



## De Rietvelden, een vernieuwd bedrijventerrein met pps

**Auteur(s):**

Busseel, J.H.M. van  
Engelenburg, H. van  
Land, G.J. van 't  
*Resp. Ministerie van Financiën, Buck Consultants International en BRO*

**Verschenen in:**

ESB, 83e jaargang, nr. 4170, pagina D38, 8 oktober 1998

**Rubriek:****Trefwoord(en):**

publiek, private, samenwerking

**Op een totale voorraad bedrijventerreinen in Nederland van 60.000 hectare is tussen de 9.000 en 11.000 hectare verouderd. Veel gemeenten werken aan de herstructurering van deze verouderde werklocaties. Dit is echter vaak een moeizaam proces, vooral vanwege de financieringsproblematiek. De financiële betrokkenheid van gevestigde bedrijven en/of private investeerders (ontwikkelaars, bouwers en beleggers) is over het algemeen beperkt. Meer betrokkenheid van private partijen en een betere samenwerking tussen publieke en private partijen zouden ervoor kunnen zorgen dat projecten sneller en efficiënter tot stand komen. Kennis, creativiteit en geld uit de private sector zijn nodig om deze projecten beter en/of sneller te kunnen ontwikkelen. Publiek-private samenwerking (pps) lijkt daarvoor mogelijkheden te bieden.**

In de studie *Meer private betrokkenheid bij de herstructurering van bedrijventerreinen*, worden ideeën, concepten en een aanpak geschetst die mogelijk de private inbreng kunnen vergroten en publiek-private samenwerking kunnen bevorderen. Pps is daarbij niet opgevat als een vorm van vrijblijvend overleg, maar als een gestructureerde vorm van samenwerking met financiële implicaties. In vier pilot-projecten is gekeken hoe een op pps-gerichte aanpak in de praktijk kan worden toegepast. Op de resultaten van één van deze pilots wordt hieronder ingegaan.

**Voorbeeld: De Rietvelden**

Bedrijventerrein De Rietvelden in Den Bosch is aangelegd in de jaren vijftig, is 159 ha groot en wordt ontsloten door water (Dieze en Maas), spoor en Rijksweg A59. Het gebied bestaat uit twee delen, de zogenaamde droge en natte hoek. Gevestigde bedrijven zijn onder meer de brouwerij en distributieactiviteiten van Heineken, de Bossche Container Terminal (BCT), logistieke dienstverleners, enkele producenten van bouwmaterialen en recyclingbedrijven.

Een werkgroep van bedrijven en gemeente, het Transportoverleg RIVU, heeft gezamenlijk plannen gemaakt om het verouderde terrein te herstructureren en tegelijk de logistieke en transportfunctie (rail/water) te versterken. Deze samenwerking is ontstaan doordat zowel de gemeente als de gevestigde bedrijven een duidelijk belang hebben bij opwaardering van het gebied. De gemeente vanwege het realiseren van maatschappelijke doelen zoals bijv. behoud van werkgelegenheid, milieuvriendelijk vervoer en herstructurering van een verouderd terrein. De bedrijven hebben vooral voordeel bij verbeteringen op logistiek gebied. Verbetering van de logistieke functie zal bereikt moeten worden door het stimuleren van verschillende transportmodaliteiten en het aantrekken van logistiek georiënteerde bedrijven. Uitgaande van deze doelstelling willen de gemeente en de gevestigde bedrijven gezamenlijk greep krijgen op de grondtransacties in het gebied en gezamenlijk de herstructurering tot stand brengen.

De kansrijkheid van pps bij herstructureringsprojecten wordt in essentie bepaald door twee dimensies, te weten:

- » 'rentabiliteit'; hierbij gaat het om de verhouding tussen de opbrengsten en de kosten. Deze kan verbeterd worden door te 'werken aan de waarde';
- » 'complexiteit'; hierbij gaat het om factoren die het proces bemoeilijken of vergemakkelijken. De complexiteit kan verminderd worden door het proces te verbeteren.

Bij de herstructurering van de Rietvelden hebben de partijen in intensief overleg gewerkt aan de waarde en aan het proces.

**Werken aan waarde**

Gemeente en bedrijven hebben gewerkt aan een gezamenlijke projectdefinitie waarin de koppeling van opbrengsten (vooral grondopbrengsten) en kosten (vooral infrastructuur en bodemsanering) centraal staat. Er is gekozen voor een gebiedsgerichte aanpak. Herontwikkeling van grond op de Rietvelden genereert opbrengsten die worden gebruikt om andere delen te financieren. Er is gewerkt aan scopeoptimalisatie.

