenheid.</li> </ul>
<b>Risico-management HMO</b>	Lening HMO verstrekt met een tweede hypotheek als zekerheid.	



# Realisatie & Resultaten

De realisatie van businesscases kost vaak veel tijd. De uitdaging is vooral om de gedeeltelijk parallel lopende ontwikkelingen goed op elkaar af te stemmen. Op die manier kan het groeiproces van het HTSP leiden tot een goed resultaat voor alle belanghebbenden.

## Het “High Tech Systems Park”: heldere identiteit en business model

De missie van het High Tech Systems Park is om een aantrekkelijk business klimaat te creëren waar kennisintensieve bedrijven snel en effectief kunnen samenwerken in open innovatie. De officiële opening van de innovatiecampus en het Shared Facility Center (SFC) in 2014 geeft een belangrijke impuls aan dit proces. Het SFC biedt faciliteiten zoals vergaderruimtes, Virtual Reality ruimte, catering en gastenrestaurant. Strategische samenwerking tussen bedrijven wordt continu gestimuleerd en medio 2017 zijn er twee nieuwe field labs actief. Het field lab “Security in Smart Industry” richt zich op de ontwikkeling van producten en diensten voor cybersecurity en beveiligde online samenwerking. “Het Bronnet” voorziet de gebouwen op het HTSP van warmte en koude en biedt de mogelijkheid voor ontwikkeling en testen van innovaties rond bijvoorbeeld big data en monitoring in een live netwerk.

*Bekijk hier de plattegrond van de eindsituatie >>*

## Steeds meer bedrijven op het HTSP

### *Norma MPM*

De nieuwbouw van Norma MPM op een 2,3 ha grote kavel op een zichtlocatie is in 2012 gereed. In 2014 neemt het bedrijf het ingenieursbureau Mecon uit Doetinchem over. Het bedrijf is met 450 medewerkers terug op het niveau van voor de crisis in 2012. Medio 2016 wordt Norma overgenomen door de NTS-Group uit Eindhoven. De overname zal volgens Norma en NTS weinig consequenties hebben voor de medewerkers.

### *HP Valves*

Dit bedrijf koopt medio 2015 een kavel van 2,2 ha op het HTSP. Het bedrijf – met 110 werknemers – investeert 10 mln. in de nieuwbouw van een complex bestaande uit ruim 8.000 m<sup>2</sup> bedrijfshal en ruim 4.000 m<sup>2</sup> kantoorruimte. De nieuwbouw is medio 2016 opgeleverd.

### *Opra Turbines*

Ook Opra Turbines koopt in 2015 een kavel (van 0,8 ha) op het HTSP. De nieuwbouw is medio 2017 gereed. Het nieuwe hoofdkantoor van het bedrijf beschikt over een state of the art productiefaciliteit voor assemblage en het testen van producten. De voorkant van het pand bevat een transparante kantorenstrook verdeeld over twee verdiepingen van in totaal 1.000 m<sup>2</sup>. Aansluitend zijn de assemblage, werk- en magazijnruimtes van circa 2.500 m<sup>2</sup> gerealiseerd.

### *Kleinere bedrijven.*

De recente vestiging van enkele kleinere bedrijven past prima in het groeimodel voor het HTSP: CoBlue Cybersecurity is gespecialiseerd in technologie voor cybersecurity; Parthian Technology is productie-expert op het gebied van composieten; Senovi is gespecialiseerd in 3D printing.

## Recent in een stroomversnelling: Ontwikkeling “The Garden”

Vanaf de zomer 2017 neemt HMO de voortouw in de renovatie en herontwikkeling van het vroegere Thales “Gebouw N” tot “The Garden”. De gebouwinrichting wordt volledig afgestemd op het adequaat faciliteren en stimuleren van innovatie en businessontwikkeling voor hightech MKB-ondernemers. De opening van het gebouw is voorzien in juni / juli 2018.



