

# **HERSTRUCTURERING VAN BEDRIJVENTERREINEN: PRIVATE ZAAK OF OVERHEIDSTAAK?**



**Een onderzoek naar de wijze waarop de herstructurering van  
bedrijventerreinen wordt aangepakt door private partijen en door publieke  
partijen aan de hand van de herstructurering van twee oude scheepswerven in  
Schiedam.**

Doctoraalscriptie van Dolinda Aalberts  
Schiedam, juli 2005

# **HERSTRUCTURERING VAN BEDRIJVENTERREINEN: PRIVATE ZAAK OF OVERHEIDSTAAK?**

Doctoraalscriptie van:  
Dolinda Aalberts  
Studentnummer: 277308  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen

Scriptiebegeleider : Prof. Dr. Ing. G.R. Teisman  
Meelezer : Dr. J. Edelenbos

Schiedam, juli 2005

## Inhoudsopgave:

Voorwoord.....	1
1. Inleiding.....	2
2. Probleemstelling.....	3
2.1. Probleemstelling.....	3
2.2. Theoretisch kader.....	3
2.3. Empirisch kader.....	10
2.4. Doelstelling onderzoek.....	10
3. Methode van onderzoek; het empirisch onderzoek.....	11
3.1. Het empirisch onderzoek.....	11
3.2. Conclusie.....	13
4. Herstructurering bedrijventerreinen. Taak voor de overheid of niet?.....	14
4.1. Inleiding.....	14
4.2. Wat is herstructurering?.....	14
4.3. De complexiteit van herstructurering van bedrijventerreinen.....	15
4.4. De rol van de overheid.....	16
4.5. De rol van de private sector.....	16
4.6. Conclusie.....	16
5. Beleidscontext.....	17
5.1. Gemeentelijk beleidsinstrumentarium.....	17
5.1.1. Uitgifte in erfpacht.....	17
5.1.2. Grondprijs.....	17
5.1.3. Subsidies.....	18
5.1.4. Locatiebeleid.....	18
5.1.5. Grondbeleidsinstrumentarium.....	19
5.1.6. Ruimtelijk beleidsinstrumentarium.....	19
5.1.7. Regierol gemeenten.....	20
5.1.8. Publiek Private Samenwerking.....	21
5.2. Conclusie.....	22
6. Bedrijventerrein Nieuwe Maas (vm. Scheepswerf Gusto).....	23
6.1. Geschiedenis van het terrein.....	23
6.2. De herstructurering aan de hand van het rondemodell.....	23
6.3. Analyse van actoren, hun rol en belangen.....	31
6.4. Actuele stand van zaken.....	34
6.5. Subsidies.....	35
6.6. Uitkomsten enquête op bedrijventerrein Nieuwe Maas.....	35
6.7. Uitkomsten interviews op bedrijventerrein Nieuwe Maas.....	36
6.8. Conclusie.....	37

7.	Bedrijventerrein Vijfsluizen (vm. Scheepswerf Wilton Fijenoord) .....	38
7.1.	Geschiedenis van het terrein .....	38
7.2.	De herstructurering aan de hand van het rondemodell .....	39
7.3.	Analyse van actoren, hun rol en belangen .....	52
7.4.	Subsidies.....	59
7.5.	Overzicht huidige stand van zaken Wilton Fijenoord-terrein zonder Vijfsluizen... ..	59
7.6.	Huidige stand van zaken bedrijventerrein Vijfsluizen .....	60
7.7.	Uitkomsten enquête op bedrijventerrein Vijfsluizen.....	61
7.8.	Uitkomsten interviews op bedrijventerrein Vijfsluizen.....	62
7.9.	Conclusie. ....	62
8.	Conclusies.....	64
8.1.	Conclusies naar aanleiding van de enquêtes .....	64
8.2.	Conclusies naar aanleiding van de casestudie .....	66
8.3.	Conclusies naar aanleiding van interviews .....	67
8.4.	Algemene conclusies in relatie tot de onderzoeksvraag en de daarbij behorende deelvragen.....	68
9.	Aanbevelingen.....	71
9.1.	Algemene aanbevelingen .....	71
9.2.	Concrete aanbevelingen ten aanzien van de bedrijventerreinen Nieuwe Maas en Vijfsluizen.....	73
10.	Epiloog .....	75
	Literatuurlijst.....	76
	<b><u>BIJLAGEN:</u></b> .....	78
1.	Brief die is verzonden bij de enquête .....	79
2.	Blanco enquête .....	80
3.	Anonieme resultaten enquête bedrijventerrein Nieuwe Maas .....	83
4.	Anonieme resultaten enquête bedrijventerrein Vijfsluizen.....	86
5.	Lijst met bespreekpunten voor interview met stakeholders. ....	92
6.	Overzicht stakeholders. ....	93
7.	Overzichtsk kaart van Schiedam waarop de voormalige werven zijn aangeven .....	94

## Voorwoord.

Het onderwerp herstructurering van bedrijventerreinen heeft met name mijn belangstelling, omdat ik door mijn werk als accountmanager bedrijven bij de gemeente Schiedam nauw betrokken ben bij het herstructureringsproces van verouderde bedrijventerreinen. Door onderzoek te doen naar de geherstructureerde bedrijventerreinen in Schiedam, ben ik op een andere wijze naar de herstructureringen op deze terreinen gaan kijken en dat zal ik in de toekomst door deze scriptie ook blijven doen.

Nu mijn scriptie klaar is en ik me toch op een bijzondere wijze in herstructurering heb verdiept, blijkt het onderwerp nog boeiender dan ik dacht. Met name de geschiedenis van beide terreinen blijkt ook bestuurskundig zeer interessant. Dit heeft er toe bijgedragen dat ik deze scriptie met veel plezier heb geschreven.

Het studeren is wel eens ten koste gegaan van 'gezellige' dingen doen met partner, familie of vrienden. Daarom wil ik iedereen bedanken die gedurende de afgelopen 3 jaar dat ik druk ben geweest met mijn studie Bestuurskunde hiervoor veel begrip hebben getoond. Met name mijn partner Erwin, die de afgelopen 3 jaar nooit heeft geklaagd en me al die tijd heeft gestimuleerd de studie tot een goed einde te brengen, wil ik in het bijzonder bedanken.

Vanuit de Erasmus Universiteit ben ik bij deze scriptie op zeer plezierige wijze begeleid door prof. dr. ing. G.R. Teisman. Zonder de heer Teisman had ik deze scriptie niet kunnen schrijven. Voor zijn inzet en medewerking wil ik hem hartelijk bedanken. Tevens wil ik ook mijn tweede scriptiebegeleider dr. J. Edelenbos hartelijk danken.

Binnen mijn werkomgeving bleken mijn collega's Raymond Vrederegts en Christine Bruijn altijd bereid tot het bieden van een luisterend oor. De gemeente Schiedam ben ik zeer erkentelijk omdat zij mij in het kader van mijn POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) gestimuleerd heeft deze studie op te pakken.

Dolinda Aalberts  
Schiedam, juli 2005

## 1. Inleiding

Het is nog niet zo heel lang geleden dat het geluid van scheepswerven door heel Schiedam te horen was. Veel van de Schiedamse beroepsbevolking was werkzaam op een scheepswerf. Als de scheepswerven Gusto en Wilton Fijenoord aan het einde van de dag de poorten open deden, dan veroorzaakte dit een enorme verkeersdrukte door voetgangers en fietsers in Schiedam. De scheepswerven waren van groot belang voor de Schiedamse economie. Dit zijn inmiddels lang vervlogen tijden. De scheepswerven Gusto en Wilton Fijenoord, die schepen bouwden voor landen over de hele wereld, hielden in de jaren '80 van de 20<sup>e</sup> eeuw geheel of voor een groot deel op te bestaan.

Dit was voor de tweede maal dat Schiedam getroffen werd door het verdwijnen van een zeer eenzijdige bedrijfstak. In het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw was dit reeds gebeurd met de branderijen en distilleerderijen. Ook in deze bedrijfstak was een groot deel van de Schiedamse beroepsbevolking werkzaam.

Inmiddels heeft Schiedam geleerd van het verleden en bestaan de bedrijventerreinen in Schiedam uit bedrijven die in vele bedrijfstakken actief zijn. De werkgelegenheid is veranderd van de scheepsbouw naar moderne snelgroeiende sectoren als de zakelijke dienstverlening, ICT enzovoorts.

De laatste jaren wordt er in Nederland veel geld geïnvesteerd in de herstructurering van verouderde bedrijventerreinen. Gezien de schaarste die er in bepaalde delen van Nederland, w.o. de regio Rijnmond, bestaat aan bedrijvenlocaties is herstructurering zeer noodzakelijk om bedrijven te voorzien van een kwalitatief passende vestigingsplaats. Door de toenemende internationalisering van de economie is de hoeveelheid en kwaliteit van vestigingslocaties alleen maar belangrijker geworden. Ook het vestigingsklimaat speelt hierbij een belangrijke rol. Om economisch goed mee te kunnen moeten we namelijk concurreren met vele andere landen. Ruimte en economie hebben dus veel met elkaar te maken, zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin.

Herstructurering van bedrijventerreinen kan plaatsvinden door publieke partijen, private partijen of in samenwerking tussen publieke en private partijen.

In het kader van mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam heb ik onderzoek gedaan naar de herstructurering van twee oude scheepswerven naar moderne gemengde bedrijventerreinen. Beide terreinen liggen in de gemeente Schiedam. Het betreft bedrijventerrein Nieuwe Maas (voorheen Scheepswerf Gusto) en bedrijventerrein Vijfsluizen (voorheen Scheepswerf Wilton Fijenoord). Bedrijventerrein Nieuwe Maas is geherstructureerd door een private partij en bedrijventerrein Vijfsluizen door een publieke partij, namelijk de gemeente Schiedam. Het zijn twee nagenoeg vergelijkbare terreinen wat betreft ligging aan de Nieuwe Maas, de bodemverontreiniging, de zware infrastructuur en de verpaupering. Herstructureren van beide terreinen was zeer complex.

In het verloop van deze scriptie zal ik de term herstructurering voor de bedrijventerreinen Nieuwe Maas en Vijfsluizen blijven gebruiken. Maar eigenlijk was er in beide gevallen geen sprake van een herstructurering maar een herprofilering van de terreinen. Beide terreinen zijn grootschalig aangepakt. De opstallen op beide terreinen zijn gesloopt. Er heeft een herinrichting en nieuwe uitgifte van terreinen plaatsgevonden in, voor het grootste deel, een totaal andere branche dan de scheepsbouw. Voor een deel is op het oude Wilton Fijenoord-terrein sprake van functieverandering en functiemenging, terwijl op het voormalige Gusto-terrein een totale functieverandering heeft plaatsgevonden.

In deze scriptie zal ik nader ingaan op het verleden, het heden en de toekomst van beide scheepswerven.

## 2. Probleemstelling.

### 2.1. Probleemstelling.

Herstructurering van bedrijventerreinen kan op verschillende manieren en door verschillende partijen worden uitgevoerd. Zo kunnen gemeenten het initiatief nemen tot het herstructureren van verouderde bedrijventerreinen binnen de gemeentegrenzen. Ook komt het voor dat bedrijfsgrond particulier eigendom is en dat de herstructurering in eigen beheer plaats vindt. Tegenwoordig ziet men ook steeds meer dat er samenwerkingsvormen tussen publieke en private partijen bij herstructurering voorkomen. Omdat ik me afvroeg welke aanpak uiteindelijk tot het beste eindresultaat leidt, is mijn onderzoeksvraag voor deze scriptie:

**Hoe wordt de herstructurering van bedrijventerreinen aangepakt door private partijen en hoe doen publieke partijen dat, zijn tussen beide aanpakken verschillen waar te nemen en leidt dit tot verschillen in uitkomst en oordeel?**

Hieruit vloeien een aantal deelvragen voort zoals:

1. Beschrijvende vraag:
  - Hoe ziet de aanpak en het proces van herstructurering eruit in geval van een private of publieke dominantie.
2. Analyse vragen:
  - Waarom is voor deze aanpak gekozen, wat wordt ervan verwacht en hoe is deze uitgekapt;
  - Hoe is het proces verlopen, wat zijn daarin de cruciale momenten en wat is het resultaat.)
3. Beoordelende vragen:
  - Hoe oordelen de betrokken gebruikers en omwonenden over de aanpak, het proces en (vooral) het resultaat.

### 2.2. Theoretisch kader

#### a. Het rondensmodel.

Voorafgaand aan en tijdens herstructurering zijn en worden er veel actoren in verschillende rollen betrokken bij een hele reeks van complexe besluitvormingsronden.

Een beslissing genomen door een bepaalde groep actoren is de basis voor een volgende beslissing waar wellicht weer andere actoren bij betrokken zijn.

De beslissingen die naar aanleiding van eerdere beslissingen genomen zijn, zijn dus bepalend voor de uitkomst van het besluitvormingsproces. De verschillende fasen in het herstructureringsproces zal ik aan de hand van het rondensmodel van G.R. Teisman (Teisman, 1992 eerste druk, 1995 tweede druk) reconstrueren. Op basis van deze reconstructie zal worden nagegaan welke actoren betrokken waren bij één of beide herstructureringen en welke bijdragen zij moesten leveren om het project te realiseren en welke uitvoeringsproblemen zich daarbij hebben voorgedaan. Uitgangspunt bij toepassing van het rondensmodel zijn de beslissingen die elke actor heeft genomen. Daarom zijn actoren, gedrag en perceptie centrale begrippen. Op basis van de reconstructie kan op een adequate wijze het verloop van het besluitvormingsproces worden beschreven en het strategisch gedrag en de interactie tussen actoren worden achterhaald. Dit is, zoals gezegd, uiteindelijk bepalend voor de uitkomst van het besluitvormingsproces.

Opgemerkt kan worden dat volgens Teisman (1992, 119-126) besluitvorming geen waarneembaar object is. Het is een constructie en bestaat als zodanig in de hoofden van betrokken beslissers en in het hoofd van de onderzoeker. Hierdoor is de beschrijving van het besluitvormingsproces sterk gekleurd.

De sociale constructie van het probleem is afhankelijk vanuit welk perspectief naar het onderwerp 'herstructurering van bedrijventerreinen' gekeken wordt.

In het rondemodell eindigt iedere ronde met een beslissing. Deze vormt meteen het begin van een volgende ronde. Per ronde komen specifieke problemen aan de orde.

Ronden<sup>1</sup> zijn volgtijdelijke onderdelen van een gehele (besluitvormings-)strijd, maar behoeven niet per se uit voorgaande rondes te volgen.

Elke ronde bevat één of meer beleidsarena's en bestaat uit een specifieke samenstelling van actoren. Teisman omschrijft een beleidsarena als: '*... een tijdelijk platvorm voor interacties, die zich richten op een bepaald project, waarbij de samenstelling en de interacties een zekere continuïteit kennen. Verandert de samenstelling van het geactiveerd netwerk, komen nieuwe agendapunten aan de orde of wijzigt de aard van de interactie, dan ontstaat een nieuwe arena*'. (Teisman, 1992, p. 62).

In de omschrijving van een beleidsarena wordt de term netwerk aangehaald. Volgens Teisman zijn netwerken veranderende patronen van relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren, die zich formeren rondom beleidsproblemen of clusters van middelen. (Teisman, 1992, p. 76)

In het rondemodell is de vraag van belang of actoren zich bij hun beslissingen rekenschap geven van de interdependenties in het spel waarin zij spelen, onder meer door zich rekenschap te geven van beslissingen van anderen, deze mee te wegen in de eigen beslissingen en te anticiperen op reacties van anderen op eigen beslissingen. '*Iedere actor heeft in de arena zijn eigen rol. Rol duidt op de bijdrage van actoren aan besluitvorming in de beleidsarena*'. (Teisman, 1992, p. 62)

In iedere arena zijn een aantal actoren en diverse rollen aanwezig. Het is mogelijk om een ideaaltypisch beeld te schetsen van rollen die in arena's kunnen worden aangetroffen. Dit zijn:

- **de initiator:** de actor die iets wil en daar ook naar handelt;
- **de supporters:** dit zijn de actoren die denken baat te kunnen hebben bij het project alsmede de financiers;
- **de administrateurs of aanpassers:** actoren die beleid alleen op positieve en negatieve effecten beoordelen, wat reden kan zijn om steun te onthouden;
- **de critici:** de tegenstanders omdat ze nadelen van het initiatief verwachten;
- **de selectoren:** zorgen ervoor dat er op bepaalde momenten bindende besluiten worden genomen om de voortgang in de besluitvorming te houden. (Teisman, 1992, p. 63)

Interdependentie is een kenmerk van een netwerk. (De Bruijn et al, 1991, p. 37) Het is daarom van belang zich te realiseren dat beslissingen van actoren die totaal niet in contact staan met de actoren die het project willen realiseren, van grote invloed kunnen zijn op het resultaat. Met behulp van het rondemodell kan beter dan met andere modellen worden vastgesteld welke actoren allemaal onbekend zijn met elkaars beslissingen, terwijl kennis daarvan de kwaliteit van de eigen beslissingen -

---

<sup>1</sup> De metafoor ronde is ontleend aan sporten, zoals boksen en wielrennen. Als een bepaalde periode is afgesloten door de beslissende bel, ligt het resultaat uit die boksrunde vast. Het belang van de ronde is echter pas achteraf vast te stellen (Teisman, 1992, p. 121).



zowel in termen van eigenbelang als in die van gemeenschappelijk belang - aanzienlijk zou vergroten.

De overheid is hiërarchisch gezien bovengeschiedt aan te sturen actoren. Omdat de overheid en actoren in netwerken wederzijds afhankelijk zijn, betekent dit dat een overheid voor de realisering van haar doeleinden vaak afhankelijk is van de medewerking van te sturen actoren. Andersom is het overigens ook zo. (De Bruijn et al, 1991)

Interdependentie bestaat niet alleen tussen de overheid en de particuliere sector maar ook tussen overheden onderling.

De rol die een actor heeft binnen de beleidsarena is dus van grote invloed op het besluitvormingsproces. De rol van een actor kan worden gezien vanuit het rule perspectief. (March, 1994) Onder het rule perspectief wordt het handelen van de mens vanuit zijn rol opvatting gezien. March haalt in zijn boek twee verschillende soorten logica aan. Dit zijn de 'logic of appropriateness' en de 'logic of consequence'

De 'logic of consequence' kijkt naar de gevolgen die besluitvorming kan hebben. Het maken van keuzen door de consequenties af te wegen. De voorkeuren worden hierbij bepaald op basis van eigen rationaliteit en nutsmaximalisatie.

De 'logic of appropriateness' gaat uit van het feit of iets passend is wat onder andere af kan hangen van de organisatie die je bent, de taakstellingen en de criteria.

Beslissingen in het rule perspectief zijn vaak gebaseerd op (veel) kwalitatieve informatie. Het gaat er bij het rule perspectief niet om hoe beslissingen rationeel genomen worden maar gewoon hoe ze genomen worden.

Tegenwoordig beschikken we over veel kennis die we kunnen gebruiken bij het nemen van een beslissing. Het probleem is echter vaak dat er te weinig tijd is om alle kennis bij het besluit te betrekken. Dit wordt ook wel bounded rationality genoemd. Dit is een manier van denken over rationaliteit dat de grenzen van de menselijke mogelijkheden en middelen voor proces-informatie herkent. *'Om "bounded rational" te zijn moet men zich zo rationeel als mogelijk gedragen binnen bepaalde grenzen of limieten, inclusief beperkte tijd, informatiegrenzen, en onze begrensde menselijke mogelijkheden om elk kenmerk en patroon van elk probleem te herkennen; we kunnen proberen deze talenten te vergroten, maar ze blijven beperkt'*. (Birkland, p. 211)

Het nemen van beslissingen heeft bepaalde risico's. In het rule perspectief mijd men risico's. Dit past bij de mens, omdat die over het algemeen risico's mijd en liever gepercipieerde kansen grijpt. Dit kan echter niet altijd en soms moeten dus risico's genomen moeten.

In het rollenspel bestaan een aantal uitgangspunten. Deze uitgangspunten zijn in de empirische benadering heel herkenbaar.

Zo zijn niet alle alternatieven bekend, zijn niet alle consequenties in beschouwing genomen en dienen niet alle preferenties zich op het zelfde moment aan. Aan dit consequentieel denken zitten beperkingen, want het is niet met zekerheid te zeggen wat de gevolgen in de toekomst zijn van beslissingen die nu genomen worden.

Men zal zich afvragen hoe de toekomstige wereld er uit zal zien en hoe de interventies hierop zullen inwerken maar het blijft een beperking omdat de zekerheid ontbreekt.