Het benutten van kennis, kunde en contacten van de bedrijven en de gemeente heeft geleid tot kostenbesparingen en opbrengstenmaximalisatie ofwel financiële optimalisatie. De betrokken bedrijven hebben op bepaalde terreinen een beter zicht op de

meest efficiënte oplossingen, bijvoorbeeld wat betreft de aanleg van infrastructuur. Dit komt mede doordat de gevestigde bedrijven uiteindelijk klanten zijn voor afname van de grond. Een ander voordeel van betrokkenheid is dat de zittende bedrijven vaak goede contacten hebben met potentiële nieuw te vestigen bedrijven en dat minder vaak bezwaren worden ingediend met als gevolg minder vertragingen en minder extra kosten.

Indirecte baten worden in de samenwerkingsconstructie verdisconteerd. In het geval van de Rietvelden betreft het niet zozeer de waardevermeerdering van het onroerend goed als wel voordelen in de bedrijfsvoering zelf. Bedrijven die qua bedrijfsvoering profiteren van het project zijn bereid een aandeel te nemen in de op te richten herstructureringsmaatschappij.

### *Het proces*

Alle belanghebbenden zijn via het Transportoverleg vroegtijdig betrokken bij het project. Belangrijk voordeel bij dit bedrijventerrein is de aanwezigheid van een grote multinational (Heineken). Dit bedrijf is één van de drijvende krachten achter de herstructurering. In het proces is veel tijd uitgetrokken voor de planvorming. Middels het Transportoverleg is het plan gezamenlijk tot stand gekomen. De beste waarborg voor commitment aan het project is volgens de betrokken partijen risicodragend participeren. De intentie van het Transportoverleg is te komen tot oprichting van een herstructureringsmaatschappij. Momenteel werken betrokkenen aan een regeling voor de wijze van participatie. Hiervoor wordt een termijn van maximaal één jaar uitgetrokken.

### **Conclusie**

De case toont aan dat door vanaf het begin te werken aan de waarde en te zorgen voor een helder proces creatieve en betere oplossingen mogelijk zijn. Dit betekent niet dat herstructureringen hierdoor opeens gemakkelijk zijn en financiële tekorten zijn weg te werken. Ondersteuning vanuit (hogere) overheden blijft in veel gevallen noodzakelijk maar wel op een andere wijze. Het gaat voornamelijk om de manier van denken. Het voordeel van deze denkwijze is dat de projectopzet wordt verbeterd. Of dit proces uitmondt in een herstructureringsmaatschappij van gemeente, projectontwikkelaars en financiers of in afspraken met individuele bedrijven maakt in principe niet uit. Het gaat erom dat projecten effectiever en efficiënter tot stand komen en dat overheid en private partijen er het maximale uitslepen voor het betreffende project.

### *Gebruikte literatuur:*

Buck Consultants en BRO, Meer private betrokkenheid bij de herstructurering van bedrijventerreinen, april 1998;

Buck Consultants en BRO, Meer private betrokkenheid bij de herstructurering van bedrijventerreinen; verslag van vier pilots, augustus 1998;

Ministerie van Financiën, Projectbureau Publiek-Private Samenwerking, Meer Waarde door Samen Werken, april 1998.

---

## **ESB-dossier: Publiek private samenwerking**

---

### *Inleiding*

J.W. Oosterwijk, [Meer waarde door samenwerken](#)

E.J. Bartelsman, M. Canoy, C. van Ewijk en B.A. Vollaard, [Economie van publiek private samenwerking](#)

L. Meijdam, [Kiezen uit twee kwaden](#)

### *Verenigd Koninkrijk*

M. Spackman en Th. Van Dijk, [Ervaringen met publiek private samenwerking in het Verenigd Koninkrijk](#)

A.M.J. Kreukels en J.R. Hakfoort, [Het leerproces bij pps](#)

### *Japan*

A. Bongenaar, ['Window dressing' in Japan](#)

J.H.J. Zegering en N.E.M. de Jager, [Japan kan beter leren van Nederland](#)

### *Samenwerken*

G.R. Teisman, [Procesmanagement: de basis voor partnerschap](#)

W. Lemstra, [Een proces met uitzicht](#)

### *Afwegen*

W. Korving en J.G. in 't Veld, [Selectie van pps-projecten](#)

P. Treumann, [Een simpele vergelijking?](#)

*Aanbesteden*

B.A. Vollaard en W. Witteveen, [Private kennis voor publieke behoeften](#)

J.R. Hakfoort, [Overheid en markt](#)

J.H.M. van Bussel, H. van Engelenburg en G.J. van 't Land, De Rietvelden, een vernieuwd bedrijventerrein met pps

*Epiloog*

H.A. Keuzenkamp, [De moraal](#)

---