## Lessons learned

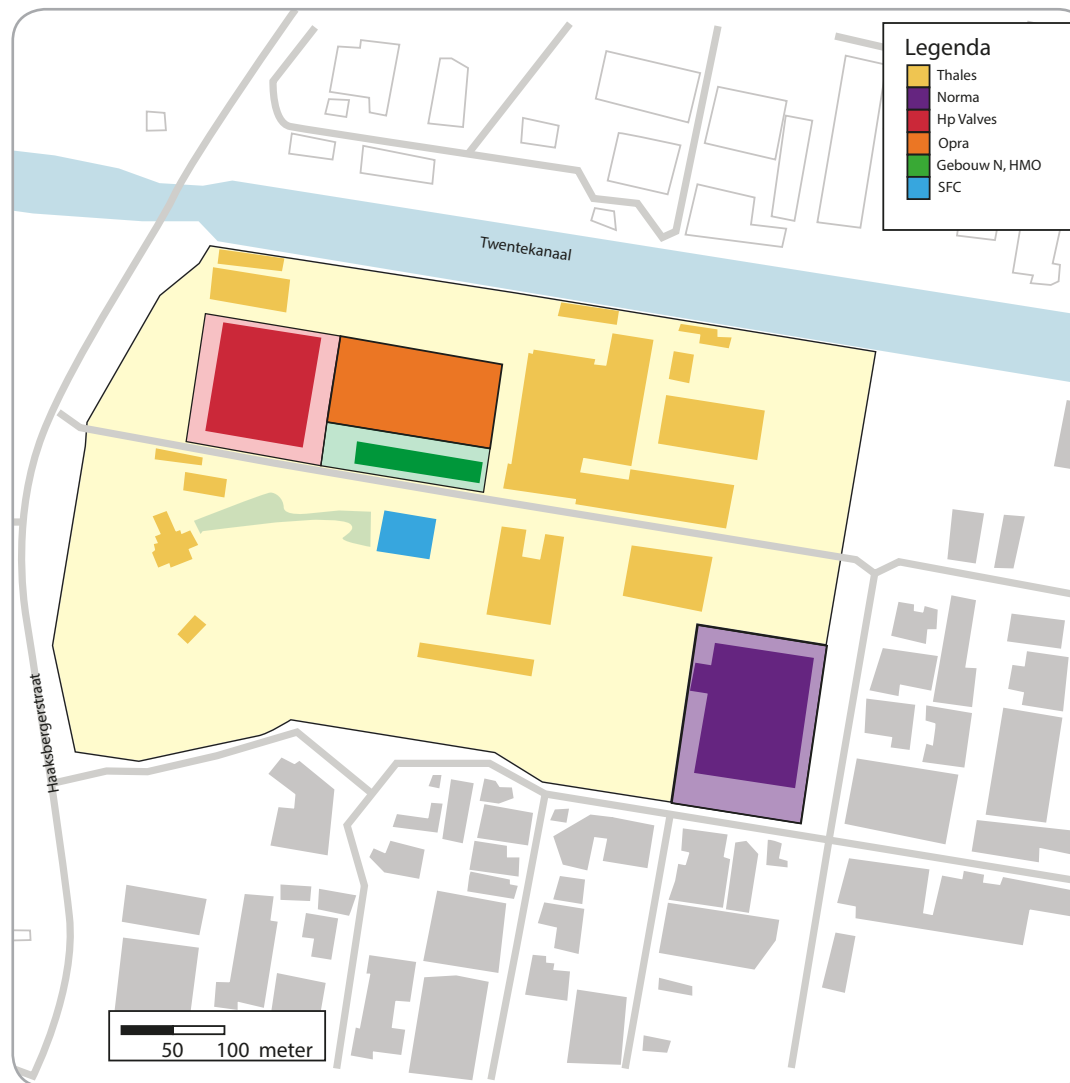
### *LL10-8 Practice what you preach*

De ontwikkeling van het HTSP als open innovatie campus, is zelf een voorbeeld van een open innovatieproces. De lange termijn visie is steeds richtinggevend, maar tegelijkertijd is er voldoende ruimte geweest voor flexibiliteit en creativiteit om nieuwe kansen en de ontwikkeling van businesscases mogelijk te maken.



# Plattegrond van de eindsituatie

<< Terug naar de bijbehorende tekst.



## *Norma was een belangrijke eerste zichtbare stap*

De gemeente Hengelo is in de woorden van wethouder Ten Heuw *“uiterst tevreden over het resultaat”* al was het proces niet altijd eenvoudig. Ten Heuw geeft aan dat er al jaren diverse initiatieven liepen om de leegstand op het bedrijvenpark Twentekanaal aan te pakken. Een hele belangrijke eerste stap was dat Norma nieuwbouwplannen ontwikkelde op een deel van het 40 hectare grote Thalescomplex en dit samen met HMO naar een concreet project wist te vertalen. Dat was de feitelijke start van de herstructurering om leegstand tegen te gaan en werkgelegenheid te behouden.

*“De kracht van HMO was dat ze vanuit een brede visie op gebiedsontwikkeling bleven kijken naar de potentie van het bedrijvenpark Twentekanaal”* geeft wethouder Ten Heuw aan. Dat was van groot belang met oog op de proportionaliteit van de opgave in Hengelo in samenhang met de dynamiek rond het Twentekanaal en de regio in het geheel. De uitkomst van een overleg tussen Hengelo en Enschede om in te zetten op het organiseren van een kennispark: “High Tech Business Park Hengelo” heeft daar zeker aan bijgedragen. De potentie van de regio en de nieuwe dynamiek heeft Thales er voor doen kiezen om in Hengelo te blijven.

Ten Heuw geeft aan dat een andere kwaliteit van HMO was, dat ze een duidelijke eigen rol innam *“waarbij HMO zelf partijen benaderde en helder aangaf wat ze wel of niet doet”*. De gemeente Hengelo was er minder primair bij betrokken, omdat ze niet de eigenaar was van de grond. Ze had om die reden een andere rol en minder zicht op andere discussies die via HMO hebben gelopen. Bijvoorbeeld als het gaat om oriënterende gesprekken met andere bedrijven die interesse toonden in het Thales terrein. Die afstand heeft mogelijk als voordeel gehad dat er meer ruimte was voor andere activiteiten. De gemeente zou zelf waarschijnlijk meer hebben vastgehouden aan kanaal gebonden activiteiten om de eerder gedane investeringen recht te doen. Maar zoals gezegd, Ten Heuw is voor Hengelo uiterst tevreden over het resultaat.



## Referenties

Herstructureringsmaatschappij Overijssel (2017), Volledige (vertrouwelijke) documentatie over de ontwikkeling van het Thales-gebied en eigen rol HMO in het proces medio 2009 - maart 2017

Bus A.G. en K.E. Bugge (2018), Interview met wethouder mevrouw Mariska ten Heuw en projectleider Harrie Vranken, d.d. 3 april 2018 te Hengelo

# H1 1. Reflectie

## *Een eerste stap: niet meer, maar ook zeker niet minder*

De zeven cases illustreren gezamenlijk één perspectief op vraaggericht werken binnen één helder afgebakende context. Het perspectief is gegeven door de focus op één partij, HMO en de specifieke werkwijzen die HMO hanteert om het beleidsdoel (effectiviteit primair bepaald als aantal ha geherstructureerd bedrijventerrein) te bereiken. De context is gegeven door de keuze voor cases. Alle cases gaan over herstructureringsprocessen van bedrijventerreinen in de provincie Overijssel in het kader van de opgave in het Meerjarenprogramma Vitale Bedrijvigheid. Deze combinatie van perspectief en afbakening is tegelijk een sterkte en een zwakte.