Empirische waarnemingen bij beslissingen laten zien dat er vooral aandacht is voor de gewenste en de voorziene effecten terwijl er weinig aandacht is voor ongewenste of onvoorziene effecten. Een beslisser beschikt over een beperkt geheugen. Dit kan van invloed zijn op het nemen van beslissingen. Tevens beschikt

ieder mens over een beperkt overzicht en vermogen om informatie te koppelen en een beperkt vermogen tot communicatie. Dit kan worden aangemerkt als het onvermogen van de beslissers.

Voor het nemen van een beslissing komen de volgende aspecten om de hoek kijken. Ten eerste moet de beslisser zich afvragen in welke situatie hij zich bevindt. Vervolgens moet hij zichzelf de vraag stellen welke persoon ben ik. Deze identiteit is een bijzondere mix van een zelfgeconstrueerde rol en een toegekende rol. Hoe deze zelfgeconstrueerde rol in elkaar zit is afhankelijk van de mens. Hoe komt de persoon over op andere mensen, heeft hij veel overwicht, valt hij op.

Bij het nemen van een beslissing spelen ook morele overwegingen een rol.

Bij elke besluitvormingsronde bestaat er een zogenaamd team. Dit team kan verschillende samenstellingen hebben. Vertegenwoordigers van gemeente, provincie ondernemers, ontwikkelaars, omwonenden, kamer van koophandel enz. Tussen de personen in een team bestaan interpersonele inconsistenties. De actie die elk van de teamleden onderneemt is strategisch. Daarom is het van belang dat men kan overtuigen. Immers vertrouwen en loyaliteit zijn schaars en heel veel waard. Zoals minister Donner enige tijd geleden opmerkte: „vertrouwen komt te voet en gaat te paard”. Tevens is de aandacht die elk van de teamleden krijgt belangrijk. De preferenties en identiteiten van de diverse teamleden worden veelal door sociale instituties gecreëerd. Deze bepalen dus mede de inconsistenties. Deze inconsistenties kunnen zelfs blijvend zijn gedurende het gehele proces. Een voorbeeld van een sociale institutie kan bijvoorbeeld de hiërarchie zijn. Immers de carrière bepaalt vaak de preferenties en de identiteiten, de tijdstippen van besluiten en het hiërarchisch gedrag.

#### Ambigüiteit.

Ambigüiteit komt veel voor bij complexe besluitvormingsprocessen. Maar wat is ambigüiteit? Ambigüiteit is chaos en is twijfel. Ambigüiteit is door Weick omschreven als een 'doorgaande stroom die tegelijkertijd verschillende interpretaties ondersteunt', en ook wel als 'verwarring' of 'meerstemmigheid' (Weick, 1995). March omschrijft ambigüiteit als een gebrek aan helderheid en consistentie in realiteit, causaliteit en intentionaliteit. (March 1994). In haast alle gevallen is ambigüiteit het tegenovergestelde van onzekerheid en deze twee begrippen mogen zeker niet met elkaar verward worden. Bij onzekerheid weet men uiteindelijk wel wat men moet doen en bij ambigüiteit niet. In geval van ambigüiteit is er geen sprake van informatietekort, maar van afwezigheid van een dominante interpretatie van gebeurtenissen, van kwesties, of dingen die moeten gebeuren, of is er sprake van meerdere, strijdige interpretaties. Er kan nog zoveel informatie verzameld worden, en er kunnen nog zoveel 'feiten' aan het licht gebracht worden - zij kunnen nooit zorgen voor het tot stand brengen van een dominante interpretatie of voor de keuze tussen strijdige interpretaties. Immers, een zelfde prikkel kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Betekenisgeving is een zaak van interpretatie en dat gebeurt in de hoofden van mensen. (Noordegraaf, 1999) Besluitvorming komt op basis van deze interpretatie tot stand en blijft een menselijke activiteit. Hoe en waarom mensen beslissen, daar kunnen we slechts naar raden. We kunnen nog steeds niet in de hoofden van mensen kijken om vast te stellen waarom ze een beslissing wel of niet nemen.

Besluitvorming op het gebied van herstructurering van bedrijventerrein is complex te noemen. We hebben te maken met veel actoren zoals eigenaren, gebruikers, belanghebbenden, overheden enz. waardoor besluitvorming complex is. Al deze actoren interpreteren gebeurtenissen, kwesties, of dingen die moeten gebeuren op hun eigen manier waardoor er dus sprake kan zijn van meerdere, strijdige interpretaties. Hierdoor is er naar mijn mening sprake van ambigüiteit bij complexe besluitvorming als een herstructurering.

Tevens is ambiguïteit te scheiden in preferenties, identiteiten, ervaringen en betekenissen. Preferenties geven aan wat men eigenlijk wil. Wie we willen zijn uit zich in identiteiten. In ervaringen door te bepalen op welke empirische basis we ons baseren en last but not least, in betekenissen door hoe we de ingewikkelde werkelijkheid interpreteren.

Preferenties kunnen uiteen lopen. Opgemerkt dient te worden dat onze voorkeuren aan verandering onderhevig zijn. Naast de rol die men in het kader van het uitvoeren van een beroep of arbeid vervult heeft men ook een rol in het privé-leven. Bijvoorbeeld die van echtgenoot en/of ouder en dergelijke. Ervaringen kunnen enorm verschillen door het soort leven dat we leiden. Beslissingen worden echter ook door ervaringen beïnvloedt. Dit wordt mede heel sterk bepaald door hoe we de ingewikkelde wereld interpreteren. Hierdoor hebben beslissingen ook een symbolische waarde, omdat ze aangeven hoe besluitvormers over de wereld denken.

#### **b. Fourth Generation Evaluation.**

Naast het rondenmodel zullen de processen van herstructurering ook worden gezien in het licht van de 'Fourth Generation Evaluation' (FGE), een methode die is ontwikkeld door Egon Guba en Yvonne Lincoln.

Zij propageren een benadering waarin pluraliteit, dialoog en participatie centrale waarden zijn. Ambiguïteit wordt geaccepteerd en dient als uitgangspunt voor een gezamenlijk onderhandelingsproces tussen belanghebbenden. De rol van de evaluator verschuift naar die van facilitator en conflictbemiddelaar. (Abma, 2000)

De FGE methode is dus een vernieuwende manier van evalueren: interactief, responsief en repeterend. Belevingen, ervaringen en verhalen van stakeholders worden centraal gesteld in de FGE in plaats van effecten en doelstellingen. Neveneffecten en het leren door ervaringen krijgen op die manier ook aandacht. De FGE kan ook worden gebruikt voor het ontwerpen van nieuw beleid.

Guba en Lincoln gebruiken de term FGE om te verwijzen naar de door hen ontwikkelde methode waarbij ze een opsomming maken van de zogenaamde 'generaties van evaluatie':

1. **De eerste generatie:** The measurement generation (Guba & Lincoln, p. 26) De rol van de evaluator was technisch; van hem of haar werd verwacht bekend te zijn met het geheel aan beschikbare instrumenten, zodat elke variabele die werd genoemd voor onderzoek gemeten kon worden. Wanneer er geen geschikte instrumenten bestonden, dan werd van de evaluator verwacht dat hij over de benodigde expertise beschikte om instrumenten te creëren.
2. **De tweede generatie:** The generation of description (Guba & Lincoln, p. 28). De rol van de evaluator was die van een beschrijver. Meten werd niet langer gezien als iets gelijkwaardigs bij evaluatie, maar was gedegradeerd tot één van de instrumenten die men bij evaluatie zou kunnen gebruiken. De tweede generatie is een benadering van evaluatie die wordt gekarakteriseerd door beschrijving van patronen van sterke en zwakke punten met behoud van bepaalde vastgestelde doelen.
3. **De derde generatie:** The generation of judgment. (Guba & Lincoln, p. 31). De rol van de evaluator was die van iemand die beoordeelt. Veel evaluatiemodellen van na 1967 zijn het erover eens dat beoordeling een onderdeel van evaluatie is.
4. **De vierde generatie:** de generatie van onderhandelen en participeren. De rol van de evaluator is die van conflictbemiddelaar.

Hoewel de 'vierde generatie evaluator' gebruik kan maken van de eerste drie evaluatietechnieken, ligt bij deze evaluator de nadruk op het samenwerken en onderhandelen als tussenpersoon met alle groepen wier belangen worden geraakt (stakeholders) door de evaluatie om een sociale constructie te maken van een wederzijds overeengekomen definitie van de situatie.

Dit proces kan uitmonden in consensus, maar kan ook als geslaagd beschouwd worden wanneer het persoonlijk inzicht en wederzijds begrip zijn toegenomen. Het is dus belangrijk om vooraf van alle stakeholders te weten welke belangen er op het spel staan. Het aan het licht brengen van die belangen moet op een vrijblijvende manier plaatsvinden om te garanderen dat het met een 'emic' (insiders) kijk op de zaak gebeurd en niet met een 'etic' (outsiders) kijk.

Door FGE wordt het inzicht verkregen dat er meerdere visies op de werkelijkheid bestaan, die alle met recht 'waar' genoemd kunnen worden. Dit is het uitgangspunt in de benadering van de dataverzameling. In FGE vormen de waarnemingen van de evaluator de basis voor het ordenen van de bevindingen.

#### Belangrijke kernpunten van de theorie en theoretische begrippen:

- **Stakeholders:** Hiermee worden degenen bedoeld van wie belangen op het spel staan. Stakeholders dienen actief deel te nemen aan de evaluatie en zijn betrokken bij de vraag- en doelstelling en interpretatie van bevindingen. Stakeholders kunnen in 3 groepen worden verdeeld. Dit zijn de 'agents', 'beneficiaries' en de 'victims'.  
'Agents' zijn bijvoorbeeld beleidsmakers, programmamakers, professionals, financiers of sponsors. 'Beneficiaries' heeft betrekking op de doelgroep die geraakt wordt door het beleid of groepen die indirect voordeel ondervinden. De 'victims' zijn degenen die nadeel of schade ondervinden van een beslissing.
- **Claims, Concerns en Issues:** Claims verwijst naar verwachtingen die men heeft met betrekking tot de beslissing. Concerns zijn de zorgen die men over een beslissing heeft en issues zijn discussiepunten. Het is vooraf niet bekend welke claims, concerns en issues er zijn, dit moet gaandeweg het onderzoek aan het licht gebracht worden.
- **Emergent design:** Deze theorie gaat in methodologisch opzicht uit van een open en inductieve manier waarop het 'ontwerp' zich geleidelijk aan ontwikkelt in plaats van een hypothetisch deductieve werkwijze.
- **Hermeneutisch dialectische proces:** Dit betekent dat door het actief betrekken van zoveel mogelijk belanghebbenden en onderlinge beraadslaging de kans gering is dat vertekening in de richting van een partij optreedt. Het is een proces waarbij het meer gaat om het luisteren, het doorvragen en het delibereren dan om te confronteren, aan te vallen of te verdedigen. Er moet altijd een mogelijkheid blijven bestaan om nieuwe stakeholders bij het proces te betrekken. Ook kan de evaluator zelf discussiepunten inbrengen, mits dit niet op een autoritaire wijze gebeurd. (Abma, 2000)
- **Agenda voor onderhandeling:** De evaluator is bij de verkenning van de claims, concerns en issues op zoek naar tegenstellingen. De evaluatie zal worden afgerond met een agenda waarin deze punten staan. Het evaluatierapport moet de dialoog op gang brengen.

### Het sociaal constructivistische paradigma.

Door Guba en Lincoln wordt het sociaal constructivistische paradigma aangenomen. De FGE kan worden gezien als een sociaal constructivistische onderzoektheorie.

Theorieën en waarnemingen zijn het gevolg van een sociaal proces. Dit proces houdt wel in dat er een soort van overeenstemming gehandhaafd wordt met de realiteit. Volgens dit standpunt gaan theorieën over de werkelijke wereld. Het kernpunt is hoe deze overeenstemming verklaard wordt. Voor sociaal constructivisten is het dus belangrijk om na te gaan hoe (wetenschappelijke) uitspraken worden onderbouwd.

In de vertaling van het sociaal constructivisme naar herstructureringsproces vormt het herstructureren als een sociaal proces het uitgangspunt.

Constructivistische evaluatie is een vorm van evaluatie die is gebaseerd op basis aannames die liggen opgesloten in het constructivistische paradigma. Het constructivistische paradigma is gebaseerd op een drietal fundamentele aannames, die worden aangeduid als ontologisch, epistemologisch en methodologisch.

- **Ontologie.**

'What is there that can be known?' (Cuba & Lincoln, p. 83) De ontologische aanname van constructivisme is relativisme. Relativisme is het vermogen van mensen om ervaringen om te zetten in veelomvattende, begrijpelijke en verklarende vorm. Mensen creëren hun eigen werkelijkheid in interactie met elkaar.

- **Epistemologie:**

'What is the relationship of the knower and the known (or the knowable)?' (Cuba & Lincoln, p. 83) De epistemologische aanname van constructivisme houdt in dat beweringen over werkelijkheid en waarheid alleen afhangen van de meningen en de subtiliteit van de personen die de beweringen formuleren. Oftewel onderzoekers moeten betrokkenheid tonen en geen afstand nemen van uiteenlopende werkelijkheidsconstructies. Subjectiviteit leidt tot verstoring omdat de evaluator de werkelijkheid niet ziet zoals deze werkelijk is of zoals het echt werkt maar door een bril met vooroordelen. Objectiviteit is ook niet mogelijk omdat er interactie plaatsvindt tussen het kennend subject en object en onderlinge beïnvloeding onvermijdelijk is. Objectiviteit is onwenselijk omdat kennis van ervaring alleen verworven kan worden door het inbrengen van eigen verwachtingen en oordelen. (Abma, 2000)

- **Methodologie:**

'What are the ways of finding out knowledge?' (Cuba & Lincoln, p. 83) De methodologische aanname van constructivisme is hermeneutisch dialectisme. Deze methode zorgt ervoor dat door constante herhaling, analyse, kritiek, nogmaals herhalen, heranalyse enzovoort uiteindelijk een ontwerp van concerns, claims en issues tot stand komt. Deze methodologische aanname zegt niets over kwalitatieve of kwantitatieve methoden. Beide onderzoeksmethoden zijn vaak gepast in alle vormen van evaluatieonderzoeken.

### Naturalistic Inquiry

De FGE wordt ook wel Naturalistic Inquiry (NI) genoemd. Bij NI gaat men ervan uit dat de antwoorden die men krijgt constructies zijn die variëren in tijd, plaats en context. Oftewel een vraag die gesteld wordt aan twee personen op verschillende tijdstippen, op een andere plaats of in een andere context kan twee verschillende antwoorden opleveren. De FGE pakt dit verschijnsel door deze manier van onderzoeken aan. Cuba & Lincoln hebben in 1985 een boek met de titel

'Naturalistic Inquiry' geschreven. In het boek de Fourth Generation Evaluation geven ze aan dat FGE afwijkt van NI. NI is gebaseerd op vijf axioma's (= als beginsel aangenomen stelling) terwijl ze nu uitgaan van drie filosofische overwegingen, te weten: de ontologische, de epistemologische en de methodologische. (Guba & Lincoln, p. 115)

### **2.3. Empirisch kader**

Naast een uitgebreide casestudie en literatuuronderzoek heb ik mijn onderzoeksvraag ook empirisch getoetst. Er zijn veel partijen op de één of andere wijze bij de herstructurering betrokken. Het empirisch kader van mijn onderzoek beperkt zich tot de partijen die betrokken zijn geweest bij de herstructurering, de nu op één van de twee bedrijventerreinen gevestigde ondernemers en omwonenden. Tevens heb ik een aantal stakeholders geselecteerd die ik door middel van een interview bij mijn onderzoek heb betrokken. Deze stakeholders zijn ambtenaren die in het verleden bij de ontwikkeling of verwerving van het terrein betrokken zijn geweest, een statenlid die vanuit haar werk bij de provincie Zuid-Holland een duidelijke visie heeft op herstructurering in het algemeen, (ex)bestuurders van de gemeente Schiedam, een stedenbouwkundige van de gemeente Schiedam en een vertegenwoordiger van de ontwikkelaar van het bedrijventerrein Nieuwe Maas.

De groep die binnen het empirisch kader valt is vrij groot. Immers er zijn veel partijen betrokken bij beide herstructureringsoperaties.

De enquête die ik heb uitgezet op beide bedrijventerreinen kan gezien worden als een vorm van kwantitatief onderzoek. Maar omdat ik in de enquête veel open vragen heb opgenomen en de vragen gericht waren op de beleving van de omgeving door de ondernemers wil ik dit onderzoek toch ook als een zeker kwalitatief onderzoek zien. Over de gehouden interviews bestaat geen twijfel, die vallen onder de categorie kwalitatief onderzoek en de verkregen kwalitatieve data zijn empirisch. Immers het ging er om vast te leggen wat de geïnterviewde stakeholders zeiden met woorden, gebaren en toon.

### **2.4. Doelstelling onderzoek**

Het doel van mijn scriptie is om door informatie die ik uit de literatuur heb verkregen, het uitvoeren van een casestudie en empirisch onderzoek in de vorm van de enquête en het houden van interviews met stakeholders te kunnen beoordelen door welke partij, publiek of privaat, herstructurering van bedrijventerreinen tot een beter eindresultaat leidt.

### **3. Methode van onderzoek; het empirisch onderzoek.**

#### **3.1. Onderzoeksopzet**

Het empirisch onderzoek bestaat uit drie delen:

1. Een uitgebreide casestudie;
2. Een enquête ;
3. Interviews.

##### **Ad 1.**

##### **De casestudie**

Over de redenen waarom de scheepswerven Gusto en Wilton Fijenoord (gedeeltelijk) dichtgingen en de herstructurering van beide terreinen zijn bij de gemeente zeer veel en zeer uitgebreide dossiers aangelegd. Deze dossiers vangen aan voor de sluiting van de werven en worden tot op de dag van vandaag nog bijgehouden. Het sluiten van beide werven had immers politiek nogal wat voeten in aarde.

Ik heb casestudie gedaan door deze dossiers, in totaal bijna twee verhuisdozen vol, te bestuderen. De hoeveelheid dossiers vermeld ik niet om mezelf op de borst te slaan voor het vele leeswerk dat ik heb moeten verrichten maar om aan te geven dat er heel veel materiaal over de terreinen voorhanden is. Door het bestuderen van de dossiers van de gemeente, heb ik veel (achtergrond)informatie verkregen over de besluitvormingsprocessen die hebben plaatsgevonden ten aanzien van de sluiting van de werven, hoe en door wie de herstructurering en ontwikkeling van de terreinen zou worden uitgevoerd, beleidsuitgangspunten die bij die beslissingen een rol hebben gespeeld enzovoort. Hierdoor wordt de rol die belanghebbenden hebben gespeeld op cruciale momenten in de besluitvorming duidelijk.

Het bestuderen van de dossiers geeft inzicht in hetgeen er in de periode van sluiting tot en met heden heeft plaatsgevonden. Opgemerkt dient te worden dat in de dossiers de herstructurering veelal wordt gezien vanuit de optiek van de gemeente.

Deze casestudie heb ik, zoals vermeld in hoofdstuk 2 geanalyseerd aan de hand van het rondenmodel.

Hierdoor worden de deelvragen 1 en 2 voor een deel beantwoord. Uit de studie komen lessen voor de toekomst over de aanpak van herstructureren van bedrijventerreinen naar voren.

##### **Ad 2.**

##### **De enquête en de verwerking van de uitkomsten.**

Om te onderzoeken hoe ondernemers diverse aspecten van het gevestigd zijn op bedrijventerrein Vijfsluizen of Nieuwe Maas ervaren, heb ik ervoor gekozen deze informatie te verkrijgen door middel van het houden van een schriftelijke enquête. Ik heb hiervoor per bedrijventerrein 33% van de ondernemers een enquêteformulier toegezonden.

Dit betekent dat de enquête aan 10 ondernemers op bedrijventerrein Nieuwe Maas en aan 28 ondernemers op bedrijventerrein Vijfsluizen is gezonden.

Mijn steekproefpopulatie bestond dus uit ondernemers die gevestigd zijn op één van de twee bedrijventerreinen. Op basis van stratificatie heb ik de ondernemers in twee groepen verdeeld. Een groep die gevestigd is op bedrijventerrein Nieuwe Maas en een groep die gevestigd is op Vijfsluizen. De ondernemers die de enquête vervolgens ontvangen hebben, heb ik willekeurig van een overzichtslijst per terrein van de afdeling Onderzoek en Statistiek van de gemeente Schiedam gekozen.

Dit betekent dat ieder element in de populatie in principe een gelijke kans heeft gekregen in het onderzoek betrokken te worden.

