

# Oktober 2013 nieuwsbrief



[www.bureau-kennis.net](http://www.bureau-kennis.net)

## Aanpak werklocaties – hoe ontwikkel je een bedrijventerrein?

### Inleiding

De ontwikkeling van bedrijventerreinen is meestal geen alledaagse bezigheid voor gemeenten. De complexiteit en de risico's van deze bezigheid maken een projectmatige aanpak noodzakelijk. Hoewel de gronduitgifte momenteel op een laag pitje staat, is herstructurering een dankbare activiteit: bedrijven ontlenen status en imago aan hun omgeving en een goede inrichting van de omgeving draagt bij aan een hogere activiteit. Gemeenten kunnen daarmee indirect bijdragen aan de vitaliteit en de winstgevendheid van bedrijven. In dit artikel wordt een korte beschrijving gegeven van de aanpak van werklocaties.

### Projectmatige aanpak

Van groot belang is dat wordt/is vastgesteld wat de doelstelling is. Eerst het “wat” vaststellen, dan het “hoe” uitwerken. De opgave heeft haar oorsprong in een college- of raadsprogramma. Er zijn projecten in veel soorten en maten. Gaat het om de uitbreiding van een bestaand terrein of om de aanleg van een nieuw terrein? Nieuwe terrein verschillen in karakter op de volgende aspecten:

1. Problematiek van inpassing van het terrein in de omgeving (traditioneel geïsoleerd bedrijventerrein of werkmilieu in het stedelijk gebied).
2. Mate van specialisatie van de werklocatie.
3. Uitgiftetempo.

Ook bij herstructurering kunnen de opgaven heel

### IN DEZE EDITIE

- ❖ Aanpak werklocaties – hoe ontwikkel je een bedrijventerrein?
- ❖ Algemene wet bestuursrecht 2013 ... uw leven staat op het spel!
- ❖ Projecten beheersen in de politieke arena
- ❖ Veiligheid bij (graafwerk)werkzaamheden in de openbare ruimte

divers zijn:

1. Opknappen bestaande infrastructuur en openbare ruimte (revitalisering);
2. Verplaatsen bedrijven en/of herverkaveling;
3. Toevoegen nieuwe infrastructuur

In de huidige tijd is niet het mooi of lelijk, maar het economisch functioneren van bestaande terreinen de belangrijkste drijfveer voor herstructurering.

Organische ontwikkeling van een bestaand bedrijventerrein (d.w.z. gemeente doet slechts dat deel van het terrein, waar bedrijven zelf initiatieven nemen) is te zien als een reeks van kleinere projecten.

Middels een verkenning wordt onderzocht wat de stand van zaken is op de verschillende aspecten (financiering, RO, milieu regelgeving, bestaande afspraken/verwachtingen, draagvlak, e.d.).

In een projectmatige aanpak worden doelen, resultaten, activiteiten en risico's als samenhangend geheel uitgewerkt en voorzien van een planning. Het basisprincipe daarbij is om te werken van grof naar fijn. Niet alles hoeft in kannen en kruiken te zijn voordat het project opgestart kan worden. Als de in te vullen randvoorwaarden maar helder zijn

benoemd en de haalbaarheid is onderbouwd.

Het project eindigt wanneer alle kavels zijn verkocht en met de overdracht van het openbaar gebied aan de beheersorganisatie van de gemeente of aan particulier parkmanagement. Wie gaat beheren en hoe het beheer wordt betaald, zal uiterlijk tijdens het project duidelijk moeten worden. De ontwerpen en investeringen worden daarop aangepast.



### **Besluitvorming**

Elk project heeft een opdrachtgever en een opdrachtnemer. Heldere afspraken hierover zijn essentieel, maar niet altijd realiseerbaar. Voorkom dat de opdrachtgever veelkoppig is. Essentieel is dat geheel duidelijk is waar de bevoegdheden en verantwoordelijkheden liggen.