De belangrijkste sterkte is dat de cases hierdoor relatief goed vergelijkbaar zijn vanwege de focus op de gehanteerde werkwijzen door één partij binnen één beleidscontext. Het woord “relatief” in de voorgaande zin geeft aan dat de vergelijkbaarheid beperkingen kent. Ook andere situatiekenmerken zijn van invloed, zoals de lokale bestuurscultuur, organisatie en competenties van lokale private en publieke partijen en de macro-economische context (zoals de recente economische recessie). Deze situatiekenmerken kunnen veranderen tijdens de doorlooptijd van de cases.

De belangrijkste zwakte is het ‘spiegelbeeld’ van de belangrijkste sterkte. De effectiviteit van de werkwijzen is nog alleen beschreven voor een beperkt aantal cases en vanuit de rol van één centrale speler. De term “voorlopig” is daarom steeds gehanteerd in verband met alle “lessons learned” over effectiviteit van werkwijzen. Het is nog niet duidelijk hoe effectief de werkwijzen (zullen) zijn “elders”: gehanteerd in andere combinaties van (beleids)context en centrale partij.

De beschrijvingen en eerste analyses van de cases vertegenwoordigen daarom enerzijds niet meer dan een eerste stap op weg naar meer inzicht in “vraaggericht werken” en in het bijzonder in de relatie tussen gehanteerde werkwijzen en effectiviteit. Tegelijk is het resultaat zeker hoopgevend. Een stevige stap is gezet op weg naar goed onderbouwde inzicht in de toegevoegde waarde van werkwijzen waarin actief aanjagen van (private) investeringsbereidheid, faciliteren van besluitvorming, ‘ontzorgen’ van uitvoering en de regie nemen in het ontwikkelen van krachtige combinaties van business- en value cases succesfactoren zijn. Ook de meerwaarde van een herstructureringsmaatschappij, die de mogelijkheid heeft om specifieke kennis, expertise en financiële bijdragen te leveren aan herstructureringsprocessen, wordt steeds tastbaarder.

# H12. De toekomst

Dit boek levert een bijdrage aan het debat en de kennisontwikkeling over de aanpak van ruimtelijk-economische planprocessen. Vraaggericht werken is geïntroduceerd als dé sleutel tot vitale en toekomstbestendige werklocaties.

Wat zijn de volgende stappen? Welke uitdagingen zijn er voor toekomstig onderzoek, ontwikkeling en implementatie van vraaggericht werken? De cases, en in het bijzonder de lessons learned, wijzen naar vier centrale aandachtspunten (factoren): werkwijzen, competenties, organisatiekenmerken en de manier waarop effectiviteit wordt bepaald. Hierna worden eerst de uitdagingen per factor kort geschetst. Vervolgens wordt er ingegaan op de relatie tussen de vier factoren en de consequenties voor implementatie van vraaggericht werken. Ter afsluiting worden de concrete plannen en lange termijn ambities van het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties voor verdere kennisontwikkeling beschreven.

## Factor 1: Werkwijzen

### Hoe ervaren de private partijen de gehanteerde werkwijzen

Omdat de werkwijzen ingezet worden voor het ontwikkelen van business- en value cases, moeten zowel private als publieke partijen tevreden zijn met het proces en de uitkomsten. Het onderzoeken van de ervaringen van de private partijen betrokken bij de cases geeft daarom aanvullende input voor het verder optimaliseren van de werkwijzen.

### Zijn de werkwijzen ook elders effectief geweest

Even belangrijk is het om de bevindingen uit de zeven cases voor te leggen aan andere partijen buiten Overijssel die actief zijn in herstructureringsprocessen van werklocaties. Hoe pakken zij de herstructurering aan? Welke ervaringen hebben zij met de effectiviteit van specifieke werkwijzen voor het aanjagen van processen, verbinden



van partijen, ontzorgen en regie voeren? Op welke manier wordt knowhow, informatie en geld ingezet voor het identificeren van kansen en het bouwen van business- en value cases? De antwoorden op deze vragen kunnen de voorlopige lessons learned zowel verrijken als verder onderbouwen.

## Factor 2: Competenties

Onderzoek naar ervaringen bij private partijen en andere herstructureringsmaatschappijen kan ook informatie geven over de competenties die nodig zijn voor het adequaat kunnen toepassen van de werkwijzen. Het belang van “professionaliteit” en “ondernemerschap” als succesfactor blijkt herhaaldelijk uit de lessons learned en de reflecties van de betrokken case-gemeenten. Professionaliteit en ondernemerschap betekenen adequate competenties van individuen, interdisciplinair



samenwerkende (project)teams, organisaties en netwerken. De uitdaging is om deze competenties veel tastbaarder te maken in de vorm van competentieprofielen.

### Factor 3: Organisatiekenmerken

De keuze voor en toepassing van werkwijzen zijn afhankelijk van organisatiekenmerken. HMO is een private partij met de provincie Overijssel als enig aandeelhouder en HMO streeft publieke doelen na. Deze kenmerken zijn niet alleen belangrijk voor de koers van HMO, maar ook op twee manieren voor een bredere verkenning van effectiviteit van werkwijzen. Ten eerste is het voor een goede vergelijking voor de hand liggend om ervaringen bij soortgelijke organisaties te onderzoeken. In de praktijk betekent dat bij voorkeur herstructureringsmaatschappijen. Ten tweede is het interessant om te verkennen in welke mate werkwijzen 'overdraagbaar' zijn naar lokale en/of regionale overheden. Welke werkwijzen kunnen zij (even) effectief hanteren? Welke werkwijzen kunnen zij in een aangepaste vorm, of helemaal niet, gebruiken? Hoe belangrijk is de specifieke positie van HMO tussen markt en overheid in?

### Factor 4: Effectiviteit

De laatste van de vier factoren is de manier waarop effectiviteit wordt bepaald. Een werkwijze is, eenvoudig gezegd, effectief als deze bijdraagt aan het realiseren van doelen.