Omdat het hier gaat om een statistische steekproeftrekking is representativiteit een vereiste.

Van de 10 geënquêteerde bedrijven op Nieuwe Maas hebben (helaas) slechts 5 bedrijven de enquête geretourneerd en op Vijfsluizen hebben 21 van de 28 geënquêteerde bedrijven de enquête geretourneerd.

Dit is een score van 50% op Nieuwe Maas en 75% op Vijfsluizen waarmee kan worden gesteld dat de enquête representatief is.

De onderzoeksbias heb ik getracht zoveel mogelijk uit te schakelen door de bedrijven eerst te stratificeren en daarna willekeurig bedrijven per bedrijventerrein te selecteren.

De vragen die ik in de enquête heb gesteld hadden betrekking op diverse aspecten met betrekking tot het bedrijventerrein, waardoor ik veel informatie heb gekregen die ik als input voor deze scriptie heb kunnen gebruiken.

Het enquêteformulier is zo opgesteld dat de respondent niet al te lang over een vraag hoefde na te denken. Het invullen mag naar mijn mening niet meer dan 10 of 15 minuten in beslag nemen.

Ik heb deze enquête vrij 'agressief' uitgevoerd. Ik heb de bedrijven die ik willekeurig geselecteerd had eerst telefonisch benaderd met de vraag of ik een enquête mocht toezenden en of ze bereid waren de enquête in te vullen. Slechts 1 bedrijf gaf aan hier geen tijd voor te hebben. Vervolgens heb ik respondenten van wie ik op de in de begeleidende brief aangegeven datum nog geen formulier retour had ontvangen, nagebeld en verzocht het formulier alsnog in te vullen en te retourneren.

Een aantal vragen in de enquête zijn op basis van de zogenaamde 'Likertschaal' gesteld, waarbij de vijf antwoordcategorieën hiërarchisch waren gerangschikt van 'zeer goed' tot 'zeer slecht'.

Omdat het lastig bleek om alle vragen op deze manier te stellen zijn er ook vragen in de enquête opgenomen waarbij de respondenten hun eigen antwoord konden formuleren.

Om vast te stellen of een oordeel over de ene casus positiever is dan over de andere casus heb ik respondenten een oordeel laten geven over het terrein waar ze op gevestigd zijn en een oordeel over het andere te onderzoeken terrein. Zo hebben ondernemers van bedrijventerrein Vijfsluizen ook een aantal vragen gekregen over o.a. de kwaliteit, uitstraling e.d. van bedrijventerrein Nieuwe Maas en andersom.

De categorieën die ik met name helder wilde krijgen zijn:

- het verloop van het proces;
- stedenbouwkundige kwaliteit en duurzaamheid van het bedrijventerrein;
- tevredenheid over het terrein van de op de terreinen gevestigde ondernemers;
- waarom men als ondernemer destijds heeft gekozen voor vestiging op één van de twee terreinen.

Lastig bij het houden van een schriftelijke enquête is de controle op het beantwoorden van de vragen. Als onderzoeker ben je immers nooit zeker van wie de enquête invult en of hij/zij dit op de correcte manier doet.

In tegenstelling tot bij interviews, wordt bij enquêtes het risico dat de houding van de interviewer de antwoorden van de respondenten beïnvloedt, tot nul herleid. Met andere woorden, bij schriftelijke enquêtes is er minder kans op sociaal wenselijke antwoorden.

### **Ad 3.**

#### **De interviews en het verwerken van de uitkomsten.**

Ik heb naast een het houden van een enquête ook gekozen voor het interviewen van stakeholders in het kader van de FGE. Omdat de enquête zich alleen beperkt tot ondernemers die op één van de twee bedrijventerreinen zijn gevestigd, meende ik dat ik ook van personen die op een andere manier een duidelijke visie kunnen hebben op de herstructurering moest interviewen.

De stakeholders die ik heb benaderd zijn in het verleden betrokken geweest bij de ontwikkeling van één of beide terreinen of hebben vanuit hun functie inzicht en kennis



van zaken ten aanzien van herstructurering van bedrijventerreinen in het algemeen. De interviews met deze stakeholders hebben mij heel enorm geholpen om bepaalde zaken in perspectief te plaatsen.

Voor deze interviews heb ik een vragenlijst samengesteld aan de hand waarvan ik de interviews heb gehouden. Van elk interview heb ik een verslag gemaakt en dit aan de geïnterviewde toegezonden. Op deze wijze waren de geïnterviewden in staat om zaken die ik niet correct had verwoord aan te passen, zodat ik er zeker van kan zijn dat ik bepaalde antwoorden tijdens de interviews niet fout geïnterpreteerd heb. Dit ook in het kader van de FGE, omdat ik op deze wijze getracht heb om met de stakeholders een soort van onderhandeling aan te gaan. Hoewel ik slechts een deel van de principes, uitgangspunten en werkwijze van FGE zoals voorgesteld door Guba en Lincoln heb gebruikt, heeft het houden van interviews mij zeer geholpen om via stakeholders vanuit diverse invalshoeken informatie over de herstructureringen te verkrijgen. De interviews liepen bij alle stakeholders uit op leuke discussies. Ik heb tijdens de interviews getracht om de stakeholders niet alleen vanuit hun eigen expertise te laten reageren maar ze ook geprikkeld om het vanuit een ander gezichtspunt te benaderen. Dit leverde interessante informatie op.

In totaal heb ik zeven interviews met stakeholders gehouden die, zoals gezegd, stuk voor stuk zeer waardevol bleken en veel input voor deze scriptie hebben opgeleverd.

### **3.2. Conclusie.**

Door het uitvoeren van het bovenomschreven empirische onderzoek heb ik veel informatie gekregen die ik heb kunnen verwerken in mijn scriptie. Wat mij met name is opgevallen is de spontaniteit waarmee bijna iedereen die ik heb benaderd bereid was om zijn bijdrage te leveren. Of dit nu het invullen van een enquête of het afnemen van een interview was.

## 4. Herstructurering bedrijventerreinen. Taak voor de overheid of niet?

### 4.1. Inleiding.

Voorwaarde bij het doen van onderzoek is dat er voorafgaand aan de formulering van antwoorden, onderzoek gedaan moet worden naar de mogelijke antwoorden die er kunnen zijn. Over het theoretisch kader aan de hand waarvan ik onderzoek wil doen heb ik in hoofdstuk 2 reeds uitvoerig geschreven.

Maar, de vraag die centraal staat in deze scriptie heeft betrekking op herstructurering van bedrijventerreinen. Om antwoorden te formuleren op mijn onderzoeksvraag is het van belang dat duidelijk is wat de rol van private en publieke actoren kan zijn en wat met bepaalde begrippen bedoeld wordt. In dit hoofdstuk zal ik rol van de overheid en de publieke sector en de meest belangrijke begrippen met betrekking tot herstructurering omschrijven en verduidelijken. Dit hoofdstuk kan dus als onderdeel van het theoretisch kader gezien worden.

### 4.2. Wat is herstructurering?

In de praktijk bestaat er verwarring over het begrip herstructurering. Wat wordt hier precies mee bedoeld? Zowel voor revitalisering, transformatie, herprofilering en een facelift wordt de term herstructurering gebruikt.

Wat wordt precies verstaan onder:

- **Facelift:** grote opknapbeurt bij fysieke veroudering van het bedrijventerrein;
- **Revitalisering:** forse integrale verbetering van een verouderd terrein, met behoud van bestaande economische functies;
- **Herprofilering:** nieuwe 'werkfunctie' als reactie op economische veroudering van bestaande bedrijfsmatige activiteiten (bijv. van bedrijventerrein naar kantorenlocatie);
- **Transformatie:** een bedrijventerrein wordt 'omgebouwd' tot een multifunctionele locatie met ook niet-werk functies (bijv. woningbouw, voorzieningen en kantoren rond stations).

Zoals ik al in hoofdstuk 1 heb aangegeven gebruik ik door deze scriptie heen de term herstructurering, terwijl er aan de hand van bovenstaande omschrijvingen feitelijk sprake is geweest van een herprofilering.

Herstructurering start men over het algemeen indien bedrijventerreinen sterk verouderd zijn en problemen kennen op het gebied van het onderhoud van gebouwen en openbare ruimte, milieu, bereikbaarheid en/of extensief ruimtegebruik. De aandacht voor dergelijke gebieden is in de Randstad zeer groot gezien de schaarste die er bestaat aan bedrijventerreinen. Door herstructurering kunnen verouderde bedrijventerreinen weer aantrekkelijke vestigingslocaties worden en een goede uitstraling krijgen die aan de eisen van deze tijd voldoen. Veel gemeenten werken aan de herstructurering van verouderde bedrijventerreinen, omdat dit ook maatschappelijke doelen dient, zoals:

- verbetering van de ruimtelijke- en milieukwaliteit, niet alleen op de locatie zelf maar ook voor de omgeving;
- verlenging van de levensduur van locaties en intensivering van het ruimtegebruik ter plekke, waardoor minder beslag wordt gelegd op nieuwe locaties (voor zover deze nog voor handen zijn);
- het scheppen van voorwaarden voor behoud en groei van werkgelegenheid en een vitale lokale- of stadseconomie.

Een ander onderdeel dat zich voordoet bij de herstructurering van bedrijventerreinen is dat herstructurering moet anticiperen op de behoefte van de werknemers. Hiermee wordt bedoeld dat rekening moet worden gehouden met de wensen van werknemers op het terrein. Dit betreft met name de fysieke kwaliteiten zoals:

- veiligheid (vooral vrouwelijke werknemers);
- verlichting (vooral vrouwelijke werknemers);
- onderhoud;
- groenvoorziening.

Op veel moderne bedrijventerreinen, zowel nieuw aangelegde als geherstructureerde, wordt daarom een vorm van parkmanagement in het leven geroepen. Parkmanagement kan op verschillende manieren worden vorm gegeven.

Herstructureringen van bedrijventerreinen die vandaag de dag opgepakt worden dienen ook duurzaam te zijn. Nu is duurzaam zo'n term die voor velerlei uitleg vatbaar is. Een definitie voor duurzame ontwikkeling is:

'Een duurzame ontwikkeling voorziet in de behoefte van vandaag, zonder daarbij het vermogen van toekomstige generaties in gevaar te brengen om in hun behoefte te voorzien.' (Brundtland-rapport, 1987)

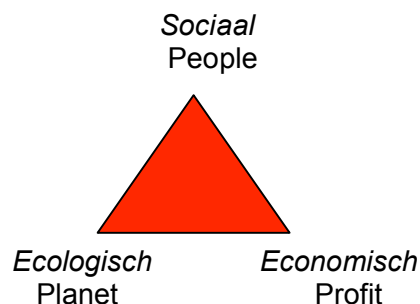
Een andere definitie die door ECORYS Kolpron voor duurzame bedrijventerreinen gebruikt wordt is:

'Een terrein waarop bedrijven onderling en met overheden samenwerken met als doel, door middel van rendabele investeringen die de milieukwaliteit positief beïnvloeden, de levensloop van het terrein verlengen.'

Duurzaamheid omvat dus:

- Economische kwaliteit
- Functionele kwaliteit
- Stedenbouwkundige kwaliteit
- Sociale kwaliteit
- Ecologische kwaliteit

Bij duurzaamheid worden duidelijk de 3 p's (people, planet, profit) herkend:



#### 4.3. De complexiteit van herstructurering van bedrijventerreinen.

Herstructureren van bedrijventerrein is een complexe aangelegenheid. Bij herstructureringen van bedrijventerreinen zijn veel eigenaren, gebruikers en gemeentelijke afdelingen betrokken met ieder hun eigen belangen wat het proces zeer complex maakt.

Herstructurering is over het algemeen een zeer moeizaam proces. Hiervoor zijn diverse oorzaken te bedenken. Als eerste kan worden gedacht aan de financieringsproblematiek. Immers wanneer er tekorten zijn dan worden projecten vertraagd, slechts deels uitgevoerd of helemaal niet uitgevoerd. De financiële betrokkenheid van gevestigde bedrijven en/of private investeerders in vastgoed (ontwikkelaars, bouwers en beleggers) is over het algemeen beperkt. Het vergroten

van hun betrokkenheid kan projecten zowel financieel als procesmatig in een stroomversnelling brengen. Kennis, creativiteit en geld uit de private sector is nodig om deze lastige projecten beter en sneller te kunnen ontwikkelen.

#### **4.4. De rol van de overheid.**

De rol van de overheid bij herstructureringsprojecten is over het algemeen op de eerste plaats die van initiatiefnemer. De gemeente dient de kaders vast te stellen en moet dus bepalen waar een terrein na gereedkomen aan dient te voldoen. Eventueel kan de markt dan binnen deze kaders bouwen en ontwikkelen. Er moeten dus duidelijke richtlijnen zijn met betrekking tot wat er gebouwd mag worden. De gemeente beschikt over diverse instrumenten om dit te bewerkstelligen.

Het is belangrijk om als gemeente bij de start van de planvorming van herstructurering de betrokken partijen en hun diverse belangen te inventariseren. Vervolgens moeten sleutelpersonen met belangen in het gebied bij het proces worden betrokken. Hun positieve inbreng is van grote waarde. Gevestigde bedrijven hebben als dagelijkse gebruikers bijvoorbeeld vaak een goed zicht op oplossingen voor problemen.

#### **4.5. De rol van de private sector.**

Bedrijven, zowel op het bedrijventerrein gevestigd bedrijfsleven als private investeerders, gaat het vooral om het goed functioneren van het bedrijf. Uiteindelijk is dat uit te drukken in financiële termen als kosten, omzet en winst. Achterliggend gezamenlijk belang van zowel gemeente, gevestigde bedrijven als eigenaren van het vastgoed is een goed functionerend terrein.

De rol van de private sector is erg afhankelijk van de vraag hoe de publieke sector oftewel de gemeente in het proces zit en welke eisen ze stellen en ook kunnen stellen.

#### **4.6. Conclusie.**

Herstructurering is een term die wordt gebruikt voor revitalisering, transformatie, herprofilering en een facelift. Om wat voor vorm van herstructurering het ook gaat het proces van herstructurering mag zeer complex genoemd worden. Het is een proces met veel spelers, financiële consequenties en belangen. Het is van belang dat de juiste spelers aan het proces deelnemen, ieder vanuit zijn eigen rol of belang. Om ruimtelijk en stedenbouwkundig tot gewenste resultaten te komen is het van belang dat de gemeente duidelijke kaders stelt waarbinnen private partijen kunnen bouwen of ontwikkelen. Voor de gemeente is hier een belangrijke taak weggelegd, namelijk het controleren of afspraken worden nagekomen en het gewenste resultaat ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt.

## 5. Beleidscontext.

### 5.1. Gemeentelijk beleidsinstrumentarium.

Om te komen tot een herstructurering staat de gemeente een aantal instrumenten ter beschikking die hierbij ingezet kunnen worden. Onderstaand zal ik het beleidsinstrumentarium dat de gemeente Schiedam ter beschikking staat beschrijven. Omdat ik in dit hoofdstuk niet inhoudelijk in ga op de werkelijk ingezette instrumentaria, kan dit hoofdstuk als een onderdeel van mijn theoretisch kader worden beschouwd.

#### 5.1.1. Uitgifte in erfpacht

Erfpacht is het zakelijk recht om de grond van een ander – in Schiedam meestal de gemeente – voor een overeengekomen bestemming te gebruiken tegen betaling van een vergoeding oftewel de canon. Omdat erfpacht een zakelijk recht betreft en dus aan een zaak verbonden is en niet aan een persoon verschilt het van huur. De gemeente blijft dus eigenaar van de grond, al zijn de rechten aan de erfpachter overgedragen. Het voor de gemeente resterende recht wordt ‘bloot-eigendom’ genoemd. Hierdoor behoudt de gemeente invloed op het gebruik van de grond.

#### 5.1.2. Grondprijs

De grondprijs is een belangrijk instrument bij de beïnvloeding van locatiekeuze en efficiënt ruimtegebruik en speelt op verschillende manieren een rol.

Er bestaan verschillende methodieken om tot de bepaling van de grondprijs te komen, zoals:

- a. een vaste m<sup>2</sup>-prijs;
- b. de vergelijkende methode;
- c. grondquotamethode;
- d. residuele grondwaardemethodiek.

##### **Ad a.**

Bij een vaste m<sup>2</sup>-prijs wordt een zelfde bedrag gerekend voor elke m<sup>2</sup> grond op basis van de functie. Hoewel een voordeel van deze methodiek is dat zij vrij eenvoudig toepasbaar is, is het grootste nadeel dat ze geen rekening houdt met de commerciële waarde als gevolg van functie, kwaliteitsniveau, omvang, locatie en dergelijke.

##### **Ad b.**

Bij de vergelijkende methode wordt de grondprijs per m<sup>2</sup> vastgesteld op basis van recente, vergelijkbare transacties in de omgeving. De grondprijs is hier bepaald aan de hand van de locatie, kwaliteitsniveau, functie en dergelijke. De prijs wordt jaarlijks geïndexeerd aan de hand van het BDB<sup>2</sup>-indexcijfer. Per functie (bedrijfspan of kantoorpand) wordt een andere prijs gehanteerd. Zo betalen bedrijven per m<sup>2</sup> uitgegeven grond en voor kantoorpanden wordt een prijs per m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlak berekend.

Een voordeel van het hanteren van een vaste prijs is dat het zeer eenvoudig toepasbaar is.

---

<sup>2</sup> BDB = *Bureau Documentatie Bouwwezen*

**Ad c.**

De grondquotamethode is een methodiek waarbij de grondprijs wordt berekend als percentage van de VON<sup>3</sup>-prijs. Deze methode wordt alleen bij woningbouwlocaties gebruikt waarvoor reeds grondquotes zijn vastgesteld.

**Ad d.**

De residuele grondwaardemethodiek wordt gebruikt bij zowel woningbouw als bij commercieel vastgoed. Bij woningen is de berekening de VON-prijs minus de integrale bouwkosten van de woningen.

Bij commercieel vastgoed berekent men de residuele grondwaarde door de integrale bouwkosten van de beleggingswaarde af te trekken.

Als grootste voordeel van deze methodiek wordt gezien dat het de werkelijke commerciële grondwaarde berekent. De methodiek doet recht aan de specifieke projectkenmerken. Een nadeel van deze methodiek is de complexiteit ten aanzien van de berekening.

**5.1.3. Subsidies**

Er bestaan veel verschillende soorten subsidies en subsidieverstrekkers. Zo kunnen er Europese, rijks-, provinciale of gemeentelijke subsidies of bijdragen worden verstrekt.

De gemeente kan subsidies verstrekken en kan subsidies aanvragen. Beide vormen kunnen ertoe bijdragen dat er gewenste ontwikkelingen tot stand komen. Zo kan de herstructurering op bedrijventerreinen worden gestimuleerd door subsidies beschikbaar te stellen of door als gemeente zelf subsidies aan te vragen.

**5.1.4. Locatiebeleid**

Door een goed locatiebeleid wordt de gemeente in staat gesteld om 'het juiste bedrijf op de juiste plaats' te krijgen. Volgens het ministerie van VROM is locatiebeleid met name belangrijk voor de afwikkeling van vervoersstromen. Immers beleid op infrastructuur kan voorwaardenscheppend werken. Een plek met 'plaats waarde' (aantrekkelijke locatie) moet 'knoopwaarde' (goede vervoersmogelijkheden) krijgen door een betere infrastructuur; omgekeerd is een plek met knoopwaarde geschikt voor kantoren en voorzieningen. Welke plek de goede is, hangt af van onder meer de vervoersbehoefte.

Zo kende Nederland de afgelopen jaren een locatiebeleid, dat bedoeld was om de vestiging van bedrijven en voorzieningen te sturen in overeenstemming met de aard van hun vervoersbehoefte. Hierdoor werd de ontwikkeling van winkels en kantoorgebouwen op bedrijventerreinen aan banden gelegd. Dit 'ABC-locatiebeleid' en het locatiebeleid voor Perifere en Grootschalige Detailhandelsvestiging wordt vervangen door een integraal locatiebeleid dat verschillende doeleinden dient. Deze doeleinden zijn: economische ontwikkelingsmogelijkheden, bereikbaarheid en leefbaarheid.

Deze vernieuwing van het locatiebeleid wordt in de Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening aangekondigd.

In de Vijfde Nota wordt aan de provincie, kaderwetgebieden en gemeenten gevraagd om het nieuwe locatiebeleid in regionaal verband operationeel te maken.

---

<sup>3</sup> VON = Vrij op naam.

### **5.1.5. Grondbeleidsinstrumentarium.**

Grondbeleid ligt feitelijk aan de basis van iedere ruimtelijke ontwikkeling. Grondbeleid beïnvloedt immers in sterke mate de investeringsbeslissingen van zowel overheid als private investeerders.