Er komen veelvuldig grondzaken voor in projecten voor werklocaties. Er zal op basis van gesprekken ingeschat moeten worden, hoe de grondeigenaren er in zitten. Of zij interesse hebben in verkoop van gronden en/of mee ontwikkelen aan het terrein. Onteigening is een onaantrekkelijk alternatief, maar wel beschikbaar in de gereedschapkast voor de gevallen waar de gemeente haar plan moet doorzetten.

De besluitvorming in de projecten ligt bij een stuurgroep, waarvan de projectmanager het secretariaat voert. Toch worden diverse zaken voorgelegd aan het college (overeenkomsten, ontwerpen en aanbestedingsstrategie) en soms aan de gemeenteraad, bijvoorbeeld het bestemmingsplan en de grondexploitatie.

### **Planologie**

De planologie is een volgend essentieel onderdeel. Via het bestemmingsplan regelt de gemeente welke functies waar worden neergelegd. Hiertoe is een indeling van het nieuwe terrein nodig. Een ontwerp van het nieuwe gebied wordt gebaseerd op de gewenste bedrijvigheid, maar ook op verkeer/parkeren, milieubelasting van de bedrijvigheid en de aanwezigheid van milieugevoelige objecten in de omgeving van het nieuwe bedrijventerrein. Denk hierbij aan woon- en natuurgebieden.

Het kostenverhaal speelt wanneer binnen het plangebied van het nieuwe bestemmingsplan op private gronden bouwtitels ontstaan. In de Wet ruimtelijke ordening is bepaald dat het kostenverhaal geregeld moet zijn, hetzij middels een exploitatieplan, hetzij anderszins. Hier doelt de wetgever met name op anterieure overeenkomsten.

Een planologische procedure met inspraak, bezwaren (zienswijzen) en een mogelijkheid tot beroep bij de Raad van State, vraagt een vooraf te plannen doorlooptijd. De belangen van de ondernemers dienen hierbij goed in het oog gehouden te worden. Hierbij is de projectcommunicatie van wezenlijk belang. Het loont de moeite om de ondernemers goed in te lichten over het ontwerp bestemmingsplan, zodat ze niet voor verrassingen komen te staan en goed

kunnen nagaan of hun belangen er goed in verwerkt zijn. Transparantie is het sleutelwoord. Daarom heeft het voordelen om ook de behandeling in de commissie- en raadsvergadering aan te kondigen bij belanghebbenden, ook al voelt dat soms als het organiseren van weerstand.

### **Risicobeheersing**

Risico's zijn alle gebeurtenissen die het bereiken van de doelstelling van het project in de weg kunnen staan of ongewenste neveneffecten van het project. Een voorbeeld van dat laatste is dat door een bepaalde gang van zaken de verantwoordelijk bestuurder in verlegenheid wordt gebracht en zijn/haar verantwoordelijkheid moet nemen door te vertrekken. Risico's kunnen dus effect hebben op het doelbereik, op de doorlooptijd, op de investeringen en op het imago van de bestuurder(s). Vooraf kunnen tal van risico's worden benoemd. In de regel is het voldoende om te focussen op de tien belangrijkste en de beheersing expliciet te vertalen naar het projectplan.

Stakeholders, een mooi engels woord voor belanghebbenden, zijn daarbij van groot belang. De vraag is of de belangen van de stakeholders enigszins parallel lopen met die van de gemeente of dat die er tegenover staan. De vervolgvraag is welke invloed bepaalde stakeholders kunnen laten gelden. Naast individuele ondernemers is het ook mogelijk en vaak erg wenselijk om koepelorganisaties als de Kamer van Koophandel of de terreingerelateerde ondernemersvereniging bij het plan te betrekken.

Het project wint sterk aan kracht als de ondernemers in de te herstructureren werklocatie

de doelen en de aanpak omarmen. Daarmee wordt het project een coproductie van gemeente en bedrijven.