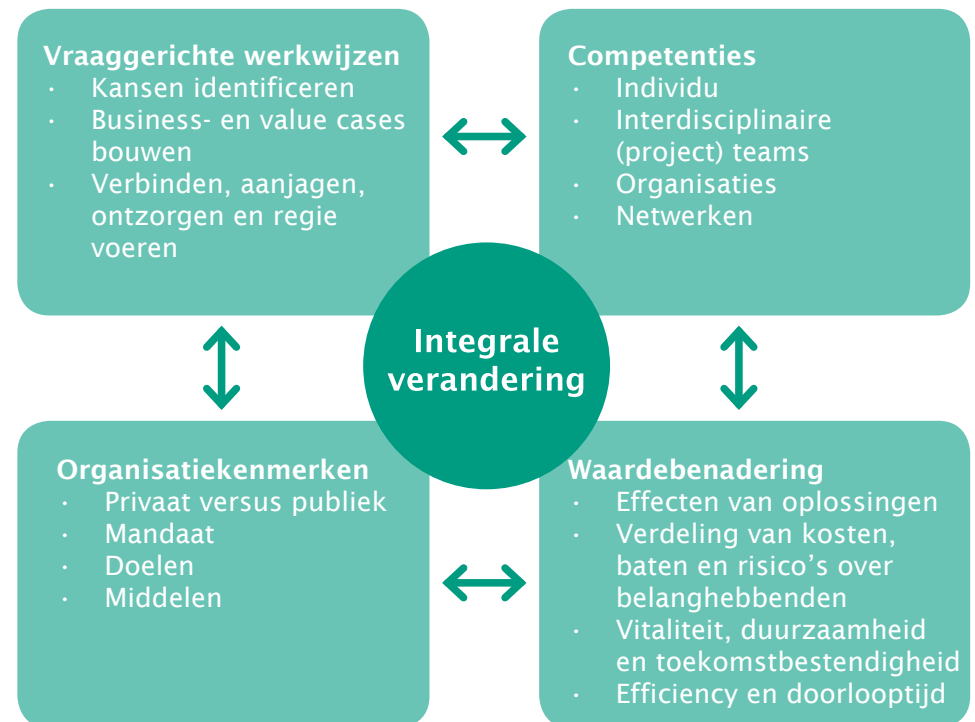
In dit boek staat één vooraf gedefinieerd beleidsdoel centraal: aantal ha geherstructureerd bedrijventerrein. Een werkwijze is daarmee effectief als deze bijdraagt aan het bereiken van dit doel. De vraag is dan in welke mate deze 'smalle' benadering van effectiviteit van werkwijzen voldoende recht doet aan het herstructureringsproces en de waarde van de resultaten voor de maatschappij en de betrokken private partijen.

Dit leidt tot een aantal vervolgvragen. Hoe belangrijk zijn andere effecten (zoals werkgelegenheid) en hoe moeten ze worden meegenomen

in effectiviteitsmetingen? Wanneer is een bedrijventerrein vitaal, toekomstbestendig en duurzaam genoeg volgens zowel private als publieke partijen? Is effectiviteit wel de beste manier van meten of spelen efficiency en doorlooptijd ook een rol?

### Integrale verandering naar vraaggericht(er) werken

De voorgaande beschrijvingen geven concrete aandachtspunten voor verdere kennisontwikkeling over werkwijzen, competenties, organisatiekenmerken en effectiviteit / waarde-benadering (zie onderstaande visualisatie).



Alle vier factoren zijn onderling verbonden. De ontwikkeling en toepassing van competenties en werkwijzen in relatie tot organisatiekenmerken kunnen niet los gezien worden van de gehanteerde definities van waarde. De implementatie van vraaggericht(er) werken betekent daarom altijd een integraal verandertraject.

*De toegevoegde waarde van het te ontwikkelen dashboard lichten wij graag toe aan de hand van een concreet voorbeeld. Een belangrijke ontwikkeling in het ruimtelijk domein betreft de introductie van de Omgevingswet. Het hanteren van vraaggerichte werkwijzen, waarin publieke partijen ruimte bieden aan private initiatieven, staat daarbij centraal. Dit betekent heel duidelijk een concrete opgave binnen de factor "Vraaggerichte werkwijzen". Het dashboard zal aantonen dat dit ook consequenties heeft voor de organisatiestructuur (bijvoorbeeld in te zetten middelen en mandaat), maar ook voor de competenties van betrokken individuen en teams. Tevens vraagt de factor Waardebenadering aandacht; om te beoordelen of private initiatieven passend zijn moet immers vaststaan welke waarden en effecten een lokale overheid nastreeft. Het dashboard helpt om het verschil tussen de huidige en gewenste situatie van alle vier de factoren inzichtelijk te maken, resulterend in een veranderstrategie met een bijbehorend planningscyclus (Plan-Do-Check- Act).*

## De rol van het Ontwikkeling Werklocaties in de verdere kennisontwikkeling

Het lectoraat is, gebaseerd op de resultaten uit de cases in dit boek, gestart met het ontwikkelen van een "Toolbox Vraaggericht werken". De toolbox zal effectieve werkwijzen combineren met competentieprofielen en praktische en concrete handvatten voor implementatie.

Op de langere termijn zou het lectoraat graag meer aandacht willen besteden aan de vragen over de invloed van organisatiekenmerken en waarde-benadering. Het uiteindelijke doel is om een dashboard te ontwikkelen voor werklocatieontwikkeling. Het dashboard moet ondersteuning kunnen bieden in visieontwikkeling op waardebenadering (het formuleren van concrete, meetbare invulling van bijvoorbeeld de begrippen "vitaliteit", "toekomstbestendigheid" en "duurzaamheid"), het meten van effecten binnen dit kader en het maken van keuzes in sturingsinterventies. Sturingsinterventies kunnen betrekking hebben op competenties, werkwijzen en organisatiekenmerken. Het dashboard richt zich daarom zowel op de vier factoren afzonderlijk, als op de relaties tussen de factoren.