Schiedam heeft een lange historie als gemeente waarbij grond in principe alleen in erfpacht werd uitgegeven.

Per 1 september 2003 is het grondbeleid in Schiedam gewijzigd. Door een wisseling in de collegesamenstelling na de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2002 is besloten het grondbeleid te moderniseren.

Samenvattend betekent dit dat er mogelijkheden ontstaan om nieuw uit te geven gronden in eigendom te verkrijgen en erfpacht om te zetten naar eigendom.

Bij terreinen die in erfpacht zijn uitgegeven, kan de gemeente meer invloed uitoefenen dan bij percelen die in eigendom zijn uitgegeven. Bij erfpacht moet de erfpachter toestemming vragen aan de gemeente voor de overdracht van de opstallen of voor het huisvesten van een nieuwe huurder.

### **5.1.6. Ruimtelijk beleidsinstrumentarium.**

In ruimtelijke plannen wordt door zowel rijk, de provincies als gemeenten aangegeven hoe de ruimte in Nederland er nu en in de toekomst uit moet zien. Hoe deze plannen tot stand komen is geregeld in de Wet op de Ruimtelijke Ordening. Deze wet bepaalt de taken van de overheid en de rechten en plichten van burgers, bedrijven en instellingen.

Het Rijk stelt 'planologische kernbeslissingen' (PKB) op. Een andere naam hiervoor is structuurschema of -schets. Omdat Nederland steeds veranderd worden er steeds nieuwe plannen over verschillende onderwerpen gemaakt. Al deze plannen zijn een kader voor provinciale en gemeentelijke ruimtelijke plannen.

De Nota Ruimte vervangt de ruimtelijk relevante rijksnota's, met name de Vijfde Nota over de Ruimtelijke Ordening en Tweede Structuurschema Groene Ruimte/SGR2, c.q. de planologische kernbeslissingen (PKB's), behorend bij de Vierde nota over de ruimtelijke ordening Extra.

Het kabinet heeft de Nota Ruimte uitgebracht als kabinetsstandpunt (deel 3) van de PKB Nationaal Ruimtelijk Beleid. Met de Nota Ruimte werden de lopende (PKB-)procedures van de Vijfde Nota en het SGR2 integraal afgerond, zodat de aandacht zich kan gaan richten op de uitvoering van het beleid.

Provincies stellen streekplannen op. Hierbij moeten zij rekening houden met de uitgangspunten van de PKB's. In een streekplan staat al iets nauwkeuriger aangegeven wat de bedoeling is met de ruimte. Zo staat bijvoorbeeld aangegeven welke steden en dorpen kunnen groeien, waar wegen moeten komen en welke ruimte beschikbaar moet blijven voor de landbouw, voor natuur en voor recreatie. Streekplannen vormen richtlijnen voor gemeentelijke plannen.

Voor een gemeente is het belangrijkste ruimtelijke beleidsinstrument het bestemmingsplan. Een bestemmingsplan is een bijzonder ruimtelijk plan, omdat het bestemmingsplan het enige ruimtelijke plan is dat juridisch bindend is. Het is bindend voor iedereen, dus voor burgers, bedrijven, instellingen en overheden. Een bestemmingsplan zegt iets over het gebruik van de grond en de opstallen en het bepaalt de bouwmogelijkheden van de grond. Hoe gedetailleerder een

bestemmingsplan is hoe meer men aan de hand van een bestemmingsplan ruimtelijke ontwikkelingen kan sturen.

Als een gemeente ervoor zorg draagt dat bestemmingsplannen actueel zijn, dan kunnen op die manier ongewenste ruimtelijke veranderingen worden tegengehouden. ([www.bestemmingsplan.nl](http://www.bestemmingsplan.nl))

Ook de Wet Milieubeheer is bij zowel het inrichten als het herinrichten van bedrijventerreinen een belangrijk instrument voor gemeenten om te voorkomen dat bedrijven zich op locaties vestigen waar zij niet passen.

Ten tijde van het zoeken naar alternatieve aanwendingsmogelijkheden voor het Gustoterrein diende rekening gehouden te worden met overheidsbemoeienis die op initiatieven in de Rijnmond inging. De structuur van deze overheidsbemoeienis was hiërarchisch in 4 niveaus te verdelen:

1. De rijksoverheid, die in beleidsnota's haar visie gaf op tal van te verwachten en na te streven ontwikkelingen en daarmee het kader aangaf waarbinnen lagere overheden actief diende te zijn.
2. De provinciale overheid, die slechts een zeer beperkte invloed uitoefende op de ontwikkelingen binnen de Rijnmond, omdat het Openbaar Lichaam Rijnmond (OLR)<sup>4</sup> duidelijk een autonoom bestuurslichaam werd. Vanuit een experimentele benadering van stedelijk-industriële vraagstukken probeerde het OLR burgers, gemeentebestuurders en ondernemers uit het gehele Rijnmondgebied voor gewestelijke politieke en ruimtelijke structuren te interesseren.
3. Het Openbaar Lichaam Rijnmond, dat de problematiek van vestigingen in het Rijnmondgebied toetste aan door haar ontwikkelde criteria op basis van de wet 'Selectieve Investeringsregeling'.
4. De gemeente Schiedam die haar eigen visie had op de ontwikkeling van industrie en werkgelegenheid binnen haar gemeentegrenzen.

Tegen de tijd dat het Wilton Fijenoord-terrein beschikbaar kwam voor herstructurering was het OLR inmiddels opgeheven.

#### 5.1.7. Regierol gemeenten.

Als we het over de regierol van de gemeente hebben, waar hebben we het dan over?

Het is daarom wellicht handig als we een definitie van de regierol van de gemeenten vaststellen.

Op de site van het ministerie van Binnenlandse Zaken is naar de regierol van de gemeente onderzoek gedaan. Het ministerie geeft aan dat regie tal van vormen en definities kent, maar een algemene noemer en een algemene omschrijving ontbreken. Toch definieert het ministerie regie als volgt:

*'Regie is een bijzondere vorm van sturen en is gericht op de afstemming van actoren, hun doelen en handelingen tot een min of meer samenhangend geheel met het oog op een bepaald resultaat van al deze handelingen'.*

Bij regie gaat het om een bepaalde vorm van sturing, het stellen van prioriteiten oftewel een doelgerichte invloedsoefening.

---

<sup>4</sup> Het OLR is in 1986 opgeheven. Reden hiervoor was het feit dat er in Nederland geen ruimte leek te zijn voor een vierde (regionale) bestuurslaag; zeker niet in een gebied dat door één stad wordt gedomineerd. De Rijnmondraad werd direct door burgers uit het gehele gebied gekozen. Bij aanvang van het OLR in 1964, bestond het OLR uit 24 gemeenten. In 1985 waren dat er vanwege een gemeentelijke herindeling nog maar 15. Het was een orgaan met weinig bevoegdheden. Besluitvorming kwam niet of nauwelijks tot stand.



Inmiddels maakt de 'regierol' van de gemeente steeds meer plaats voor 'partnerschappen'. We zien op allerlei gebied in de maatschappij een verschuiving plaatsvinden van oude controlerende en dominerende instituties naar 'dunne' netwerkachtige instituties.

De term regierol impliceert een zekere vrijblijvendheid terwijl bij partnerschap wordt benadrukt dat het om een afbakening van taken en posities gaat. Bij partnerschap worden over en weer de verantwoordelijkheden vastgelegd en wordt de plicht om zich tegenover de partners te verantwoorden geaccentueerd. Kenmerken van partnerschappen zijn dat ze flexibel, informeel, 'goed voor zolang het duurt' en op contract gebaseerd moeten zijn. (website gemeente Ridderkerk)

De scherpe tegenstelling tussen bestuur en bestuurden vervaagt. Bestuurden zijn mondig en willen participeren in de processen waarop de overheid actief is. Eigen aan de netwerkachtige structuren is echter dat het vaak 'gelegenheidscombinaties' zijn, waar deelnemers naar believen in- en uitstappen.

#### **5.1.8. Publiek Private Samenwerking.**

Zoals in de vorige paragraaf al even aangehaald zien we dat de regierol van gemeenten steeds meer plaats maakt voor partnerschappen. Deze partnerschappen oftewel Publiek Private Samenwerking (PPS) wordt de laatste jaren steeds vaker toegepast. Door PPS worden projecten gerealiseerd die de overheid zonder samenwerking met private partijen nooit zou hebben kunnen realiseren.

PPS is vanaf de jaren '90 van de vorige eeuw in Nederland een bruikbaar instrument gebleken en bestaat in verschillende vormen. Zo kan meer private betrokkenheid bij herstructureringen uitmonden in risicodragend samenwerken in een gezamenlijke onderneming, maar noodzakelijk is dat niet. Er zijn namelijk ook tal van minder vergaande samenwerkings- en financieringsconstructies tussen publieke en private partijen mogelijk. Wel gaan al deze varianten verder dan vrijblijvend overleg. Ze gaan uit van duidelijke afspraken met financiële implicaties.

Volgens het Kenniscentrum PPS van het Ministerie van Financiën is sprake van PPS als aan de volgende criteria is voldaan. Bij een PPS-project:

- werken overheden en bedrijfsleven samen op basis van duidelijke contractueel vastgelegde afspraken;
- is contractueel vastgelegd wie waarvoor verantwoordelijk is en wie welke kosten en risico's draagt;
- gaat het om het realiseren van zowel maatschappelijke als commerciële doelen;
- verwachten beide partijen dankzij de samenwerking en de inbreng van ieders specifieke deskundigheid een beter resultaat tegen dezelfde kosten (of hetzelfde resultaat tegen minder kosten);
- behoudt elke partij zijn eigen identiteit en verantwoordelijkheid.

Het mag duidelijk zijn dat de beslissing om een project al dan niet in samenwerking met private partijen uit te voeren bij de gemeente ligt en afhankelijk is van een groot aantal factoren.

Samenwerking met private partijen is geen doel op zich, maar een middel om een meerwaarde te bereiken. Een meerwaarde die er bij publieke uitvoering niet zou zijn.

## **5.2. Conclusie.**

De gemeente blijkt over een ruim instrumentarium te beschikken dat kan worden ingezet bij herstructurering. Hierdoor kan door een gemeente sturing aan het herstructureringsproces worden gegeven.

## **6. Bedrijventerrein Nieuwe Maas (vm. Scheepswerf Gusto)**

### **6.1. Geschiedenis van het terrein**

De voorgeschiedenis van de werf Gusto gaat terug tot 1862, toen A.F. Smulders in 's Hertogenbosch een bedrijf stichtte voor het vervaardigen en repareren van stoommachines. Kort daarna werd het bedrijf overgeplaatst naar Utrecht. In 1895 werd scheepswerf 'De Industrie' in Slikkerveer overgenomen alsmede de ketelfabriek Maison Renson & Cie. nabij Luik in België. Het bedrijf was succesvol maar de productie in verschillende vestigingen leverde steeds meer problemen op. In 1904 werd een terrein in Schiedam verworven waarop in 1905 de werf Gusto werd gesticht. De werf specialiseerde zich met name in de bouw van baggermateriaal en elevateurs maar ging ook de bouw van zeeschepen niet uit de weg.

Helaas ontkwam ook de werf Gusto niet aan de malaise in de Nederlandse scheepsbouw. Onder druk van het ministerie van Economische Zaken en Rijn-Schelde-Verolme werd in 1978 de offshore-werf IHC Gusto gesloten. Het bedrijf kon niet langer rekenen op verliesparticipatie, omdat RSV zichzelf beschouwde als de offshore-maatschappij van Nederland.

Op dat moment was het bedrijf al overgenomen door de IHC Caland-groep. Een groep ingenieurs en technici van Gusto stapte over naar Boskalis tot duidelijk werd dat IHC Gusto de ongelijke strijd tegen RSV en het ministerie van Economische Zaken ging verliezen. Zij zijn toen het zelfstandige bureau Marine Structure Consultants gestart. De grootste groep van de Gusto-technici kwam terecht in Gusto engineering, een denktank die RSV nauwelijks heeft benut. RSV had geen belangstelling voor het bureau. „De top van RSV kon een hefeiland nog niet onderscheiden van een kraan”, zegt een ex-Gusto werknemer die destijds in de leiding zat bij IHC Gusto op 27 februari 1986 in de Volkskrant.

IHC Gusto Engineering BV is momenteel onderdeel van de IHC Caland Group. De offshore divisie van IHC Caland N.V. bestaat uit Gusto MSC-Ocean Design Inc., Marine Structure Consultants (MSC) B.V., Single Buoy Moorings (SBM) Inc., SBM-Imodco Inc., Atlantia Offshore Ltd. en IHC Gusto Engineering B.V.

IHC Gusto levert ontwerp, ontwikkeling en advies primair voor de offshore, olie en algemene industrie. Het bedrijf is opgericht in 1978 als combinatie van aanverwante afdelingen van de voormalige IHC Gusto werf welke beroemd is geworden door het ontwerpen en bouwen van ultra moderne boor-, constructie- en productie-uitrusting voor de offshore industrie.

Het hoofdkantoor van IHC Gusto is momenteel gevestigd in één van de meest beeldbepalende kantoorstorens op bedrijventerrein Vijfsluizen.

### **6.2. De herstructurering aan de hand van het rondendmodel.**

Vanaf het moment dat Gusto het terrein te koop aan bood tot aan de dag van vandaag zijn er besluiten over het terrein genomen. Onderstaand zal ik nader op de besluitvormingsronden ingaan en zal deze analyseren aan de hand van het rondendmodel.

#### **Ronde 1.**

##### **Het besluit van de gemeente tot wel of niet aankopen van het Gusto-terrein.**

Mijn dossieronderzoek binnen de gemeente Schiedam begint in 1978. Nadat Gusto is vertrokken worden binnen de gemeente veel notities geschreven over de mogelijke toekomst van het Gusto-terrein. Probleem is dat het Gusto-terrein eigendom is van IHC Holdings N.V. dus dat de gemeente, als ze het terrein willen herontwikkelen, eerst

eigenaar van het terrein moet zijn. Hierover diende de gemeente dus een beslissing te nemen.

Ook IHC Gusto wist op dat moment nog niet of ze het terrein in eigendom wilde houden of het wilde afstoten en heeft daarom in 1979 een onderzoek laten uitvoeren naar de gebruiksmogelijkheden van het terrein. Indien het onderzoek tot de conclusie zou leiden dat afstoten van het terrein wenselijk is, dan zou de gemeente Schiedam door IHC Holdings N.V. als gegadigde voor aankoop worden benaderd.

De studie naar het terrein is uitgevoerd onder begeleiding van Prof. Dr. P. Nijkamp van de vakgroep Regionale Economie van de Vrije Universiteit te Amsterdam.

In deze studie wordt erop gewezen dat er instemming van de gemeente vereist zal zijn voor een aantal civieltechnische aspecten bij ontplooiing van activiteiten op het Gusto-terrein. Hierbij valt te denken aan de:

- wijze van ontsluiting van het terrein;
- riolering van het terrein;
- groenvoorzieningen op het terrein;
- straatverlichting;
- uitrusting van oevervoorzieningen;
- de hoogteligging van het terrein.

De kosten, die de gemeente eventueel zou maken, zouden in beginsel, bij particuliere grondexploitatie, geheel worden doorberekend.

In 1980 heeft de gemeente een marktverkenning laten uitvoeren door Empeo. In dit rapport worden de verwachtingen naar de vraag voor kantoorlocaties en bedrijfsvestigingen onderzocht. Omdat de vraag naar kantoren niet groot was binnen Schiedam werd geconcludeerd dat de ontwikkeling van bedrijfshallen vanuit markttechnische overwegingen de voorkeur had.

Tevens zijn de kosten en opbrengsten op een rij gezet. Door de maximale bruto-opbrengst van fl. 25,1 miljoen en de zuinig geschatte kosten van in totaal fl. 21,7 miljoen van elkaar af te trekken, bleef er een grondwaarde over van fl. 3,4 miljoen.

De gemeente heeft serieus overwogen het Gusto-terrein te verwerven, te herontwikkelen en de percelen in erfpacht uit te geven. Uit het interview dat ik met burgemeester Scheeres heb gehad als stakeholder, bleek dat bij het failliet gaan van de werf Gusto het al direct duidelijk was dat op deze locatie weer een bedrijventerrein terug moest komen. Dit was nodig voor de werkgelegenheid binnen Schiedam, omdat men op dat moment al zag aankomen dat er bij Wilton Fijenoord ook iets ging gebeuren.

In het begin is er voor de verkrijging van het Gusto-terrein, dat een bruto oppervlakte heeft van 14 ha, ca. fl. 20 miljoen gevraagd. Omdat deze prijs toch wel hoog bleek was de vraagprijs in 1985 nog slechts fl. 12 miljoen. Dit was een bedrag dat gezien de staat van het terrein nog steeds exorbitant hoog was. Immers om het terrein te kunnen opleveren waren aanmerkelijke investeringen nodig. Hierbij moet gedacht worden aan het verwijderen van funderingen, het aanleggen van taluds en riolering. Omdat het terrein buitendijks gelegen is, was ophogen van het terrein noodzakelijk. Hierdoor zou de grondprijs na het realiseren van de noodzakelijke voorzieningen op ca fl. 300,- tot fl. 400,- per m<sup>2</sup> komen. Ter vergelijking kan worden opgemerkt dat de grondprijs op het naastgelegen bedrijventerrein Wilhelminahaven op dat moment tussen de fl. 120,- en fl. 130,- per m<sup>2</sup> lag.

Door dit kostenbeeld is het Gusto-terrein meegenomen in het rapport 'Bedrijfsindustriegebied Mathenesse .... Erop, of eronder' d.d. september 1984 en vervolgens in het vervolgrapport 'Werk scheppen in Schiedam Mathenesse'. Deze rapportages zijn aan het college van burgemeester en wethouders voorgelegd. Het doel van de rapportages was om bij de rijksoverheid een subsidie te verkrijgen om zo

tot een reële grondprijs te komen. Het was echter op dat moment nog niet duidelijk of de gemeente door het beschikbaar komen van financiële middelen van het rijk tot de aankoop van het terrein zou overgaan. Men was zich er toen al van bewust dat de rijksoverheid, door het beschikbaar stellen van subsidies, de nodige invloed op de ontwikkeling van het terrein zou moeten krijgen.

De gemeente had op andere bedrijventerreinen binnen de gemeente ook nog grond beschikbaar voor uitgifte. Zolang de verkoopprijs door IHC Holdings N.V. van het Gusto-terrein ver boven de uitgifteprijs van gronden van de gemeente lag, was dit geen directe concurrentie voor de gemeente (gemeentelijk grondbedrijf). Wel of niet verwerven van het Gusto-terrein door de gemeente hing dan ook sterk samen met de uiteindelijk te berekenen grondprijs.

Indien de grondprijs in de buurt zou komen van de gemeentelijke uitgifteprijs dan had men kunnen overwegen de raad ervan te overtuigen dat aankoop door de gemeente noodzakelijk was.

Er heeft regelmatig overleg plaatsgevonden tussen IHC Holdings en de gemeente over mogelijke kandidaten die het gehele Gusto-terrein zouden kunnen verwerven. Hiervoor zijn zelfs door het ministerie van Economische Zaken een aantal bedrijven genoemd die mogelijk interesse in het terrein zouden kunnen hebben.

Ook heeft Gusto een promotiefilm laten maken om (buitenlandse) bedrijven te interesseren voor de locatie. Burgemeester Scheeres heeft in deze film nog een belangrijke rol gespeeld. Het was voor de gemeente ook belangrijk dat het terrein ontwikkeld werd, dus men zag een mogelijke koper niet als concurrent maar als schepper van werkgelegenheid.

In 1986 heeft Zadelhoff Makelaars de opdracht van IHC Holdings N.V. gekregen om het Gusto-terrein te verkopen. Omdat de koop van het terrein in één keer in de voorgaande jaren niet mogelijk leek, zijn er voorstellen geweest het terrein in kavels te verkopen. Met de gemeente is onderhandeld over de aanleg van wegen. Op 17 juli 1987 doet Zadelhoff de gemeente het volgende voorstel. Als de gemeente een toegangsweg aanlegt die langs de Voorhaven loopt inclusief de nutsvoorzieningen, dan zal de betaling van deze werkzaamheden geschieden door IHC-Holdings N.V. in de vorm van de overdracht van een nader te bepalen deel van het Gusto-terrein. De gemeente heeft besloten niet op dit voorstel in te gaan.