Veel gebruikelijke activiteiten zijn al gericht op risicobeheersing. Het informeren van de omgeving is niet een bepaalde hobby, maar bedoeld om het risico op verlies van draagvlak te voorkomen. Technische risico's worden beheerst door tijdige en grondige onderzoeken en adviezen. In de regel bevinden zich grote risico's in samenwerkingsverbanden of het al dan niet sluiten van overeenkomsten met acceptabele voorwaarden. De beheersing van deze risico's ligt in het voeren van onderhandelingen en onderhouden van relaties. De projectmanager is de vriend van de ondernemers en heeft hun belangen scherp op het netvlies.

De projectmanager is steeds aan zet, ofwel hij/zij schaakt op diverse borden binnen het project. Hij/zij komt niet voor verrassingen te staan omdat alle risico's bij hem haar in beeld zijn.

Bovenstaand artikel is een kort intro op de cursus "Bedrijventerreinen in ontwikkeling; een projectmatige aanpak". In deze cursus die op verschillende plaatsen wordt georganiseerd, geven de auteurs een totaalbeeld van de projectmatige aanpak van nieuwe en bestaande werklocaties.



Cursus Bedrijventerreinen in ontwikkeling; een projectmatige aanpak, 19 november Eindhoven



Cursus Bedrijventerreinen in ontwikkeling; een projectmatige aanpak, 21 november Zwolle



Cursus Bedrijventerreinen in ontwikkeling;  
een projectmatige aanpak, 10 december Woerden

## Algemene wet bestuursrecht 2013 ... uw leven staat op het spel!

In 1994 is de Algemene wet bestuursrecht in werking getreden en sindsdien is bijna heel Nederland op cursus geweest om zich de inhoud van deze bijzondere wet eigen te maken. Velen hebben gedacht dat zij daarmee jaren vooruit konden.

Echter na 1994 is de Algemene wet bestuursrecht ontelbare keren gewijzigd, herzien, aangepast, aangevuld, vernieuwd, getransformeerd en ... zeker niet eenvoudiger en simpeler geworden. Integendeel... alleen maar moeilijker. De aanvankelijke systematiek is verlaten en dat heeft grote gevolgen voor de dagelijkse praktijk. Dat blijkt onder meer uit het nog steeds groter wordende aantal bezwaren en (hoger) beroepszaken. Steeds vaker worden bezwaren gegrond verklaard en moeten primaire besluiten worden herroepen. Er moeten nieuwe besluiten worden genomen en proceskostenvergoeding moet worden toegekend. Dit heeft bovendien tot het gevolg dat het imago en de deskundigheid van de betrokken bestuursorganen en dus ook van de betrokken ambtenaren een flinke klappen krijgen te verduren. Daaraan moet iets gedaan worden ... zulks is van levensbelang en ... levensgeluk !

Vastgesteld moet worden dat slechts een zeer beperkt aantal ambtenaren – en nog minder bestuurders – geheel op de hoogte is van de



huidige inhoud van de Algemene wet bestuursrecht en de jurisprudentie daarvan. Het is de bedoeling in één dag u weer op het juiste spoor te brengen en u op de hoogte te stellen van de belangrijkste zaken die betrekking op deze zeer belangrijke algemene wet. Daarbij kan gedacht worden aan onder meer:

In het algemeen: het bestuursprocesrecht;  
Daarnaast de volgende onderwerpen:

- De kernbegrippen;
- Wet dwangsom en beroep;
- De bestuurlijke lus;
- Het relativiteitsvereiste;
- Schadevergoeding bij onrechtmatige daad;
- Nadeelcompensatie;
- Termijnoverschrijding en schadevergoeding;
- De wrakingsregeling;
- Hoe om te gaan met mailberichten?;
- finale geschillenbeslechting.

Naast theorie zal aan de hand van een casus en voorbeelden uit de praktijk worden ingegaan op diverse veel voorkomende situaties, zodat u weer helemaal "bij "bent en ... het (ambtelijk) levensgeluk u voor de komende tijd weer smakelijk toelacht.