Het lectoraat heeft tenslotte de ambitie om te verkennen in welke mate de ervaringen met effectiviteit van werkwijzen in herstructureringsprocessen van bedrijventerreinen binnen de bredere scope van gebiedsontwikkeling te generaliseren zijn.

*De meest spannende en complexe uitdaging is met andere woorden om te verkennen in welke mate vraaggericht werken dé manier wordt voor alle toekomstige planprocessen binnen gebiedsontwikkeling.*

# Nawoord

Het schrijven van dit boek was onmogelijk geweest zonder actieve medewerking van HMO. Die medewerking hebben we ruimschoots gekregen en daarvoor zijn wij HMO zeer erkentelijk.

Zo hebben wij volledige toegang gekregen tot **alle** documentatie van HMO over circa 65 herstructureringsprocessen vanaf 2009 tot eind 2017. Deze documentatie bevat enkele duizenden memo's, brieven, overeenkomsten, plannen en rapporten: in totaal ruim 10 GB aan data. Een bijna ongekende openheid van zaken maakte het voor ons mogelijk om aan de slag te gaan met een hele rijke basis aan informatie voor onderzoek! Terugkijkend op de afgelopen drie jaar kunnen we concluderen dat HMO en het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties samen effectief invulling hebben gegeven aan onze rollen als kennispartners. Echte synergie.

Daarnaast grijpen wij graag terug op een stuk uit het voorwoord van Han Wiendels in dit boek: "HMO heeft in de afgelopen 9 jaar veel geleerd. Die kennis geven we graag door, want we willen anderen van ons laten leren. Dat doen we nu met dit praktijkboek."

Wij, als lectoraat, hebben een maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid in het ontwikkelen, wetenschappelijk goed onderbouwen en vervolgens delen van praktijkgerichte kennis. Met dit boek hebben wij hieraan invulling willen geven door de kennis opgedaan bij HMO op een gestructureerde wijze toegankelijk te maken. De cases en de lessons learned over effectieve werkwijzen zijn nu beschikbaar voor leerprocessen voor zowel de huidige als de toekomstige professionals in (tenminste) het ruimtelijk-economisch werkveld.

Onze overtuiging in de waarde van vraaggericht werken is na het ontwikkelen van dit boek alleen maar gegroeid. Nu de volgende stap: samen met kennispartners en de praktijk de uitdaging aangaan om deze manier van denken en handelen verder uit te werken en breed bekend te maken.

# Over de auteurs

## Dr. Kjell-Erik Bugge



Kjell-Erik Bugge is als lector Ontwikkeling Werklocaties eindverantwoordelijk voor het onderzoek en de projecten van het lectoraat. Hij is gespecialiseerd in effectieve toepassing van procesmanagement door de overheid in complexe interactieve besluitvorming in werklocatieontwikkeling.

### Biografie

Kjell-Erik is in 1986 afgestudeerd aan de Universiteit van Oslo in Noorwegen. Na vijf jaar te hebben gewerkt in de industrie heeft hij ruim 25 jaar ervaring opgebouwd in onderwijs, begeleiding van interactieve processen en (internationaal) onderzoek in opdracht van (semi)publieke en private partijen. Hij is gepromoveerd aan de Radboud Universiteit op een onderzoek naar het versnellen en verbeteren van besluitvorming in herstructureringsprocessen van bedrijventerreinen: een thema waarover hij regelmatig presenteert en publiceert, zowel nationaal als internationaal. Bugge is juryvoorzitter geweest bij de jaarlijkse nationale verkiezing van het Beste Bedrijventerrein, lid geweest van de redactieraad van het vaktijdschrift "BT" en de deskundigencommissie EFRO voor Oost-Nederland en verantwoordelijk geweest voor de masterclasses "Werklocaties" en "Samenwerken aan de Stad" in de master of Urban and Area Development.

## Margot Sloot, MSc



Margot Sloot richt zich, vanuit haar rol als onderzoeker in het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties, op de analyse van doorlopen processen bij gebiedsontwikkeling op werklocaties. Dit met als doel om, op basis van gedeelde "lessons learned" vanuit publieke en private partijen, effectieve vraaggerichte werkwijzen te kunnen identificeren

### Biografie

Sinds september 2015 werkt Margot voor het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties. Margot heeft met de afronding van de masteropleiding Planologie aan Radboud Universiteit Nijmegen (2007) een planologische achtergrond. Zij is vervolgens ruim zeven jaar werkzaam geweest als adviseur ruimtelijke ordening bij adviesbureaus SAB te Arnhem en Projectburo B.V. te Ede. Zij heeft zich als adviseur met name gericht op strategische advisering ten aanzien van juridisch-planologische procedures en bijbehorende (beleids)documenten aan zowel publieke als private partijen. Vanaf januari 2014 was zij gedurende vier jaar werkzaam als docent bij Saxion, binnen de opleiding Ruimtelijke Ontwikkeling. Sinds 1 januari 2018 werkt Margot als adviseur gebiedsontwikkeling bij Arcadis. Vanuit deze nieuwe functie blijft zij op deeltijdbasis tijdelijk betrokken bij het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties.