In februari 1988 blijkt er definitief een koper voor het gehele terrein gevonden te zijn. Dit is de Rotterdamse projectontwikkelaar Halico Groep B.V. De prijs van het terrein is dan inmiddels gezakt tot fl. 8 miljoen. Halico Groep B.V. wil het terrein verkavelen en de grond verkopen of verhuren aan diverse grote of kleine bedrijven. Het was de bedoeling van Halico Groep B.V. om op het voormalig Gusto-terrein ca. 1000 banen te scheppen.

Men verwachtte dat er veel belangstelling was voor kavels die men in eigendom zou kunnen verkrijgen, omdat binnen de gemeente Schiedam en Rotterdam alleen kavels werden uitgegeven in erfpacht. Het terrein diende opgehoogd en bouwrijp gemaakt te worden. Ook de oevers en de kademuuren diende onder handen genomen te worden. Hoewel het Gusto-terrein op sommige plekken verontreinigd is met metalen en oliën, was sanering van de bodem volgens een medewerker van Halico Groep B.V. niet nodig. Dit is destijds gebleken uit de voor handen zijnde bodemonderzoeksrapporten. De gemeente Schiedam was blij met de ontwikkelingen, met name vanwege de werkgelegenheid die de ontwikkeling van het terrein tot gevolg zou hebben. Dit zou een gedeeltelijke compensatie kunnen betekenen voor de ca. 1.400 arbeidsplaatsen die in Schiedam verloren zijn gegaan door de sluiting van de werf Gusto.

## **Ronde 2.**

### **Voorstel van twee leden van Gemeentebelangen.**

Op 18 februari 1988 schrijven twee leden van de politieke partij Gemeentebelangen Schiedam, die op dat moment geen zetel heeft in de raad, een brief aan de raad. In deze brief verzoeken zij de raad het college van burgemeester en wethouders te laten onderzoeken of er op het Gusto-terrein in de Voorhaven een kade van 90 meter kan worden aangelegd, waardoor er scheepvaartactiviteiten kunnen worden ontwikkeld. Hierdoor zou Schiedam kunnen mee profiteren van de havenactiviteiten van Rotterdam en dat zou goed zijn voor de werkgelegenheid. Het college van burgemeester en wethouders delen de raadsleden in een brief mede dat havenactiviteiten op dit deel van het Gusto-terrein op grond van het bestemmingsplan niet mogelijk zijn. In het bestemmingsplan is gekozen voor een zone waar geen bouwwerken of andere voorzieningen, die milieuoverlast kunnen veroorzaken, worden toegestaan. Hiervoor is gekozen door de aanwezigheid van een woonwijk in de nabije omgeving. Havengebonden activiteiten kunnen, zo heeft de ervaring geleerd, o.a. geluidsoverlast met zich meebrengen en zijn zodoende op deze locatie niet gewenst. De twee leden van Gemeentebelangen nemen geen genoegen met dit antwoord en schrijven nog twee brieven waarin zij aangeven, dat er niet direct aan containeroverslag gedacht hoeft te worden op de locatie in de Voorhaven, maar dat dit ook stukgoed kan betreffen. Zij zijn van mening dat met het materieel dat op dat moment beschikbaar is, geluidsoverlast voor de omgeving kan worden voorkomen. Immers, zo schrijven zij, de Rotterdamse haven die 100 meter verderop ligt veroorzaakt toch ook geen hinder.

Het college van burgemeester en wethouders reageert in een brief van 30 juni 1989 op voormelde twee brieven en stellen hierin dat geluidsoverlast één van de mogelijke gevolgen van havengebonden activiteiten is maar dat dit zeker niet het enige is. Het college is van mening dat Schiedam werkgelegenheid en inkomstenbronnen kan gebruiken. Daarom gaat de voorkeur voor een toekomstige ontwikkeling op de locatie uit naar bijvoorbeeld kantoor- en bedrijfsruimte. Naast inkomsten uit O.G.B.<sup>5</sup> zal tevens de werkgelegenheid aanzienlijk groter zijn dan bij de minder arbeidsintensieve overslagactiviteiten. Bij een dergelijke ontwikkeling zouden de eerder aangegeven negatieve effecten voor de woonomgeving achterwege blijven. Een praktisch probleem was tevens dat het talud zich niet leende voor havenactiviteiten en dat de diepgang van de Voorhaven niet genoeg was. Het oplossen van deze problemen zou grote investeringen vergen, waarvan niet zeker zou zijn dat deze ooit terugverdiend zouden worden.

## **Ronde 3.**

### **Meewerken van de gemeente aan een nieuw bestemmingsplan voor het Gusto-terrein.**

Om van het Gusto-terrein een bedrijventerrein te maken was een nieuw bestemmingsplan nodig, omdat het vigerende bestemmingsplan voor dit gebied dateerde uit 1944. In dit bestemmingsplan 'uitbreidingsplan in hoofdzaak 'Schiedam' is voor het Gusto-terrein de bestemming 'Inrichtingen van handel en nijverheid' opgenomen.

Op 23 april 1979 is voor het gebied Mathenesse-Zuid een voorbereidingsbesluit vastgesteld.

Uitgangspunt voor deze planologische maatregel was de combinatie van het weren van ongewenste bedrijfsactiviteiten en het terugbrengen van een werkgelegenheidsfunctie van enige omvang. Dit afgezet tegen het verlies van – hoogwaardige – arbeidsplaatsen als gevolg van de sluiting van de werf Gusto, zonder dat dit overigens ongewenst milieueffecten op de nabij gelegen (woon-) bebouwing

---

<sup>5</sup> O.G.B. is onroerend goed belasting wat tegenwoordig onroerende zaakbelasting heet.

zou hebben. De in het plan opgenomen werkgelegenheidsfunctie sloot aan bij het Streekplan Rijnmond.

Het bestemmingsplan 'Mathenesse-Zuid' is op 18 augustus 1980 door de raad van de gemeente Schiedam vastgesteld en op 25 augustus 1981 door het toenmalig Dagelijks Bestuur van het Openbaar Lichaam Rijnmond – zij het met uitzondering van het bepaalde in artikel 12 van de planvoorschriften – goedgekeurd. Op dat moment was er sprake van een onherroepelijk goedgekeurd bestemmingsplan. Het bestemmingsplan geeft aan het voormalige Gusto-terrein de globale bestemming handels-, transport-, industriële en bijzondere doeleinden.

In november 1988 stuurt Architectenbureau Ir. Harry Nefkens<sup>6</sup> een brief met bijbehorend bespreekplan (1<sup>e</sup> fase) voor de bouw van twee bedrijfsgebouwen op het voormalig Gusto-terrein aan de gemeente. Vervolgens wordt door de gemeente in november 1988 een bijbehorend voorstel voor een ontwerp-uitwerkingsplan voor het globale bestemmingsplan Mathenesse-Zuid van Halico Groep B.V. ontvangen.

Op 7 december 1988 is de formele bouwaanvraag voor de twee bedrijfsgebouwen ingediend.

De indiening van het bouwplan 1<sup>e</sup> fase houdt verband met de behoefte van de Verenigde Glasfabrieken om in augustus/september 1989 over noodzakelijke opslagruimten te kunnen beschikken, alsmede met de langere tijdsduur van de te volgen bouwplanprocedure.

Het probleem was dat het bestemmingsplan Mathenesse-Zuid een globaal bestemmingsplan is. Daarom diende voor de realisatie van twee bedrijfsgebouwen het plan uitgewerkt te worden. Wanneer Halico Groep B.V. in december 1988 in een gesprek met de gemeente laat weten op korte termijn te willen starten met de eerste bouwactiviteiten, bestaan voor die uitwerkingsverplichting 3 mogelijkheden:

- a. Het maken van een uitwerkingsplan. Dit vergt bijna evenveel tijd als het maken van een bestemmingsplan. Tevens is dit feitelijk niet mogelijk omdat nog niet duidelijk is hoe het plan wordt ingevuld.
- b. Anticiperen op de uitwerking. Hierbij moet het bouwplan ter inzage worden gelegd en er dient een verklaring van geen bezwaar door de provincie afgegeven te worden. (Art. 11 Wet op de Ruimtelijke Ordening).
- c. Een bouwvergunning verlenen op basis van het globale bestemmingsplan.

Probleem hierbij is dat dit precedentwerking heeft voor toekomstige plannen.

De voorkeur van alle partijen ging uit naar optie b. Dit betekende concreet dat op grond van artikel 11 van de voorschriften, deel uitmakende van het bestemmingsplan 'Mathenesse-Zuid' uitsluitend gebouwd mag worden in overeenstemming met een vastgesteld uitwerkingsplan of een ontwerp-uitwerkingsplan en na ontvangst van een verklaring van geen bezwaar van Gedeputeerde Staten.

Indien het ontwerp-uitwerkingsplan nog niet ter inzage heeft gelegen, moet voor het bouwplan een procedure worden gevolgd ex artikel 11 Wet op de Ruimtelijke Ordening, analoog aan die voor een uitwerkingsplan (artikel 10 voorschriften).

In plaats van de raad diende de betrokken raadscommissies te worden geraadpleegd. Hiermee maakt het college van burgemeester en wethouders gebruik van het recht om de gemeenteraad te passeren voor het verlenen van deze bouwvergunning.

Belangrijk was hoe het inmiddels ingediende bouwplan paste in het uitwerkingsplan.

Het concept-uitwerkingsplan, waaraan het plan van de bouw van een bedrijven- en kantorencomplex van Halico Groep B.V. kon worden getoetst, werd begin januari 1989 voorbereid. Halico Groep B.V. heeft geopteerd voor een droog bedrijventerrein. Het

---

<sup>6</sup> Het bouwplan voor de eerste fase was ontwikkeld door Architectenbureau Ir. Harry Nefkens B.V. waarvan de heer H. Nefkens de eigenaar was. Dhr. Nefkens participeerde tevens in Halico

bouwplan dat er op dat moment ligt oftewel het plan voor de eerste fase heeft naar verwachting een bebouwingsdichtheid die tussen de 65 en 80% ligt. De exacte bebouwingsdichtheid moet worden berekend, omdat wanneer deze boven de 65% uitvalt zeer nauwkeurig met het niet bebouwde deel dient te worden omgesprongen. Dit met het oog op parkeren, laden, lossen, wegen en trottoirs. Voor een bebouwingsdichtheid boven de 65% (tot maximaal 80%) was een vrijstelling nodig.

In maart 1989 besluit het college van burgemeester en wethouders na ambtelijk overleg met de provincie Zuid-Holland het concept-ontwerp-uitwerkingsplan Mathenesse-Zuid vast te stellen.

Tevens wordt besloten vooruitlopend op de goedkeuring van het uitwerkingsplan aan gedeputeerde staten van Zuid-Holland te verzoeken een verklaring van geen bezwaar af te geven voor het plan twee bedrijfsgebouwen voor de Vereenigde Glasfabrieken N.V. te bouwen.

De verdere ontwikkeling van het bedrijventerrein is planologisch geregeld in het door het college van burgemeester en wethouders op 6 november 1990 vastgestelde en op 18 december 1990 door het college van gedeputeerde staten goedgekeurde uitwerkingsplan 'Mathenesse-Zuid', behorende bij het ook zo genoemde bestemmingsplan.

#### **Ronde 4:**

##### **Meewerken/meedenken door gemeente met het inrichten van het terrein.**

In de studie van Prof. Dr. P. Nijkamp wordt er al op gewezen dat er instemming van de gemeente vereist zal zijn voor een aantal civieltechnische aspecten bij het inrichten van het Gusto-terrein.

Bij de ontwikkeling van het terrein liep Halico Groep B.V. tegen deze civieltechnische aspecten aan. Tijdens het eerdergenoemde gesprek in december 1988 deelt Halico Groep B.V. mede dat zij de wegen in eigen beheer houdt oftewel de infrastructuur blijft binnen de verantwoordelijkheid van Halico Groep B.V.

De gemeente had wat problemen met de wijze waarop de wegenstructuur door Halico Groep B.V. zou worden aangelegd. Halico Groep B.V. ging uit van een breedte van 11,52 meter (bestaande uit: 7 meter weg, 2,02 meter elektra, gas en water (eezijdig) en 2,5 meter riool (eezijdig)). Halico Groep B.V. heeft de rioolbuizen boven elkaar gelegd waardoor maar een strook van 2,5 meter nodig was, terwijl het gebruikelijk is dat deze buizen naast elkaar liggen met het oog op reparaties in de toekomst.

Voordat de gemeente groen licht heeft gegeven, voor zover Halico Groep B.V. groen licht nodig had, diende over deze zaken overeenstemming bereikt te worden tussen de gemeente en Halico Groep B.V.

Een ander probleem was het parkeren, laden en lossen. Halico Groep B.V. moest uitgaan van 1 parkeerplaats per 50 m<sup>2</sup> bruto vloer oppervlak (= b.v.o.) voor kantoren en 1 parkeerplaats per 75 à 100 m<sup>2</sup> b.v.o. voor bedrijven.

Voor de provincie Zuid-Holland diende een duidelijk plan te worden opgesteld ten aanzien van parkeren, met een duidelijke verdeling in de bebouwing (kantoren/bedrijfsruimten). Aan de hand van deze inzichten diende de parkeerplanning gemaakt te worden.

Het aantal uitgerekende parkeerplaatsen moest vermenigvuldigd worden met twee waarbij 10% moest worden opgeteld voor bezoekersparkeerplaatsen.

Omdat het een nieuw terrein betrof diende rekening gehouden te worden met de bereikbaarheid voor vrachtauto's. Ten aanzien van laden en lossen zijn er specifieke eisen. Op dat moment was de gemeentelijke eis voor een openbare weg een breedte van 20 meter, maar dit was voor Halico Groep B.V. commercieel onhaalbaar.

De breedte van 11,5 meter is eigenlijk te smal, omdat het laden en lossen bij een dergelijke wegbreedte ook ten koste gaat van parkeerplaatsen. Daarom moest het



laden en lossen op het Gusto-terrein altijd door te treffen voorzieningen op eigen terrein worden opgelost.

De geplande wegen hadden volgens Halico Groep B.V. een goede stedenbouwkundige kwaliteit. Voor voetgangers werden trottoirs met hier en daar een boom aangelegd. Halico Groep B.V. zou de kwaliteitsaspecten beheren. Indien in de toekomst een pand zou worden afgestoten dan bestond volgens Halico Groep B.V. de mogelijkheid dat bedrijven, door middel van een vereniging van eigenaren verantwoordelijk zijn om de kwaliteit van de gezamenlijke ruimten (wegen, groen e.d.) hoog te houden. Op dat moment (december 1988) heeft de gemeente hierbij wel enige bedenkingen.

In juli 1988 verschijnt een artikel in het Rotterdams Nieuwsblad waaruit blijkt dat het aan de te vestigen bedrijven ligt of de aan te leggen wegen op het Gusto-terrein voor iedereen toegankelijk zijn. Halico Groep B.V. laat aan de bewoners van de naastgelegen woonwijk weten dat de voorkeur uitgaat naar een terrein dat vrij toegankelijk is met een mooie wandelboulevard langs de Nieuwe Maas en de Voorhaven. Want, zo sprak een woordvoerder: „wat is er mooier dan dat iedereen daarvan gebruik kan maken”?

De gemeente had al in een gesprek met de ontwikkelaar aangegeven dat aan invulling van het perceel grond langs de Voorhaven de nodige eisen gesteld zouden worden, omdat dit unieke stukje Schiedam gezichtsbepalend wordt voor het gehele bedrijventerrein Nieuw Maas. Langs het water diende een looproute gerealiseerd te worden.

In 1991 is de ‘Stichting Nieuwe Maas Schiedam’ opgericht. Deelnemers in de stichting zijn alle (mede)eigenaren van percelen op het bedrijventerrein Nieuwe Maas. De deelnemersvergadering is het orgaan dat bestaat uit deelnemers.

Uit de ‘Akte van statutenwijziging van: Stichting tot instandhouding van de wegen behorende tot het bedrijventerrein Nieuwe Maas Schiedam gevestigd te Schiedam, na wijziging genaamd: Stichting Nieuwe Maas Schiedam, d.d. 10 januari 1991’ blijkt dat de stichting als doel heeft:

1. het exploiteren van wegen behorende tot het bedrijventerrein Nieuwe Maas, waaronder begrepen de aanleg en het onderhoud van wegen, het treffen van voorzieningen van welke aard dan ook tot instandhouding van de wegen. Het onderhouden van leidingen en kabels welke zich onder of naast deze wegen bevinden, alsmede het aanleggen van-, het exploiteren van en het onderhouden van werken, installaties of voorzieningen welke zich op of direct naast de wegen bevinden, alsmede het aanleggen van-, het hebben en (doen) gebruiken van lantaarnpalen, wegwijzers, brandkranen, straatmeubilair en andere voorzieningen op onder of nabij deze wegen; en het daartoe in eigendom verwerven van al deze wegen en voorzieningen of het verkrijgen van zakelijke of persoonlijke rechten daarop ten behoeve van de deelnemers en het verstrekken van rechten van gebruik aan de deelnemers van al deze voorzieningen;
2. het verrichten voor en namens deelnemers van alle betalingen van schulden en kosten in verband met het vorenstaande en het innen bij de deelnemers van de bijdragen benodigd om de stichting te kunnen laten functioneren;
3. het bewaken van de kwaliteit en een optimaal gebruik van het Kantoren- en Bedrijvencentrum Nieuwe Maas Schiedam;
4. het treffen van voorzieningen en regelingen en het instandhouden van deze voorzieningen en regelingen ter optimalisering van het gebruik van genoemd bedrijventerrein en de aantrekkelijkheid van dit terrein voor de eigenaars, deelnemers, bezoekers en/of huurders van dit terrein;
5. al hetgeen bepaald onder punt 1 tot en met 4 in de meest ruime zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

De geldmiddelen van de stichting bestaan uit bijdragen van de deelnemers en andere wettelijke inkomsten. De bijdragen van de deelnemers worden naar rato berekend.

Op Nieuwe Maas is de bijzondere situatie ontstaan, waarbij alle eigenaren ook gezamenlijk eigenaar van het openbaar gebied zijn op basis van het aantal in bezit zijnde m<sup>2</sup>. Hierdoor is een vorm van parkmanagement ontstaan. Uit een gesprek met een stakeholder / vertegenwoordiger Halico Groep B.V. van Nieuwe Maas bleek dat het niet altijd prettig is dat het een particulier terrein betreft. Een voorbeeld dat deze stakeholder aanhaalde was het feit dat de politie niet optreedt op het terrein. De wegen zijn eigen terrein en daar heeft de politie geen bevoegdheden. Ook het illegaal dumpen van afval in het openbaar gebied is een probleem. De kosten voor afvoer komen ten laste van de eigenaren. Daarom is er ooit sprake geweest het terrein af te sluiten en een pasjessysteem tot toegang in te voeren. Omdat hier niet alle eigenaren mee instemden is dit voorstel niet doorgegaan. Met name de bedrijven die vrachtwagens aan het bedrijf krijgen waren hier tegen.

## **Ronde 5.**

### **Personele inzet Dienst Gemeentewerken bij inrichting van bedrijventerrein Nieuwe Maas.**

In een brief van 31 mei 1991 van de Dienst Gemeentewerken aan het college van burgemeester en wethouders staat dat de Dienst Gemeentewerken bij nabeschuiving van de planontwikkeling voor het particuliere bedrijventerrein tot op dat moment, moet constateren dat deze in het algemeen bijzonder moeizaam is verlopen en dat de Dienst Gemeentewerken genoodzaakt is naar verhouding veel personele capaciteit in te zetten.

Er hebben zich problemen voorgedaan met betrekking tot de wegenstructuur, de wijze van ontsluiting van nieuwe vestigingen, de bodemsanering en de stedenbouwkundige vormgeving en architectuur van de bedrijfsgebouwen.

Hoewel met name bij bedrijfsbebouwing de doelmatige, functionele en economische factoren sterk overheersen, is er door de Dienst Gemeentewerken bij betrokkenen steeds op aangedrongen om, zeker bij de gebouwen aan de randen van het terrein, goed aandacht te schenken aan de representativiteit.

In dit opzicht vindt de Dienst Gemeentewerken dat de resultaten van de ontwikkelde bouwplannen duidelijk zijn achtergebleven bij de beoogde kwaliteit. Er is in het algemeen sprake van een strakke vormgeving oftewel 'blokkendozen' met weinig of geen 'plasticiteit' en een zeer sobere architectuur (detaillering, materiaal- en kleurkeuze).