Cursus Algemene wet bestuursrecht 2013,  
28 november Zwolle



Cursus Algemene wet bestuursrecht 2013,  
12 december Eindhoven

## Projecten beheersen in de politieke arena

Veel werkzaamheden worden tegenwoordig projectmatig aangepakt. Dat betekent bijvoorbeeld dat medewerkers die werken aan bestemmingsplannen of handhavingsprojecten vaak ook rapporteren op basis van onder meer tijd, budget en kwaliteit. Waar een juridisch medewerker in het verleden een bestemmingsplan opstelde, is hij of zij tegenwoordig projectleider Bestemmingsplannen. De projecten zijn vaak ingewikkeld. Er zijn veel belangen mee gemoeid en veel mensen bij betrokken.

Daarnaast is de politiek van grote invloed waardoor het lastig kan worden om alle bordjes in de lucht te houden terwijl het wel gevraagd wordt. Daarom is het van belang de projecten goed te organiseren en uit te voeren zodat uiteindelijk ook tot stand komt wat vooraf is afgesproken – en waar je op afgerekend wordt.

Het organiseren van en grip houden op een project gaat op hoofdlijnen altijd via inhoud, proces en beslissingen. En dat in een innige driehoeksverhouding waarbij op de drie aspecten gelijktijdig wordt gestuurd.

Er is een aantal instrumenten dat hierbij behulpzaam is. Voor de inhoud is het belangrijkste instrument het plannen en faseren van alle te nemen stappen om tot het gewenste resultaat te komen. Hiermee kunnen de noodzakelijke activiteiten in kaart gebracht worden en duidelijk gemaakt welke stap vooraf gaat aan een andere. Het proces van een project wordt beheerst door het beschikbare geld, een goed functionerende

projectorganisatie, afspraken over de kwaliteit, een goede verdeling van alle beschikbare informatie en door het sturen op de tijd. Vanwege de onderlinge afhankelijkheden is het belangrijk dat alle onderdelen integraal bekeken worden. Het is een stuk minder ingewikkeld om een gedetailleerd bodemonderzoek uit te voeren wanneer het budget onuitputtelijk is. Met dat budget kun je alle registers open trekken en overall mensen vandaan halen om dag en nacht aan het project te werken. Maar budgetten zijn nooit oneindig en staan altijd in relatie tot tijd en kwaliteit.

De derde punt van de driehoek, beslissen, zorgt voor voortgang. Om te kunnen beslissen moeten goede beslisdocumenten opgesteld worden.

Tijdens de cursus 'Projecten beheersen in de politieke arena' wordt aandacht besteed aan bovengenoemde aspecten. Ook wordt ingegaan op een aantal andere punten dat het werken aan een project beïnvloedt. Bijvoorbeeld de vraag hoe je omgaat met de schijnbare willekeur van de politiek. Of hoe je omgaat met de samenwerking met externe partijen. Verder wordt aandacht besteed aan risico's en krachtenvelden. En natuurlijk aan de sleutelvraag: hoe hou je grip op al deze soms tegen elkaar in spelende krachten en bereik je toch het gewenste projectresultaat?



Cursus Projecten beheersen in de politieke arena, 7 november Rotterdam



Cursus Projecten beheersen in de politieke arena, 21 november Zwolle

## Veiligheid bij (graafwerk)werkzaamheden in de openbare ruimte

Overheden zullen altijd blijven werken aan onze toekomst. Dit betekent dat er altijd wel (graaf)werkzaamheden zullen plaatsvinden in de openbare ruimte. Hoewel deze werkzaamheden tot doel hebben de omgeving te verbeteren, betekent dit in de meeste gevallen ook hinder voor die omgeving. Door werkzaamheden in de openbare ruimte zijn bijvoorbeeld huizen, winkels en bedrijven minder makkelijk te bereiken. De omgeving vindt de uitvoerende partij daardoor vaak alleen maar lastig. Zij zijn de oorzaak van alle overlast.



Uitvoerende partijen krijgen altijd te horen wat er allemaal niet goed is gegaan. Het is net de keeper in een elftal; men gaat er van uit dat je de ballen tegenhoudt, maar één foutje met een tegendoelpunt als gevolg is genoeg om een heel stadion tegen je te krijgen! Een beheerste uitvoering is voor de opdrachtgever of uitvoerder van werkzaamheden van groot belang. Fouten in de uitvoering kunnen leiden tot onveilige situaties, ongelukken en daardoor stagnatie van het project en een negatief bericht in de krant.