# Met dank aan

P.H. (Peter) Snijders, burgemeester, gemeente Hardenberg  
R. (Remko) Schlepers, projectleider ruimtelijke projecten, gemeente Hardenberg

M.A. (Mariska) ten Heuw, wethouder, gemeente Hengelo  
H. (Harrie) Vranken, senior beleidsadviseur economie, gemeente Hengelo

A.G.J. (Anton) Bosch, wethouder, gemeente Olst-Wijhe  
S. (Shirley) Veldhuis, projectleider, gemeente Olst-Wijhe

W.J.M. (Wout) Wagenmans, wethouder, gemeente Raalte  
F.M. (Francisca) Holtman, projectleider, gemeente Raalte

F.R.B.M. (Roselien) Slagers-Bekhuis, wethouder, gemeente Wierden  
H. (Henk) van Triest, beleidsmedewerker EZ en RT, gemeente Wierden

E.J. (Eddy) Bilder, burgemeester, gemeente Zwartewaterland  
A. (Arie) Speksnijder, wethouder, gemeente Zwartewaterland  
P. (Piet) van de Kerkhof, projectleider, gemeente Zwartewaterland

R. (René) de Heer, wethouder, gemeente Zwolle  
J. (Johan) Roeland, projectleider, gemeente Zwolle

---

J.G.M. (Han) Wiendels, directeur, HMO  
J. (Jeroen) Heethaar, investeringsmanager, HMO  
A.M. (Anne-Marie) Eerenstein, communicatieadviseur, HMO  
R. (Renske) Graafland, medewerker beleid en strategie, HMO  
R.F.J. (Roy) Besselink, medewerker, HMO

---

A.G. (André) Bus, lid lectoraat Ontwikkeling Werklocaties, Hogeschool Saxion  
H.J. (Harm Jan) Korthals Altes, lid lectoraat Ontwikkeling Werklocaties, Hogeschool Saxion  
S. (Stefan) Hofsté, lid lectoraat Ontwikkeling Werklocaties, Hogeschool Saxion

# Colofon

## **Vraaggericht werken in gebiedsontwikkeling:** Zeven praktijkvoorbeelden van herstructurering van bedrijventerreinen in Overijssel

### **Auteurs**

K.E. (Kjell-Erik) Bugge en M.J.W. (Margot) Sloot

### **Vormgeving**

studio Juno, Deventer

### **Illustraties**

Nadine Rouwers

### **Foto's**

Herstructureringsmaatschappij Overijssel

### **Uitgever**

#### **Hogeschool Saxion**

Lectoraat Ontwikkeling Werklocaties

Postbus 70.000

7500KB Enschede

[www.saxion.nl/onderzoek/areas-and-living/ontwikkeling-werklocaties](http://www.saxion.nl/onderzoek/areas-and-living/ontwikkeling-werklocaties)

### **Eerste editie**

**2018**



Delen uit deze publicatie mogen worden overgenomen onder voorwaarde van bronvermelding.

### **ISBN**

978-94-6213-025-8

# Bijlage 1. Toegepaste methodologie

Dit boek is het resultaat van bijna drie jaar onderzoek en ontwikkeling. In de eerste fase is de volledige, vertrouwelijke HMO-documentatie (HMO, 2009-2017) over ruim zestig herstructureringsprocessen (verder genoemd: “cases”) bestudeerd en geordend. De ordening is gebaseerd op het proces: de ontwikkeling in de tijd. Vervolgens is een beknopte thematische tekstanalyse gehanteerd voor het identificeren van belangrijke kenmerken van de individuele cases en gehanteerde werkwijzen en handelingen.

De tekstanalyse heeft een basis gegeven voor de selectie van zeven cases. De selectie is enerzijds gebaseerd op de kwaliteit en kwantiteit van de beschikbare informatie per case en anderzijds op de kenmerken “diversiteit in cases” en “diversiteit in werkwijzen”. De selectie is samen met HMO uitgevoerd.

De geselecteerde cases zijn in de tweede fase van het onderzoek verder “gereconstrueerd” aan de hand van de beschikbare HMO-documentatie. De basis voor de reconstructie was de terminologie die HMO zelf hanteert voor het proces en haar eigen rol in de processen. Kernbegrippen in de aanpak van HMO zijn: “kans zoeken”, “proces aanjagen”, “uitbouw tot businesscase” en het richtpunt is altijd “investeringsbereidheid”. Hierop gebaseerd is het procesmodel (figuur 3.1. pagina 15) ontworpen en de zeven cases beschreven.

Tekstanalyse van de individuele cases is vervolgens gebruikt voor het identificeren van voorlopige “lessons learned” over effectiviteit van werkwijzen. Twee onderzoekers hebben onafhankelijk de tekstanalyses uitgevoerd en de resultaten zijn vervolgens vergeleken. Dit heeft in enkele gevallen geleid tot het aanscherpen van “lessons learned”.

Alle gereconstrueerde cases zijn hierna voorgelegd aan HMO voor een feitencheck. Na (eventuele) correcties zijn de cases voor een tweede feitencheck voorgelegd aan de betrokken case-gemeenten. Hierna zijn weer (eventuele) correcties doorgevoerd.

Bestuurders van de zeven gemeenten zijn geïnterviewd over hun ervaringen met het proces, de werkwijzen van HMO en de tevredenheid over de uitkomsten. Dit heeft geleid tot beknopte “kaderstukjes” met reflecties per case.



# Bijlage 2. Lectoraat Ontwikkeling Werklocaties

Het lectoraat Ontwikkeling Werklocaties verricht praktijkgericht onderzoek, ontwikkelt tools en levert kennis en expertise over werklocatieontwikkeling.

Het lectoraat is gespecialiseerd in “vraaggericht werken”. Dat is een manier van werken waarin de belangen en investeringsbereidheid van private en publieke partijen altijd centraal staan. Effectieve vraaggerichte werkwijzen leiden tot sterke combinaties van business- en value cases.

Een vraaggerichte rol van de overheid betekent een paradigma-shift in de planningspraktijk bij de lokale overheid. Het lectoraat wil daarom verkennen hoe nieuwe manieren van denken en handelen kunnen worden geïmplementeerd: veranderingen in werkwijzen, competenties, cultuur en verantwoordelijkheden.

Het lectoraat is kennispartner van Herstructureringsmaatschappij Overijssel.