Omdat de bouwplannen tot op dat moment veel begeleiding nodig hebben gehad, bestond er bij de Dienst Gemeentewerken reden tot serieuze bezorgdheid over de verdere invulling van dit bedrijventerrein. De Dienst Gemeentewerken luidde de noodklok omdat de meest 'gevoelige' locaties op het terrein nog ingevuld moesten worden. Dit waren de zones langs de Nieuwe Maas, de Voorhaven en langs de Maasdijk. In deze zones dienden 'bijzondere gebouwen' (kantoren, kantoorachtige bebouwing en eventueel dienstwoningen) te worden gerealiseerd.

Vervolgens schrijft de Dienst Gemeentewerken ruim een jaar later op 9 oktober 1992 een brief aan het college van burgemeester en wethouders over de infrastructuur op het terrein.

Onder meer door de zeer krap gedimensioneerde verkeers- en leidingeninfrastructuur heeft de Dienst Gemeentewerken destijds geadviseerd de infrastructuur en de aanleg hiervan in beheer te nemen. Omdat de verkeers- en infrastructuur door Halico Groep B.V. is aangelegd, is afgezien van overname van het beheer door de gemeente. Ten tijden van het schrijven van deze brief blijkt niet alleen het ontwerp gebrekkig te zijn, maar ook de uitvoering verloopt niet vlekkeloos.

Over de toestand van de weg krijgt de Dienst Gemeentewerken klachten en schadeaanspraken. Hoewel in dergelijke gevallen wordt verwezen naar Halico Groep B.V., is het wel van belang dat bij de toegangswegen tot het terrein de borden 'eigen terrein' strikt gehandhaafd blijven.

De Dienst Gemeentewerken heeft op 23 juli 1992 een brief gezonden aan Halico Groep B.V. naar aanleiding van een inventarisatie van de aansluiting van bedrijventerrein 'Nieuwe Maas' op het gemeentelijke rioolstelsel door de firma Stoutjesdijk. Door de inventarisatie die is uitgevoerd door de firma Stoutjesdijk kon worden geconcludeerd dat de rioolafvoer van het terrein een tal van gebreken vertoonde. De afstand tussen inspectieputten was te groot, de uitvoering vertoonde tal van onzorgvuldigheden enz.

#### **Ronde 6:**

##### **Woningbouw-ontwikkelingen op het Gusto-terrein.**

In 2001 is een plan ontwikkeld door de terreineigenaren, tevens projectontwikkelaar Dura/Bokx voor woningbouw op de kop van bedrijventerrein Nieuwe Maas gelegen in de hoek langs de Maas en de Voorhaven. Dit plan paste precies in de ROM-Rijnmond visie, waarvan bedrijventerrein 'Nieuwe Maas' een deelproject is. Woningbouw realiseren op het voormalig Gusto-terrein paste precies in de strategie omdat er zo wordt getracht om de kansen van de rivierzone te benutten door het stimuleren van economische ontwikkelingen en het terugdringen van milieuoverlast terwijl het woon-, leef- en verblijfsklimaat wordt verbeterd. Dit plan stuitte op veel bezwaren van met name individuele bedrijven en Deltalinqs<sup>7</sup> en heeft het niet gehaald.

De Raad van State stond niet toe dat voor het gebied de zogenaamde zeehavenontheffing (toestaan hoger geluidniveau) werd gegeven. De Raad van State was van mening dat extra woningen en andere functies toevoegen wel zou mogen indien het terrein al omgeven zou zijn door bestaande woningbouw. Dat is naar het oordeel van de Raad van State in onvoldoende mate het geval.

### **6.3. Analyse van actoren, hun rol en belangen.**

Aan het proces tot herstructurering vanaf het moment dat het terrein door IHC-Holdings N.V. te koop aangeboden werd hebben in principe niet veel actoren aan het proces deelgenomen. De actoren die aan het proces hebben deelgenomen hebben wel in iedere besluitvormingsronde waaraan zij hebben deelgenomen een andere rol gespeeld. Het herstructureringsproces, dat eigenlijk nog niet afgerond is, loopt dus al heel veel jaren. Het proces is, zoals we aan de hand van de bovenomschreven ronden kunnen zien, vrij constructief verlopen. Vanaf het moment dat de werf Gusto failliet ging heeft de gemeente besloten dat er op dit terrein weer bedrijven gevestigd moesten worden.

#### **Ronde 1.**

Het besluit van de gemeente om het terrein niet te kopen was al snel genomen. Daardoor werd het voor de eigenaar van het terrein duidelijk dat hij een private partij moest vinden voor de overname van de gronden. Of het door tussenkomst van een makelaar is gebeurd of niet dat is niet duidelijk, maar er meldde zich een koper voor het terrein. Tot op dit moment heeft er weinig interactie tussen actoren plaatsgevonden. Vanuit de gemeente heeft er wellicht wat interactie met IHC-Gusto plaatsgevonden, omdat de gemeente mee heeft gewerkt aan de verkoop van het terrein. Immers de gemeente in de rol van initiator was erbij gebaat dat er een goede partij voor het terrein gevonden werd, zodat er gewerkt kon worden aan het terugbrengen van arbeidsplaatsen voor Schiedam. De makelaar, Halico Groep B.V. en IHC Gusto Holdings hadden in deze ronde de rol van supporters.

<sup>7</sup> Deltalinqs behartigt de gezamenlijke belangen van de haven- en industriële bedrijven in de Mainport Rotterdam

## **Ronde 2.**

De twee leden van de politieke partij Gemeentebelangen probeerden in de rol van initiator het gemeentebestuur ertoe te bewegen havengerelateerde functies te ontwikkelen op een deel van het terrein. De gemeente heeft deze plannen in haar rol als criticus en toezichthouder (toezien op de naleving van de bepalingen in het bestemmingsplan) afgewezen.

## **Ronde 3.**

De gemeente heeft als toezichthouder altijd alle medewerking aan de planontwikkeling van Halico Groep B.V. verleend. Het Dagelijks Bestuur van het Openbaar Lichaam Rijnmond is in deze ronde de regionale toezichthouder en heeft de rol van selector. Omdat de eerste bouwactiviteiten zullen gaan plaatsvinden voor de Vereenigde Glasfabrieken in Schiedam, heeft dit bedrijf ook een rol in het proces. Immers wanneer Halico Groep B.V. niet tijdig met de bouw kan aanvangen dan had deze partij wellicht naar een andere locatie voor de realisering van opslagloodsen uitgekeken. De Vereenigde Glasfabrieken hebben daarom de rol van supporter. Omdat het college van gedeputeerde staten het uitwerkingsplan moest goedkeuren bezet zij hier de rol van selector.

## **Ronde 4.**

De rol van de gemeente was in deze ronde heel duidelijk die van toezichthouder. Hield Halico Groep B.V. zich wel aan de door de gemeente gestelde kaders en waren de plannen van Halico Groep B.V. in de rol van projectontwikkelaar wel haalbaar en uitvoerbaar.

De omwonenden worden op een gegeven moment als critici en belanghebbenden via de pers geïnformeerd dat er een recreatieve wandelroute langs de Nieuwe Maas zal worden aangelegd. Van deze plannen was de gemeente de initiator.

De provincie Zuid-Holland had door de controle op de parkeerplanning ook een rol, namelijk die van selector.

Halico Groep B.V. zorgt ervoor als eigenaar en ontwikkelaar van het terrein dat er een stichting wordt opgericht om de kwaliteit van de gezamenlijke ruimten hoog te houden. Alle (deel)eigenaren van grond op Nieuwe Maas moeten verplicht lid van deze stichting zijn. Halico Groep B.V. is dus de initiator tot oprichting van deze stichting en de (deel)eigenaren worden verplicht verantwoordelijk voor de gezamenlijke ruimten op het terrein.

## **Ronde 5.**

Op een gegeven moment bleek dat er problemen ontstonden doordat de gemeente teveel moest adviseren, bijsturen en problemen op moest lossen. Halico Groep B.V., in de rol van projectontwikkelaar en eigenaar van het terrein, wilde zoveel mogelijk van het terrein bebouwen. De kwaliteit van de bebouwing bleef achter en de wijze waarop de riolering was aangelegd zorgde voor problemen. De rol van de gemeente was in deze ronde die van lokale toezichthouder en die van adviseur. Stoutjesdijk moest in de rol van deskundige de aanleg en het functioneren van de riolering controleren

## **Ronde 6.**

De plannen voor woningbouw op de kop van bedrijventerrein Nieuwe Maas gelegen in de hoek langs de Maas en de Voorhaven waren ontwikkeld door Dura/Bokx.

Dura/Bokx was eigenaar van het terrein en wilde het ook ontwikkelen dus had hier de rol van projectontwikkelaar / initiator. De gemeente wilde als lokaal toezichthouder meewerken aan de realisering van de plannen. De diverse bedrijven en Deltalinqs die bezwaren hebben gemaakt deden dit vanuit hun rol als critici en belanghebbenden.

De Raad van State in de rol van selector en rechter, heeft de realisering van de woningbouwplannen niet toegestaan.

In het boek 'Complexe besluitvorming' geeft Teisman in een schema heel duidelijk weer wie in welke ronde de actoren waren en welke rol en inbreng zij in diverse rondes gehad hebben (1992, p. 142).

De opzet van dit schema heb ik voor onderstaand schema gebruikt om het proces van herstructurering van Nieuwe Maas weer te geven.

Ronde	Actor	Rol	Belang en inzet.
1	Gemeente IHC-Holdings N.V. Zadelhoff Makelaars Halico Groep B.V.	Initiator Supporter Supporter Supporter	Werkgelegenheid Wil terrein verkopen Zoekt naar kopers Wil terrein ontwikkelen
2	2 leden Gemeente Belangen Gemeente	Initiators  Critici	Dienen plan in voor deel terrein. Bestemmingsplan
3	Gemeente  D.B. Openbaar Lichaam Rijnmond Halico Groep B.V.. Ver. Glasfabrieken College van G.S.	Initiator  Selector  Supporter Supporter Selector	Bestemmingsplan opstellen  Bestemmingsplan goedkeuren  Bouwvergunning nodig Opslagloodsen nodig Vaststellen uitwerkingsplan
4	Gemeente Halico Groep B.V. Omwonenden  (mede)eigenaren  Provincie Zuid- Holland	Toezichthouder Projectontwikkelaar Critici  Verplicht lid Stichting  Selector	Naleven afspraken Ontwikkelen terrein Wandelroute langs Nieuwe Maas Verantwoordelijk voor kwaliteit gezamenlijke ruimten Controle op parkeren
5	Gemeente Halico Groep B.V.  Stoutjesdijk	Toezichthouder Projectontwikkelaar  Deskundige	Projectbegeleiding Wil zo veel mogelijk grond verkopen Controleert riolering.
6	Bokx/Dura Gemeente Deltalinqs Individuele bedrijven Raad van State	Initiator Lokaal toezicht Critici Critici Rechter / selector	Wil woningen bouwen Voorstander plannen ) Bang voor beperkingen in ) bedrijfsvoering Staat woningbouw niet toe.

Uit de hiervoor omschreven rondes, analyses en het schema wordt duidelijk wie de belangrijkste actoren in het hele proces zijn geweest, wat hun rol en doelstelling was en hoe de interactie tussen deze partijen is verlopen.

Er zijn twee centrale actoren in het proces te onderscheiden. Dit zijn de gemeente en Halico Groep B.V.

Vanaf het moment dat duidelijk was dat Halico Groep B.V. de koper van het terrein was, heeft de gemeente zich richting de projectontwikkelaar Halico Groep B.V. in mijn beleving altijd heel coöperatief opgesteld. Dit bleek ook uit het interview dat ik heb gehad met een vertegenwoordiger van Halico Groep B.V. Hij vertelde tijdens het

interview dat de samenwerking met de gemeente altijd zeer plezierig is verlopen en dat de gemeente altijd alle medewerking heeft verleend.

Toen op een gegeven moment bleek dat de ontwikkeling van het terrein niet conform de wensen en eisen van de gemeente verliep, heeft de gemeente dit gecommuniceerd met Halico Groep B.V. Halico Groep B.V. heeft haar leven gebeterd waardoor de samenwerking met de gemeente tot op de dag van vandaag plezierig is verlopen.

#### **6.4. Actuele stand van zaken.**

Op onderstaande kaart is te zien hoe de structuur van het bedrijventerrein Nieuwe Maas is opgebouwd. De gemeente heeft het perceel grond waarop de woningbouw had moeten komen verworven. Op onderstaande kaart is het terrein aangeduid met Gusto-terrein.

De gemeente is door haar eigendom op het terrein nu ook automatisch lid van de stichting die het gemeenschappelijke gebied, waaronder de wegen, onderhoudt.



In de Ruimtelijke Ontwikkelingsvisie: Schiedam onthult haar geheim, die op 31 januari 2005 door de gemeenteraad is vastgesteld, wordt de locatie van de gemeente aangemerkt als één van de vijf poorten van Schiedam. Dit betekent dat het een locatie is waar een 'landmark' op gerealiseerd dient te worden dat vanaf het water goed opvalt. Dit kan zowel een bedrijfsgebouw, een woningencomplex of iets anders zijn. Uitgangspunt voor de vijfde poort, de zogenaamde Waterpoort aan de Maas is dat deze de relatie moet versterken tussen Schiedam en het water van de Nieuwe Maas, waar de stad nu nog als het ware met de rug naar toe ligt.

Tevens maakt het bedrijventerrein Nieuwe Maas inmiddels deel uit van het onderzoeksgebied Nieuw Mathenesse en het Merwehavengebied. Nieuw Mathenesse is een verouderd bedrijventerrein dat geherstructureerd dient te worden. Omdat er afstemming dient plaats te vinden tussen de gemeenten Rotterdam en Schiedam over de ontwikkelingen op beide terreinen, is besloten hierbij ook het bedrijventerrein

Nieuwe Maas te betrekken. De herstructurering van bedrijventerrein Nieuw Mathenesse is door deze afstemmingsoperatie vertraagd en had dus al gestart moeten zijn. De eventuele ontwikkelingen op Nieuwe Maas spelen pas na ca. 2025 en zijn mede afhankelijk van het 'landmark' dat op de kop van het terrein gerealiseerd zal worden.

### 6.5. Subsidies.

Tijdens het dossieronderzoek ben ik niets tegen gekomen dat erop wees dat er voor de herstructurering van het Bedrijventerrein Nieuwe Maas gebruik gemaakt is van subsidies van welke instantie dan ook. Later bleek dit ook te kloppen, omdat tijdens het interview met een vertegenwoordiger van Halico Groep B.V. bevestigd werd dat ze geen gebruik hebben gemaakt van subsidies (voor zover die er al waren).

### 6.6. Uitkomsten enquête op bedrijventerrein Nieuwe Maas.

Uit de enquête blijkt dat de op het bedrijventerrein Nieuwe Maas gevestigde bedrijven tevreden zijn over en met de locatie. In het geval een bedrijf dit niet is dan is hij zelf mede verantwoordelijk voor het onderhoud van de openbare gebieden op het terrein. Op het terrein zijn 30 bedrijven gevestigd waarvan ik er 10 (= 33%) een enquêteformulier heb toegezonden. Helaas hebben maar 5 bedrijven (= 50% van de 10) de moeite genomen het formulier in te vullen en aan mij te retourneren. Ik had op minimaal 6 respondenten gehoopt. De bedrijven die niet gereageerd hebben heb ik telefonisch verzocht de enquête alsnog te retourneren. Helaas heeft geen van de ondernemers aan dit verzoek gehoor gegeven.

Op de vraag of men tevreden is over de bedrijfshuisvesting antwoordden alle respondenten met ja.

De op het bedrijventerrein gevestigde bedrijven beoordelen het imago van het terrein over het algemeen met redelijk tot goed.

Geen van de respondenten heeft verhuisplannen, en men is ook niet van plan om nieuwbouw op de huidige locatie te plegen of het huidige pand te verbouwen. Van de 5 respondenten zijn er 4 eigenaar van het pand en 1 huurt.

In hoofdstuk 8 zal ik nader ingaan op verschillen in uitkomsten van de enquêtes op Nieuwe Maas en Vijfsluizen.

Onderstaand volgt een schema waarin staat weergegeven hoe de ondernemers diverse aspecten van het terrein beoordelen.

13. Hoe beoordeelt u de:	Ze er goed	Goed	Neu- traal	Slecht	Ze er Slecht
Bereikbaarheid van het terrein per (vracht)auto	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereikbaarheid van het terrein per openbaar vervoer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	2	<input type="checkbox"/>
Bereikbaarheid van het terrein per fiets	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewegwijzering naar het terrein	<input type="checkbox"/>	2	2	1	<input type="checkbox"/>
Bewegwijzering op het terrein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	2	<input type="checkbox"/>
Bereikbaarheid op het terrein	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkeersveiligheid op / om het terrein	<input type="checkbox"/>	3	1	1	<input type="checkbox"/>
Parkeren op eigen terrein	1	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beheer wegen, inritten, trottoirs e.d.	<input type="checkbox"/>	2	2	1	<input type="checkbox"/>
Gebruik wegen e.d. door andere bedrijven	<input type="checkbox"/>	2	2	1	<input type="checkbox"/>
Beheer groenvoorzieningen	<input type="checkbox"/>	1	2	1	<input type="checkbox"/>
Aanzien van de openbare ruimte	<input type="checkbox"/>	1	3	1	<input type="checkbox"/>
Aanzien / uitstraling bedrijfspercelen	<input type="checkbox"/>	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achterstallig onderhoud gebouwen	<input type="checkbox"/>	1	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Hoe beoordeelt u de:	Zeer goed	Goed	Neutraal	Slecht	Zeer Slecht
Leegstaande gebouwen op het terrein	<input type="checkbox"/>	1	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stedenbouwkundige kwaliteit van terrein Vijfsluizen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stedenbouwkundige kwaliteit van terrein Nieuwe Maas	<input type="checkbox"/>	3	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociale veiligheid	<input type="checkbox"/>	1	3	1	<input type="checkbox"/>
Energievoorziening	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Watervoorziening	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Afvalinzameling	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bodem en/of grondwatervervuiling	<input type="checkbox"/>	3	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overlast geluid/geur/stof andere bedrijven	<input type="checkbox"/>	3	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bepalingen bestemmingsplan	<input type="checkbox"/>	3	1	1	<input type="checkbox"/>
Milieu/Wet milieubeheerbepalingen	<input type="checkbox"/>	3	1	1	<input type="checkbox"/>

Een aantal hebben zich onthouden van een mening bij:

- Stedenbouwkundige kwaliteit Vijfsluizen 4
- Beheer Groenvoorzieningen 1
- Bodem en of grondwatervervuiling 1

Een anoniem overzicht van de antwoorden die gegeven zijn op het enquêteformulier is als bijlage 3 bij deze scriptie gevoegd.

#### 6.7. Uitkomsten interviews met stakeholders met betrekking tot bedrijventerrein Nieuwe Maas.

Mijn eerste vraag aan de geïnterviewde stakeholders was of ze een mening hadden over het herstructureringsproces op de bedrijventerreinen Nieuwe Maas en Vijfsluizen. Reacties van stakeholders zijn dat men vindt dat de herstructurering op Nieuwe Maas niet is gegaan zoals het had moeten gaan. De kwaliteit had volgens een aantal stakeholders anders gekund. Wel wordt aangegeven dat indien de gemeente het terrein had geherstructureerd, dat het dan waarschijnlijk ruimer zou zijn aangelegd. Dit is vanuit stedenbouwkundig oogpunt prima, maar de opbrengsten van het terrein waren wellicht te weinig geweest.

De vertegenwoordiger van Halico Groep B.V. vindt het samen met een tweetal stakeholders jammer dat er niets met het waterfront is gedaan. Volgens Halico Groep B.V. had men het bedrijventerrein ook op een andere plaats kunnen aanleggen, want hij vindt het wel een beetje zonde dat zo'n mooie locatie langs de Nieuwe Maas is gebruikt voor een droog bedrijventerrein. De stedenbouwkundige van de gemeente geeft aan dat het terrein planologisch op de verkeerde plek ligt, maar dat destijds, ingegeven door het behoud van werkgelegenheid, deze keuze is gemaakt.

Indien een gemeente niet vooraf goed de kaders aangeeft waarbinnen de herstructurering dient plaats te vinden en initieert dan gaat een projectontwikkelaar over het algemeen voor de snelle en maximale winst. Dit levert een belangrijk verschil op tussen herstructureren door een private of een publieke partij.

Op een terrein als Nieuwe Maas had bij herstructurering door de gemeente waarschijnlijk de kwaliteit van het aan te leggen terrein voorop gestaan en had de gemeente geld op de herstructurering moeten toelagen. Dit kan een projectontwikkelaar niet.

De gemeente accepteert verliezen en heeft een veel verdere horizon. Een gemeente heeft ook andere doelstellingen, zoals o.a. werkgelegenheid bevorderen.