Werkzaamheden leiden ook tot een mindere bereikbaarheid van een gemeente. Zo kan het

gebeuren dat een centrale parkeergarage niet meer bereikbaar is, waardoor automobilisten gedwongen worden om hun auto elders te parkeren. Als dit niet vroegtijdig wordt aangegeven kan dit leiden tot irritaties en onveilige situaties. Slechte bereikbaarheid van bedrijven kan zelfs leiden tot schadeclaims, omdat deze bedrijven klanten missen en dus inkomsten.

Het zijn de werkzaamheden van relatief kleine omvang waarbij er vaak minder rekening wordt gehouden met de (weg)gebruiker. Vooral minder valide en visueel gehandicapten ondervinden hiervan meer dan eens de nodige hinder. De kleinere omvang betekent alleen niet dat de slechte naam door fouten in de uitvoering ook met kleinere letters in de krant komt!

Tijdens de door ons georganiseerde workshop laten we u nadenken over de manier waarop werkzaamheden in de openbare ruimte uitgevoerd (moeten) worden. Met welke weggebruikers dient er rekening te worden gehouden en wat is het gedrag van deze weggebruiker. Wie is verantwoordelijk voor de maatregelen en wat zijn de gevolgen van het nalaten de maatregelen te nemen.

Aan de hand van voorbeelden wordt met u besproken of een situatie wel of niet toereikend is en welke consequenties dit heeft. Als voorbeeld van een situatie die voorgelegd kan worden kan worden genoemd graafwerkzaamheden die worden uitgevoerd in een woonwijk. Het gaat om het verleggen van waterleidingen in verband met een reconstructie van de weg. Het tracé gaat langs een instelling waar dagelijks veel mensen met een invalide wagen de instelling in en uit

moeten. Welke maatregelen zal de uitvoering moeten nemen, waar let u op als toezichthouder, stelt u als vergunningverlener nog extra voorwaarden, gaat u als engineer nog aanpassingen verrichten aan het ontwerp? Wat zijn de gevolgen als de instelling een paar dagen onbereikbaar blijkt te zijn, of als een invalidenwagenwagen blijft steken omdat hij niet goed heeft uitgekeken?

Het doel van deze workshop is dat u na het volgen handvatten heeft waarmee u tijdens de uitvoering van werkzaamheden in de openbare ruimte voor een veilige situatie kunt zorgen. U staat als keeper niet alleen op het veld, maar u heeft een team dat u steunt en publiek dat u toejuicht!



Workshop Veiligheid bij (graaf)werkzaamheden in de openbare ruimte, 25 november Zwolle

## AGENDA



Cursus 'Het maken, toetsen en publiceren van verordeningen en beleidsregels', 22 oktober Eindhoven



Masterclass 'Nadeelcompensatie', 24 oktober Eindhoven



Cursus Creëren van draagvlak in 'doe het zelf' veranderprocessen, 4 & 11 november Zwolle



Cursus De 2013 gereedschapskist van de Wro, jurisprudentie en dagelijkse praktijk, 7 november Amersfoort



Actualiteitendag 'Awb: blik op de toekomst', 14 november Amersfoort



Cursus Efficiënte bestemmingsplannen met veel flexibiliteit maak je zo!, 14 november Zwolle



Praktijkdag Handhaving (volgens de Awb) voor toezichthouders, 18 november Eindhoven



Verdiepingscursus 'Illegaal grondgebruik', 19 november Eindhoven



Cursus Efficiënte bestemmingsplannen met veel flexibiliteit maak je zo!, 21 november Eindhoven



Praktijkmiddag 'handhaving', 25 november Hengelo



Cursus 'Civiel procederen kun je leren', 26 november Eindhoven



Praktijkdag Handhaving (volgens de Awb) voor toezichthouders, 3 december Zwolle



Masterclass 'Nadeelcompensatie', 10 december Arnhem