Lectoraat  
Ontwikkeling  
Werklocaties

# Bijlage 3. Herstructurering van bedrijventerreinen door HMO

In de periode 2009 - 2018 is HMO op veel Overijsselse bedrijventerreinen actief geweest. In alle projecten is het proces intensief begeleid (vraaggerichte benadering). In diverse gevallen is resultaat bereikt zónder dat HMO heeft hoeven investeren.

In dit overzicht zijn de activiteiten per gemeente opgenomen (dus exclusief projecten op kantoorlocaties en in binnensteden), met aanduiding van soort activiteit en resultaat. De volgende typen activiteiten zijn te onderscheiden:

- A: aankoop en/of herontwikking van onroerend goed
- B: bijdrage
- F: financiering
- G: garantstelling
- K: kennis en advies

In alle gevallen is door HMO een (intensief) procesmanagement gevoerd. In elke gemeente heeft HMO de situatie op de bedrijventerreinen beoordeeld. Waar geen concrete activiteiten zijn uitgevoerd heeft HMO geen concrete business case kunnen vinden, en in diverse gemeenten is de vaststelling gedaan dat (ondanks oorspronkelijke beoordeling van veroudering) de functionaliteit en vitaliteit van de terreinen voldoende zijn.

Gemeente /terrein	Activiteit HMO	Resultaat
Almelo, Turfkade	Aankoop, sloop, sanering en herontwikkeling van voormalige patatfabriek (A)	Herstructurering 1,8 ha, aanjaageffect 8 ha, investering € 1,5 miljoen
Almelo, Koedijk	Verkenning kansen voor transformatie (K)	Transformatie is haalbaar o.b.v. private investeringen
Borne, Molenkamp	Verkenning herontwikkeling locaties Jonge Poerink (K)	Geen bereidheid eigenaar tot transformatie
Borne, Veldkamp	Verkenning herontwikkeling locatie CRH o.b.v. businesscase groenrecycling (K)	Businesscase niet economisch haalbaar
Dalfsen, 't Febriek	Verkenning verplaatsing en herontwikkeling locatie Tielbeke (K)	Ondersteuning herontwikkeling locatie Aluminium Hardenberg (K)
Deventer, Bergweide	Verkenning verplaatsing en herontwikkeling locatie Tielbeke (K)	Verplaatsing niet haalbaar
Deventer, Bergweide	Herontwikkeling locatie Akzo Nobel (K)	Planvorming voor herontwikkeling 11 ha gereed (S/Park)
Deventer, Bergweide	Herontwikkeling locatie Gasfabriek (K)	Herstructurering o.b.v. private investering
Dinkelland, De Mors	Herontwikkeling divers locaties (K)	Herstructurering 1 ha, aanjaageffect 6 ha
Enschede, Binnenhaven	Aankoop en sloop locatie (A), herontwikkeling diverse locaties (K)	Herstructurering 4,8 ha, aanjaageffect 8 ha, verbetering openbaar gebied 5 ha, investering € 234.000
Enschede, Rigtersbleek/Tubantia	Verkenning kansen herstructurering (K)	Herstructurering 2 ha, aanjaageffect 5 ha o.b.v. private investeringen
Enschede, Vliegveld	Ondersteuning ontwikkeling TecBase diverse locaties/ initiatieven (K)	Ontwikkeling concept demontabele fabriek
Haaksbergen, 't Varck	Verkenning kansen herstructurering, onderzoek verplaatsing slachthuis (K)	Verplaatsing slachthuis niet haalbaar
Hardenberg, Nieuwe Haven	Ondersteuning herontwikkeling locatie Aluminium Hardenberg (K)	Herstructurering 3,6 ha o.b.v. private investering

Gemeente /terrein	Activiteit HMO	Resultaat
Hardenberg, Rollepaal	Integrale herstructurering locatie Wehkamp (A, F, G, K)	Zie beschrijving casus in praktijkboek
Hellendoorn, 't Lochter	Verkenning ontwikkeling locatie Serbonne (K)	Herstructurering 1,5 ha
Hellendoorn, 't Lochter	Uitbreiding locatie Euromouldings (K)	Herstructurering o.b.v. private investering
Hellendoorn, Nijverdal-Noord	Herontwikkeling locatie Ten Cate (K)	Planvorming in voorbereiding
Hengelo, Twentekanaal-Zuid	Herontwikkeling locatie Thales (K), nieuwbouw Norma (F)	Zie beschrijving casus in praktijkboek
Hengelo, Twentekanaal-Zuid	Verplaatsing Van Heteren naar locatie chloorfabriek Akzo Nobel (K, B)	Herstructurering 1 ha, bijdrage € 80.000
Hengelo, Twentekanaal-Zuid	Ontwikkeling HTSP (K, A, G)	Zie beschrijving casus in praktijkboek
Hof van Twente, Haven Goor	Herontwikkeling locatie Eternit (K)	Eigenaar niet bereid tot herontwikkeling
Hof van Twente, divers	Beoordeling uitbreiding/herontwikkeling locaties op De Whee en Haven Markelo (K)	Businesscase niet economisch haalbaar
Kampen, Haatland	Herstructurering locatie Kampri (K, A, F)	Herstructurering 2 ha, aanjaageffect 6 ha, investering € 790.000
Kampen, Spoorlanden	Herstructurering Spoorlanden, IJsselmuiden, diverse locaties (K)	Herstructurering 4 ha o.b.v. verplaatsingen naar Spoorlanden II
Losser, solitaire locatie	Beoordeling herontwikkeling locatie Smitsbreeweg (K)	Herontwikkeling o.b.v. private investering
Oldenzaal, Eekte-Hazewinkel	Herontwikkeling Geldermanfabriek (K, F)	Herstructurering 1 ha, aanjaageffect 5 ha, investering € 400.000
Oldenzaal, Eekte-Hazewinkel	Verkenning herstructurering locatie TNT Fashion (K)	Herstructurering 3 ha o.b.v. voortzetting activiteiten en private investeringen