Een projectontwikkelaar wil een optimalisatie van zijn rendement en gaat voor de kortere termijn.



De stedenbouwkundige kwaliteit van Nieuwe Maas wordt door de meeste stakeholders beoordeeld van slecht tot netjes.

De aanleg van infrastructuur op Nieuwe Maas, zowel ondergronds als bovengronds, vindt een aantal stakeholders minimaal. Vanuit stedenbouwkundig oogpunt zijn een aantal van mening dat het terrein bestaat uit 'vierkante dozen'. Nieuwe Maas vinden de meeste stakeholders stedenbouwkundig niet in orde. Een stakeholder geeft aan dat tegen de inrichting van het terrein zakelijk is aangekeken.

De vertegenwoordiger van Halico Groep B.V. die ik als stakeholder heb geïnterviewd was van mening dat de wegen op het terrein destijds goed zijn aangelegd. Jilles de Klerk daarentegen, die als chef van de hoofdafdeling civiele werken van de Dienst Gemeentewerken Schiedam moest adviseren, was en is helemaal niet te spreken over de wijze waarop de infrastructuur op Nieuwe Maas is aangelegd.

Tevens geeft de vertegenwoordiger van Halico Groep B.V. aan dat de samenwerking altijd heel prettig is verlopen. De kaders waarbinnen de herstructurering moest plaatsvinden waren duidelijk volgens hem. Andere stakeholders zijn het daar niet mee eens. Er is zelfs correspondentie geweest met Halico Groep B.V. omdat men zich niet aan de afspraken hield.

De uitstraling van Nieuwe Maas vinden de meeste stakeholders niet zo goed. Het minimaliseren van de openbare/gemeenschappelijke ruimte doet de uitstraling geen goed.

## **6.8. Conclusie.**

Aan de hand van het rondenvormingsmodel zijn de diverse besluitvormingsronden goed in beeld gebracht. Door te analyseren welke actoren invloed hebben gehad op de diverse besluitvormingsprocessen wordt de complexiteit van het gehele proces nog eens benadrukt. De belangen van de gemeente kunnen op sommige punten niet geheel dezelfde zijn als die van de ontwikkelaar. Bijvoorbeeld bij het aanleggen van de infrastructuur was hier duidelijk een verschil waar te nemen. De ontwikkelaar die niet aan de wens van de gemeente kon voldoen, omdat dit commercieel niet haalbaar was en de gemeente die op dat moment al twijfelde aan het feit of de wegenstructuur breed genoeg zou zijn.

Wat de op het terrein gevestigde ondernemers betreft kan worden gesteld dat die best tevreden zijn over het bedrijventerrein Nieuwe Maas. Uit de enquête zijn nauwelijks negatieve opmerkingen ten aanzien van het bedrijventerrein geuit.

## **7. Bedrijventerrein Vijfsluizen (vm. Scheepswerf Wilton Fijenoord.**

Voordat de transformatie van een deel van de oude scheepswerf Wilton Fijenoord een feit werd is er heel wat water door de Nieuwe Maas gestroomd.

Omdat deze geschiedenis bestuurskundig zeer interessant is ga ik vrij uitgebreid in op de periode van de RSV-enquête en de daarop volgende perioden.

### **7.1. Geschiedenis van het terrein**

In 1825 besluit de Nederlandsche Stoomvaart Maatschappij een eigen vestiging op te richten op het vroegere quarantainestation (het 'Pesthuis') in Rotterdam-Zuid voor het herstel en vervaardigen van stoommachines onder de naam 'Etablissement Feijenoord'.

Enige jaren later, in 1854, richtte Bart Wilton met hulp van o.a. Willem Ruys<sup>8</sup>, zijn smederij op. Wellicht vanwege die relatie werd Wilton van huissmid steeds meer scheepssmid. In 1876 kon Wilton een stuk land aan de Westzeedijk te Rotterdam verwerven. Hier werd een kleine haven gegraven en een dwarshelling gebouwd. Tegen de achtergrond van de expanderende stoomvaart en groeiend handelsverkeer, kwamen beide ondernemingen tot bloei in de zich snel uitbreidende havenstad. Om aan de vraag te kunnen voldoen, werd in 1927 tussen 'Feijenoord' en het inmiddels naar Schiedam verplaatste 'Wilton', een samenwerkingsovereenkomst aangegaan.

In 1929 fuseerden de Maatschappij Feijenoord en Wilton's Machinefabriek en ontstond de Dok- en Werfmaatschappij Wilton-Fijenoord.

In 1971, ten tijde van economisch zware tijden en een enorme concurrentie in de scheepsbouw, fuseerden de Rijn-Schelde Combinatie en Verolme Verenigde Scheepswerven tot het scheepsbouwconcern Rijn-Schelde-Verolme (RSV) onder druk van de toenmalige minister van Economische Zaken R.J. Nelissen<sup>9</sup>.

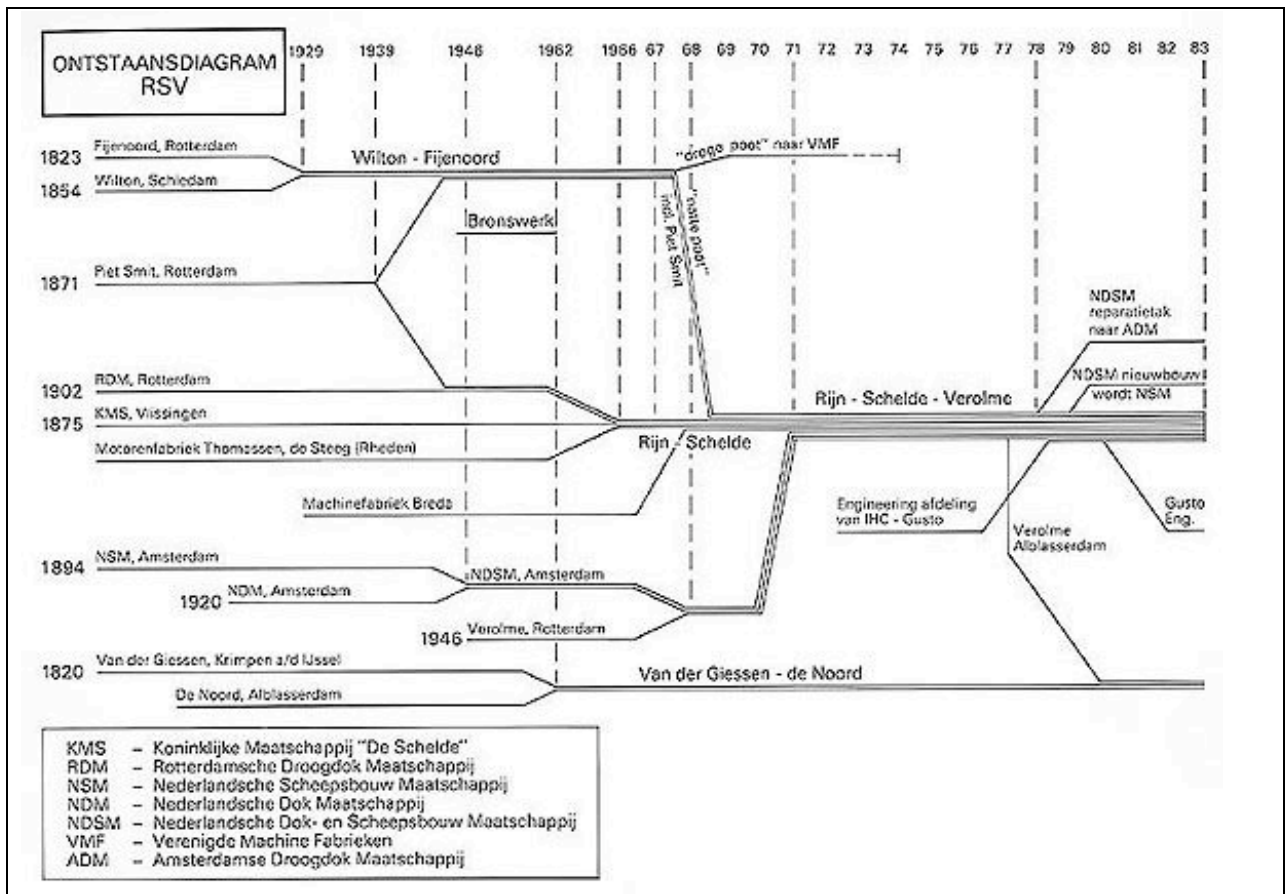
De Rijn-Schelde combinatie was op haar beurt ontstaan uit een fusie van Wilton-Fijenoord, de Rotterdamsche Droogdok Maatschappij en de Koninklijke Maatschappij 'De Schelde' en was op dat moment nog lang geen goed lopende eenheid. Zo was er nog geen sprake van samenwerking; integendeel, zo bleek later uit de verhoren, men beconcurrerde elkaar nog minstens zo fel als voor de samenbundeling.

Met Verolmes bedrijven erbij kon de sfeer er nauwelijks beter op worden. En het Verolme-concern voelde zich toch al bekocht doordat het, om geld van de staat te kunnen krijgen, de noodlijdende NDSM in Amsterdam had moeten overnemen.

---

<sup>8</sup> In 1875 richtte de firma Willem Ruys een rederij op om op Java te gaan varen met stoomboten. De firma exploiteerde in die tijd nog enkele andere rederijen - het was toen vrij gebruikelijk om voor ieder schip afzonderlijk een rederij te stichten. In 1883 werden alle rederijen van Ruys samengevoegd en de N.V. Rotterdamsche Lloyd gevormd.

<sup>9</sup> Werd in 1970 tussentijds minister van Economische Zaken in kabinet-De Jong (1967-1971).



## 7.2. De herstructurering aan de hand van het rondemodell.

Evenals in het hoofdstuk over Nieuwe Maas zijn de rondes ingedeeld in rondes op basis van cruciale beslissingen. Met name in dit hoofdstuk zijn de beslissingen van de minister vaak cruciaal. Zoals Teisman in zijn boek aangeeft (1992, p. 133) *'kan een beslissing van een minister cruciaal zijn, ook als het achteraf een loze belofte blijkt. Van belang is dat de beslissing als referentiekader dient voor vervolg-activiteiten'*. Tijdens het proces dat voorafging aan de herstructurering van een deel van het Wilton Fijenoord terrein zijn er heel wat van dergelijke beslissingen door minister Van Aardenne genomen, die ook cruciaal in het proces zijn gebleken.

Ik start met de analyse van het proces tot herstructurering aan de hand van het rondemodell vanaf de RSV-enquête. Omdat de aanloop naar het proces van herstructurering van Vijfsluizen veel complexer is geweest dan bij de herstructurering van Nieuwe Maas, hebben er ook meer besluitvormingsronden plaatsgevonden. Mijn casestudie begint echter in de periode waarop het doek valt voor Wilton Fijenoord in Schiedam. Omdat Wilton Fijenoord onderdeel was van Rijn-Schelde-Verolme Machinefabrieken en Scheepswerven N.V. (RSV) wil ik ook even ingaan op de RSV-enquête. De RSV-enquête is onderdeel van de geschiedenis van het bedrijventerrein Vijfsluizen. Er hebben naar aanleiding van en na de RSV-enquête bijzondere besluitvormingsprocedures plaatsgevonden.

## **Ronde 1.**

### **De RSV-enquête.**

Het RSV-concern leek in 1971 levensvatbaar, logisch anders was men er nooit mee gestart. Hoewel vlak hierna landen als Japan en Zuid-Korea schepen bouwden tegen dumprijzen, leek het concern nog een kans te hebben. Door de oliecrisis in 1973 stagneerde de markt voor grote olietankers. RSV besloot schepen voor eigen rekening te bouwen in de hoop ze later te verkopen. Om annulering van orders te voorkomen bood het bedrijf na-financiering aan. Er werd niet geluisterd naar waarschuwingen dat de Nederlandse scheepsbouw moest inkrimpen.

In 1977 werd de overcapaciteit echt duidelijk, wat sluiting van werven tot gevolg had. Omdat de regering door financiële steun invloed had, wilde men niet overgaan tot sluiting van een aantal werven. De reden hiervoor was dat men ontslagen wilde voorkomen. Om die ontslagen te voorkomen, ging men zelfs meer schepen bouwen. Al betekende dit ca. 200 miljoen gulden verlies voor de staat, sluiting van de werven was uitgesloten.

Door creatieve oplossingen werden de medewerkers van de werven aan het werk gehouden. De ene werf voorzag de andere zogenaamd van werk. Om te voorkomen dat duizenden werknemers op straat kwamen te staan, liepen de overheidssubsidies jarenlang door. Het gevolg van dit beleid waren grote financiële verliezen en het verlies van meer dan 18.000 arbeidsplaatsen. Ook in Schiedam heeft dit veel arbeidsplaatsen gekost.

Aan het RSV concern is jarenlang door de overheid forse financiële steun verleend van zo'n 2,7 miljard gulden, maar uiteindelijk ging het bedrijf in 1983 toch ter ziele en resteerde een verlies van 2,2 miljard gulden.

De uiteindelijke onderdoorgang van het RSV concern werd veroorzaakt door de investeringen in de bouw van energiecentrales in Algerije en de ontwikkeling van een kolengraafmachine voor de Amerikaanse markt. Deze projecten hebben het concern honderden miljoenen guldens gekost.

In februari 1983 verleende de rechtbank in Rotterdam RSV surseance van betaling. Omdat het vreemd was dat een bedrijf dat zoveel overheidssteun had ontvangen toch failliet ging, gaf de Tweede Kamer op 24 maart 1983 op initiatief van CPN-kamerlid Evelien Eshuis opdracht tot een parlementaire enquête.

De conclusie van de commissie, die onder leiding stond van CDA-kamerlid C. van Dijk, was dat er - mede onder druk van de Tweede Kamer - te lang was doorgegaan met de steunverlening, dat de Tweede Kamer onvoldoende toezicht had gehouden en dat de minister van Economische Zaken Gijs van Aardenne in 1980 de Kamer ernstig had misleid over verliezen van een onderdeel van het concern. Minister van Aardenne werd niet door de Tweede Kamer naar huis gestuurd, omdat men hem niet alleen schuldig aan het debacle vond. Het rapport in 1984 van de enquête-commissie leidde wel tot zware politieke beschadiging van minister Van Aardenne

## **Ronde 2.**

### **Gevolgen voor de werf Wilton Fijenoord in Schiedam**

Reeds op 10 februari 1983, ruim een week voor het besluit van de surseance van betaling, schrijft het college van burgermeester en wethouders een brief aan de minister van Economische Zaken waarin zij hem wijzen op de negatieve gevolgen van de sanering van RSV-bedrijven voor de Rijnmond en voor Schiedam in het bijzonder indien Wilton Fijenoord zou moeten sluiten.

Vervolgens nodigen burgemeester en wethouders samen met de directie en Ondernemingsraad van Wilton Fijenoord bij brief van 4 maart 1983 de Vaste Kamercommissie voor Economische Zaken uit. Aan deze uitnodiging wordt geen gehoor gegeven.

Vervolgens dient Wilton Fijenoord op 25 april 1983 een zogenaamde steun-vraag in bij de minister van Economische Zaken. Hierin werd verzocht om ten behoeve van de verzelfstandiging van Wilton Fijenoord een financieringsbijdrage van fl. 45 miljoen aan kasmiddelen voor de reparatie-afdeling van Wilton Fijenoord ter beschikking te stellen.

Nadat door het ministerie van Economische Zaken en de Nationale Investeringsbank een onderzoek was ingesteld wordt uiteindelijk positief besloten.

### **Ronde 3.**

#### **Exportvergunning Taiwanese onderzeeboten.**

Begin december 1983 wordt er tussen Wilton Fijenoord en de minister van Economische Zaken afgesproken dat de surseance van betaling tot 31 december 1984 zou worden verlengd, dit in afwachting van de beslissing op de aangevraagde exportvergunning voor het leveren van 2 à 4 nieuwe onderzeeboten voor Taiwan. Wilton Fijenoord had reeds een order voor onderzeeboten voor Taiwan verkregen. Hiertegen heeft de Chinese regering heftig geprotesteerd met verwijzing naar de gezamenlijke verklaring van 16 mei 1972, waarin Nederland de regering in Beijing als enige wettige regering van China erkend had met Taiwan als een provincie van de Volksrepubliek. Na lange discussies binnen de regering en de betrokken ministeries van Buitenlandse en Economische Zaken bleef het besluit gehandhaafd, weliswaar met de toezegging dat er in de toekomst geen additionele leveringen toegestaan zouden worden. Dit weerhield de Chinese regering er niet van om in mei 1981 te verlangen dat de diplomatieke betrekkingen tot het niveau van zaakgelastigde verlaagd zouden worden.

In 1983 gaf de regering in Taiwan de Nederlandse regering te kennen meer onderzeeërs te willen kopen. Ditmaal gaf de regering echter geen toestemming voor de export. Hierop werden na enige tijd de betrekkingen met de Volksrepubliek op initiatief van de regering in Beijing in mei 1984 weer hersteld op het niveau van ambassadeurs.

Bij brief van 21 december 1983 laat de minister van Economische Zaken weten dat het kabinet van mening is dat de exportvergunning niet kan worden verleend. Door de inmiddels genomen beslissingen door minister Van Aardenne loopt de emotie en de frustratie in Schiedam steeds hoger op, waardoor woede en machteloosheid op dat moment de toon van het debat bepalen.

### **Ronde 4.**

#### **Hoorzitting Vaste Kamercommissie voor Economische Zaken.**

Op 23 december 1983 maakt de gemeente gebruik van de mogelijkheid te spreken tijdens een hoorzitting van de Vaste Kamercommissie voor Economisch Zaken.

Dhr. Scheeres, toen nog wethouder van de gemeente Schiedam, voert het woord waarbij hij aan de volgende punten aandacht schonk:

- De gevolgen voor Wilton Fijenoord-reparatie gelet op de functionele samenhang met de nieuwbouw;
- De schadelijke consequenties voor de Rotterdamse haven bij wegvallen van reparatie capaciteit bij Wilton Fijenoord;
- De vernietiging van kennis en vaardigheden bij de nieuwbouw waardoor de mogelijkheid tot het verkrijgen van vervolgoorders weg zou vallen;
- De sociale en financiële gevolgen voor de gemeente Schiedam.

Het voorstel wordt gedaan om drs. P Langman<sup>10</sup> een onderzoek te laten doen naar de scheepsreparatiecapaciteit in het Waterweggebied op basis van de werkelijke marktbehoefte.

---

<sup>10</sup> Drs. P. Langman, ABN-directeur, was een bankman met veel ervaring in de scheepsbouw.

Vervolgens vindt op 28 december een kamerdebat plaats over de weigering van de exportvergunning. Tijdens dit debat worden een viertal voor Wilton Fijenoord zeer belangrijke uitspraken gedaan:

- er diende een onderzoek te komen naar de gewenste scheepsreparatiecapaciteit in het Waterweggebied (tijdens dit onderzoek mogen geen maatregelen ten nadele van Wilton Fijenoord genomen worden);
- de afbouw van de thans in aanbouw zijnde onderzeeboten moest onbelemmerd door kunnen gaan;
- het kabinet zou met voorstellen moeten komen voor compenserende orders ten behoeve van de nieuwbouw-afdeling;
- de regering zou dusdanige voorwaarden moeten scheppen dat de surseance van betaling opgeheven zou kunnen worden.

Begin januari 1984 ontvangt Wilton Fijenoord van het ministerie van Economische Zaken een aanvullende financieringsbijdrage van fl. 5 miljoen om onder andere een aantal boedelcrediteuren te kunnen betalen.

## **Ronde 5.**

### **Damen Shipyards te Gorinchem.**

Het onderzoek van de heer Langman is eind januari 1984 afgerond. De conclusie in het rapport ten aanzien van Wilton Fijenoord is: 'Wilton Fijenoord is de meest complete werf en door zijn locatie en reputatie van vakmanschap strategisch voor de Rotterdamse haven van groot belang'.

Er worden dan financiële voorstellen gedaan en er dient bij Wilton Fijenoord nog wat verder aan capaciteit te worden ingekrompen.

Op 1 februari 1984 komt de minister van Economische Zaken met een nieuw element, namelijk het feit dat Damen Shipyards te Gorinchem belangstelling heeft voor overname van de werf Wilton Fijenoord. Dit betreft zowel de nieuwbouw als de reparatie, hoewel het Damen eigenlijk alleen maar om de nieuwbouw te doen is.

De minister is alleen bereid om financiële middelen aan Wilton Fijenoord ter beschikking te stellen als de Damen-transactie wordt geëffectueerd en de combinatie van Damen en Wilton Fijenoord zal afzien van de bouw van grotere marineschepen. Indien aan deze voorwaarde niet wordt voldaan dan krijgt Wilton Fijenoord de financiële steun alleen als de onderzeeboten bij de RDM worden afgebouwd en de nieuwbouw bij Wilton Fijenoord wordt opgeheven.