Gemeente /terrein	Activiteit HMO	Resultaat
Ommen, De Strangen	Verkenning herontwikkeling locatie Pacton (K)	Doorstart bedrijfsactiviteiten o.b.v. private investeringen
Olst-Wijhe, De Enk	Integrale herstructurering De Enk (A, F, G, K)	Zie beschrijving casus in praktijkboek
Olst-Wijhe, Herxen	Onderzoek verplaatsing transportbedrijf (K)	Verplaatsing transportbedrijf niet haalbaar
Raalte, Spoorzone-Oost	Herstructurering locatie MBI Beton (K, A)	Zie beschrijving casus in praktijkboek
Rijssen-Holten, De Mors	Herontwikkeling locatie Nijhuis, sloop en verkaveling terrein (K, B)	Herstructurering 1,5 ha, aanjaageffect 12 ha, bijdrage € 147.000
Rijssen-Holten, De Kol	Procesbegeleiding verplaatsing Enkco (K)	Transformatie 2 ha o.b.v. publieke investering
Staphorst, De Baarge	Herstructurering locatie afvalbedrijf (K, A)	Herstructurering 1 ha, aanjaageffect 5 ha, investering € 1,5 miljoen
Steenwijkerland, De Weijert	Herstructurering diverse locaties (K)	Herstructurering 1,2 ha o.b.v. publieke investering
Steenwijkerland, De Weijert	Herstructurering locatie Rondal (K)	Geen haalbare businesscase
Tubbergen, Boskamp	Verkenning op uitbreiding fitnesscentrum (K)	Businesscase niet economisch haalbaar
Twenterand, Oosteinde	Beoordeling verplaatsing Holland Meel (K)	Businesscase niet economisch haalbaar
Twenterand, Weitzelpoort	Herontwikkeling voormalig tankstation (K)	Herstructurering 2 ha o.b.v. private investering
Wierden, Hogelucht	Integrale herstructurering Hogelucht (K, B)	Zie beschrijving casus in praktijkboek
Wierden, Kluinveen	Beoordeling verplaatsing staalbouwbedrijf (K), verkenning diverse locaties (K)	Verplaatsing staalbouwbedrijf niet haalbaar, twee herontwikkelingen o.b.v. private investeringen

Gemeente /terrein	Activiteit HMO	Resultaat
Zwartewaterland, Kranerwaard	Beoordeling verplaatsing recyclingbedrijf (K)	Geen noodzaak tot verplaatsing
Zwartewaterland, Zwartewater	Herstructurering locatie Dycore (A, F, G, K)	Zie beschrijving casus in praktijkboek
Zwartewaterland, Zwartewater	Herstructurering locatie Konosch (A, F, K)	Herstructurering 5 ha, aanjaageffect 10 ha, investering € 6,8 miljoen
Zwartewaterland, solitaire locatie	Transformatie scheepswerf (K)	Transformatie 1 ha, planvorming in voorbereiding
Zwartewaterland, Genemuiden	Procesbegeleiding tapijtcluster (K)	Planvorming in voorbereiding
Zwolle, De Vrolijkheid	Ontwikkeling Businesspark Zwolle (F, G, K)	Zie beschrijving casus in praktijkboek
Zwolle, De Vrolijkheid	Ontwikkeling TGDC (K)	Businesscase niet economisch haalbaar
Zwolle, Marslanden	Herontwikkeling locatie Enexis en locatie Pack2Pack (K)	Herontwikkeling 15 ha o.b.v. private investering
Zwolle, Voorst C	Herontwikkeling locaties DMI, Hilhout, Hanos (K)	Herstructurering 7,5 ha
Zwolle, Voorst C	Herontwikkeling locatie Moes (F, K)	Herstructurering 0,5 ha, investering € 550.000
Zwolle, Voorst A	Herstructurering locatie Shell/BP tot vestiging voor Hornbach(F, G, K)	Herstructurering 4 ha, aanjaageffect openbaar gebied 4 ha, investering € 1,4 miljoen
Zwolle, Voorst B	Herontwikkeling/uitbreiding productielocatie Scania (K)	Herontwikkeling 3,5 ha o.b.v. private investering
Zwolle, solitaire locatie	Herontwikkeling locatie werkvoorzieningsbedrijf (K)	Transformatie 14 ha
Zwolle, Polymer Science Park	Herontwikkeling locatie Vishay (F, K)	Herstructurering 7 ha, planontwikkeling PSP, investering € 4 miljoen

Van de volgende bedrijventerreinen heeft HMO de situatie beoordeeld, en in afstemming met de betreffende gemeenten is vastgesteld dat de functionaliteit en vitaliteit van de terreinen voldoende is.

Wel zijn diverse locaties gesignaleerd, die HMO monitort met het oog op mogelijke kansrijke herontwikkeling of herstructurering.

## Gemeente/terrein

Dinkelland, De Mors  
Dinkelland, Echelpoel  
Dinkelland, Kloppendijk  
Enschede, Rigtersbleek/Tubantia  
Haaksbergen, 't Varck  
Hellendoorn, Nijverdal-Noord  
Hellendoorn, 't Lochter  
Hengelo, Twentekanaal-Noord  
Hof van Twente, Haven Markelo  
Ommen, De Strangen  
Raalte, De Zegge  
Rijssen-Holten, Noordermors  
Staphorst, De Baarge I - IV  
Steenwijkerland, Dolderkanaal  
Steenwijkerland, Groot Verlaat  
Steenwijkerland, Boterberg  
Steenwijkerland, De Weijert  
Twenterand, Weitzelpoort  
Twenterand, De Sluis  
Wierden, Violenhoek  
Zwartewaterland, Meppelerdiep/Kranerweerd