In beide gevallen moest volgens de minister van Economische Zaken sprake zijn van een zogenaamde activa-transactie, waarbij de huidige vennootschap failliet werd verklaard en gelijktijdig een nieuwe werd opgericht die de activa en niet de schulden van de oude overneemt.

Het is begrijpelijk dat dit standpunt van de minister tot een storm van kritiek heeft geleid. De directie van Wilton Fijenoord weigert om met de directie van de RDM te praten over de overheveling van het onderzeeboten-project. De werknemers van de RDM hebben inmiddels het werk van Wilton-Fijenoord als 'besmet' verklaard en de werknemers van Wilton Fijenoord bewaken permanent de in aanbouw zijnde onderzeeboten. Inmiddels weigeren ook de Taiwanese met de directie van de RDM te praten.

Zowel de directie en bewindvoerders van Wilton Fijenoord als de vakbonden vinden een technisch faillissement onaanvaardbaar.

Op 9 februari 1984 schrijven burgemeester en wethouders van Schiedam een brief aan de Minister President, waarin zij aangeven zeer verontwaardigd en geschokt te zijn over de afwikkeling van de surseance en niet mee willen werken aan een

oplossing waardoor faillissement van Wilton Fijenoord wordt vermeden en het bedrijf de mogelijkheid behoudt om ook grotere marineopdrachten te aanvaarden.

Op dat moment verlangt Wilton Fijenoord van de minister van Economische Zaken een herfinanciering en opheffing van de surseance langs een normale weg en niet door faillissement. Tevens wenst het bedrijf geen beperkende voorwaarden met betrekking tot de marinebouw. Indien aan deze wensen werd voldaan, bestond er in beginsel geen bezwaar tegen de overname door Damen.

Tevens is door Taiwan aangeboden de leegloopverliezen in de nieuwbouw bij Wilton Fijenoord te financieren als de afbouw van de onderzeeboten ongestoord bij Wilton Fijenoord kan plaatsvinden.

Naar aanleiding van de brief van de minister van Economische Zaken van 1 februari, vindt in februari nog correspondentie plaats tussen de bewindvoerders van Wilton Fijenoord en de minister van Economische Zaken. Men is het niet met elkaar eens.

Vervolgens stuurt het college van burgemeester en wethouders op 1 maart 1984 een memorandum aan de minister van Economische Zaken met het verzoek om een gesprek. In dit memorandum staat hetgeen tot nu toe is gebeurd ten aanzien van Wilton Fijenoord opgesomd, inclusief de gevolgen die een gehele of gedeeltelijke sluiting van Wilton Fijenoord heeft voor de stad Schiedam. De minister stemt in met een gesprek.

#### **Ronde 6.**

##### **Introductie van 'De Schiedam-optie'.**

Op 12 maart 1984 vindt het gesprek met de minister plaats. Tijdens dit gesprek wordt de zogenaamde 'Schiedam-optie' besproken. Deze zogenaamde Schiedam-optie hield in dat de gemeente het onroerend goed van Wilton Fijenoord zou kopen voor een bedrag van fl. 42 miljoen en vervolgens de grond met opstallen weer in erfpacht aan Wilton Fijenoord zou uitgegeven. Het terrein van Wilton Fijenoord was 100 ha groot, wat ongeveer 5% van het grondoppervlak van de gemeente Schiedam is. Wilton Fijenoord zou hierdoor haar schuld kunnen aflossen, die volgens de bewindvoerders nog fl. 42 miljoen bedroeg.

De Schiedam-optie was alleen voor het geval er geen overeenstemming tussen Damen en Wilton Fijenoord zou worden bereikt.

De minister was niet enthousiast over de Schiedam-optie maar had er ook geen bezwaren tegen.

#### **Ronde 7.**

##### **Weigering exportvergunning**

Eind maart wordt het beroep van Wilton Fijenoord tegen het weigeren van de exportvergunning verworpen. Ook mogelijkheden tot het vorderen van schade worden door de rechter niet erkend.

#### **Ronde 8.**

##### **Verklaring inzake Schiedam-optie.**

Een inmiddels door burgermeester en wethouders, de directie en de bewindvoerders van Wilton Fijenoord en de raad van bestuur van RVS afgegeven verklaring over de Schiedam-optie is op 28 maart 1984 aanleiding voor een gesprek met de Vaste Kamercommissie voor Economische Zaken en de minister van Economische Zaken. In dit gesprek spreekt de minister zijn twijfel uit over de Schiedam-optie. Uiteindelijk zegt de minister onder druk van de Vaste Kamercommissie toe de Damen-optie en de Schiedam-optie gelijkwaardig te zullen beoordelen.

## **Ronde 9.**

### **'De Schiedam-optie' blijft over.**

Op 4 april 1984 geven RVS en Damen gezamenlijk een verklaring uit waarin staat dat om diverse redenen de onderhandelingen zijn opgeschort. Door RVS en bewindvoerders werd tevens besloten dat men zich wilde concentreren op de Schiedam-optie.

Voor de realisering van de Schiedam-optie werd door RVS en de bewindvoerders als voorwaarde gesteld dat de capaciteit van de reparatiesector met 20% zou moeten worden teruggebracht.

De minister bleek het hier niet mee eens te zijn en zond op 5 april een telex aan de directie en bewindvoerders van Wilton Fijenoord, waarin hij op scherpe toon opriep tot het hervatten van de onderhandelingen met Damen.

De minister stelde tevens dat het plan van Schiedam zou moeten voldoen aan de voorwaarden opgenomen in een advies aan de Commissie voor Herstelfinanciering inzake steunverlening aan Boele. Hierin wordt gepleit voor een algemene sanering van de scheepsreparatiesector in het Waterweggebied.

Dit advies, dat ook door de minister aan de Tweede Kamer was gezonden, en de telex waren voor de Vaste Kamercommissie aanleiding om de minister op 10 april 1984 in een besloten mondeling overleg ter verantwoording te roepen.

Dit gesprek leverde de toezegging op dat op zeer korte termijn overleg zou plaatsvinden met alle betrokkenen, waaronder ook de gemeente Schiedam.

Dit zijn twee overleggen geworden, waarin de Schiedam-optie zeer uitgebreid is besproken.

## **Ronde 10.**

### **Voorstel door ministers van Economische Zaken en Defensie.**

Op 9 mei 1984 stuurt de minister een brief aan de directie en de bewindvoerders van Wilton Fijenoord waarin staat dat de minister samen met zijn collega van Defensie bereid zijn bij te dragen aan een oplossing. Als bijlage bij deze brief is een voorstel c.q. hoofdlijnen opgenomen van een samenwerkingsovereenkomst tussen de Koninklijke Maatschappij 'De Schelde' (KMS), de RDM (die allebei reeds als marinewerven functioneerden) en Wilton Fijenoord.

In mei 1984 wordt een 'letter of intent' ondertekend door het college van burgemeester en wethouders, de raad van bestuur van RSV, de directie van Wilton Fijenoord en de bewindvoerders.

Door het ondertekenen van deze 'letter of intent' spreken partijen onder andere af dat:

- De gemeente Schiedam het initiatief zal nemen tot oprichting van een stichting die het behoud van Wilton Fijenoord tot haar doelstellingen rekent;
- De overdracht van de aandelen Wilton Fijenoord zal plaatsvinden op voorwaarde dat Wilton Fijenoord zal worden verzelfstandigd en dus zal vrijkomen uit het RSV-concernverband.
- Wilton Fijenoord het in eigendom zijnde onroerend goed aan de gemeente Schiedam zal verkopen voor fl. 42 miljoen, onder voorbehoud van het recht van opstal en een recht van erfpacht.
- De aan Wilton Fijenoord verleende surseance van betaling zal worden beëindigd door middel van homologatie van het door Wilton Fijenoord aan haar crediteuren aangeboden akkoord.

## **Ronde 11.**

### **Aankoop van het onroerend goed door de gemeente Schiedam.**

Door de gemeente Schiedam moest een lening van fl. 42 miljoen afgesloten worden om het onroerend goed van Wilton Fijenoord te kunnen verwerven. Dit bleek, tegen alle verwachting in, geen enkel probleem. De instanties die het geld aan de gemeente wilde lenen diende zich spontaan aan.



Wilton Fijenoord moest als canon de rentekosten van de lening met een opslag van 2% betalen. Op deze manier kon Wilton Fijenoord een zogenaamde 'zachte landing' maken, oftewel doordraaien.

Naast dit bedrag had Wilton Fijenoord al een bedrag van fl. 25 miljoen als achtergestelde lening van de overheid gekregen en fl. 20 miljoen als 'gift' van RSV. Ook deze bedragen zijn in zijn geheel gebruikt voor het aflossen van schulden. De eerste jaren heeft Wilton Fijenoord nog gebruik gemaakt van het totale oppervlak van 100 ha. Toen bleek dat door een interne reorganisatie op het terrein grond vrij kwam, heeft men dit aan de gemeente afgestaan en is voor ca. 25 ha het erfpachtrecht ontbonden.

Burgemeester Scheeres vertelde in het interview dat hij blij is dat deze 25 ha voor de gemeente beschikbaar kwamen om te herstructureren. Er waren op dat moment ook andere partijen die belangstelling hadden voor deze kavel. Indien deze partijen de beschikking over het terrein hadden gekregen dan was het terrein gebruikt voor de opslag van verontreinigde grond. Dit zou niet alleen zonde zijn geweest van de locatie maar ook voor de werkgelegenheid.

## **Ronde 12.**

### **Bereidheid Wilton Fijenoord om mee te werken aan advies dr. J.M. Goudswaard.**

Op 13 januari 1986 vindt er een gesprek plaats tussen de ministers van Economische Zaken en Defensie en de voorzitters van de raden van commissarissen van de KMS, RDM en Wilton Fijenoord.

Omdat de drie werven er niet in slaagden een samenwerkingsovereenkomst te sluiten wordt voorgesteld dr. J.M. Goudswaard te laten onderzoeken hoe de werven tot een 'convenant marinewerven' kunnen komen. Wilton Fijenoord stemt toe mee te willen werken aan het onderzoek.

De adviesopdracht die inzake het 'convenant marinewerven' aan de heer Goudswaard werd verstrekt, had als basis:

- de voorwaardenbrieven die bij de verzelfstandiging aan de werven zijn opgelegd;
- de verslagen van de besprekingen tussen bewindslieden en de betrokken werven waarin de beleidsuitgangspunten van de overheid zijn vastgelegd.

Wilton Fijenoord voorziet de heer Goudswaard van informatie en laat weten hoe de discussie loopt tussen de drie werven.

## **Ronde 13.**

### **Advies van dr. J.M. Goudswaard.**

Op 27 februari 1986 is het advies van de heer Goudswaard gereed. Het advies is ronduit ongunstig voor Wilton Fijenoord, die door dit advies in een zeer ondergeschikte positie ten opzichte van de andere twee werven zou belanden.

Door dr. Goudswaard werd geadviseerd om de RDM en de KMS een preferentiële positie binnen het consortium te geven. Zij zouden de marineorders ontvangen en voorrang genieten bij buitenlandse orders, terwijl Wilton Fijenoord naar een secundaire positie zou worden verplaatst en alleen voor reparatiewerkzaamheden in aanmerking zou komen.

De fractievoorzitters uit de gemeenteraad sturen de Minister President op 15 maart 1986 een brief waarin zij een beroep doen op het parlement om Wilton Fijenoord een eerlijke kans te geven om zo een zeer belangrijk deel werkgelegenheid voor Schiedam te behouden.

De Industriebond FNV afdeling Schiedam verzoekt de gemeenteraad al haar invloed aan te wenden om Wilton Fijenoord een reële kans te geven.

Het rapport Goudswaard wordt zowel door de directie van Wilton Fijenoord als door de Industriebond FNV als volstrekt onaanvaardbaar gezien.

Het advies druist in tegen de hoofdlijnen van het te sluiten convenant en de in mei 1984 door de minister en Wilton Fijenoord gesloten overeenkomst. Op basis hiervan heeft de gemeente destijds wel de grond van Wilton Fijenoord gekocht. Wilton Fijenoord meent dat ze als particuliere werf beter op de exportmarkt kan opereren dan de KMS en/of de RDM, doordat ze flexibeler en goedkoper zijn en meer exportervaring hebben.

Men vindt het rapport Goudswaard een slechte zaak voor de B.V. Nederland. Het advies Goudswaard lijkt volgens Wilton Fijenoord ingegeven door het budgettaire defensiebelang en lijkt op een onderbouwing van het RDM/KMS standpunt.

De Kamer van Koophandel voor Rotterdam en de Beneden Maas (zoals die toen nog heette), schrijft in een brief van april 1986 aan de ministers van Economische Zaken en Defensie, terwijl zij de voorkeurspositie van de KMS/RDM erkent voor wat betreft marineschepen, dat selectieve steunverlening altijd tot verstoring van marktverhoudingen zal leiden. Wilton Fijenoord mag volgens de KvK niet van de markt afgeschermd worden en moet – binnen het kader van de voorwaardenbrief – net als elk bedrijf dat export wil bedrijven aanspraak kunnen maken op de gebruikelijke faciliteiten van overheidsinstellingen.

Tevens beschuldigde de directeur van Wilton Fijenoord in april 1986 de regering van actieve tegenwerking ten aanzien van belangen van Wilton Fijenoord in het buitenland. Nederlandse ambassades in het buitenland stelde zich halfslachtig en soms zelfs ronduit vijandig op ten aanzien van Wilton Fijenoord. Zo werd er geen assistentie geboden bij potentiële buitenlandse orders voor Wilton Fijenoord en waren benodigde documenten niet op tijd gereed. De Vaste Kamercommissie voor Buitenlandse Zaken heeft haar ongenoegen over deze gang van zaken uitgesproken, en gaf minister Van Aardenne opdracht om met een beter plan voor het verdelen van werk tussen de RDM, KMS en Wilton Fijenoord te komen. Minister Van Aardenne reageerde hierop met de opmerking: „ We zijn weer terug bij af”.

Uiteindelijk is het convenant nooit tot stand gekomen en is Wilton Fijenoord als zelfstandige onderneming doorgegaan.

In 1999 is Wilton Fijenoord overgenomen door de Yssel Vliet Combinatie (YVC). De bedrijven zijn verder gegaan onder de naam Rotterdam United Shipyards. Helaas moest YVC vlak na de overname surseance van betaling aanvragen.

In 2001 wordt Rotterdam United Shipyards overgenomen door het scheepsbouwconcern Damen.

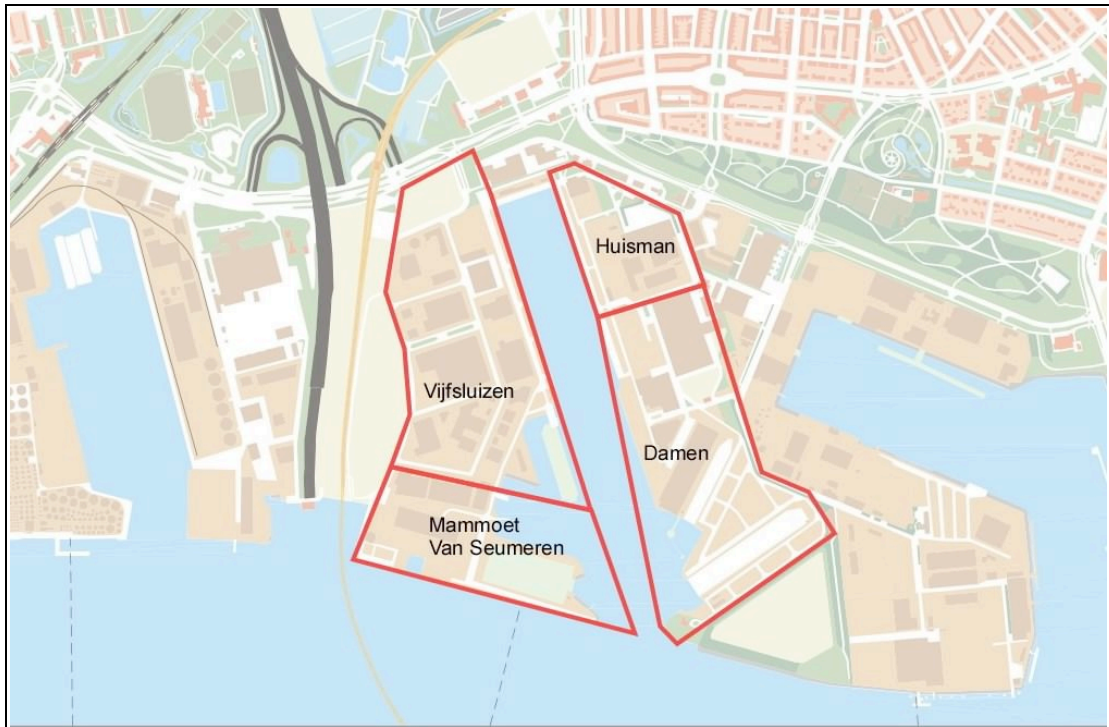
#### **Ronde 14.**

##### **De start van de herstructurering van de uit erfpacht teruggekomen 25 ha.**

Het terrein waarop de werf Wilton Fijenoord in Schiedam gevestigd was kan, voor wat betreft de herstructurering, in drie delen opgesplitst worden.

1. het terrein waar nu nog Damen Shiprepair Rotterdam B.V. is gevestigd;
2. het deel waarop nu Huisman Itrec en Mammoet Van Seumeren gevestigd zijn;
3. het deel waarop bedrijventerrein Vijfsluizen is gerealiseerd, oftewel de uit erfpacht teruggekomen 25 ha.

De verdeling van het terrein is op onderstaande kaart aangegeven.



Het was vanaf het begin af aan duidelijk dat de uit erfpacht teruggekomen ca. 25 ha zou worden ontwikkeld tot een droog bedrijventerrein. Hier was behoefte aan in de regio. Het Wilton Fijenoord-terrein bleek heel ernstig vervuild te zijn en er moest dus fors gesaneerd worden. De gemeente heeft voor de sanering gebruik kunnen maken van de zogenaamde Renaval-subsidie. Renaval Rijndelta was een subsidieprogramma van de Europese Gemeenschap voor de herstructurering van het scheepsbouwgebied tussen Hoek van Holland en Gorinchem.

Het was dus een subsidie die verdeeld moest worden binnen de regio Rotterdam. Om te komen tot een verdeling van het geld in de regio Rotterdam zijn alle wethouders Economische Zaken en een vertegenwoordiger van de Kamer van Koophandel bij elkaar geweest. Er is toen besloten dat de heer R. Scheeres (burgemeester van Schiedam), namens de bestuurders, en de Kamer van Koophandel op een efficiënte wijze het geld moesten verdelen op basis van objectieve normen die men gezamenlijk had vastgesteld.

Het terrein waar sinds jaar en dag een scheepswerf op gehuisvest is geweest was lastig om te herstructureren. De gemeente heeft zich ernstig vergist in wat het betekent om een terrein met een oppervlakte van ruim 25 ha te beheren. Nadat Wilton Fijenoord geen bemoeienis meer met dit deel van het terrein had, is de beveiliging opgeheven. Dit betekende dat iedere nacht de hekken opengebroken werden omdat er bruikbare materialen uit de op het terrein aanwezige panden te halen waren. Hierbij moet gedacht worden aan zink, hout e.d.

Overall op het terrein stonden nog opstallen die over het algemeen rijp waren voor sloop. De gemeente wilde alleen de timmerloods, de scheepsbouwloods en de bedrijfsschool op het terrein laten staan. Men dacht dat voor de scheepsbouwloods (oppervlakte ca. 3 ha) wel een gegadigde te vinden zou zijn, maar dit bleek niet het geval, daarom is besloten de scheepsbouwloods te slopen. Ook de bedrijfsschool van Wilton Fijenoord was niet te handhaven. Omdat de bedrijfsschool een regionale functie had (en nog steeds heeft) is deze nu gehuisvest op het terrein van Damen in Schiedam.

Om het terrein bouwrijp te maken moesten dus alle opstallen, op één na, gesloopt worden en er diende zoals gezegd een bodemsanering plaats te vinden. Het waren niet alleen gebouwen die gesloopt moesten worden maar er stonden ook kraanbanen en scheepshellingen op het terrein. Omdat deze oude bouwwerken in het verleden veel tonnage moesten kunnen dragen zat onder deze opstallen een zeer zware fundering. Hiermee moest met de herinrichting van het terrein rekening gehouden worden. De oude funderingspalen zijn over het algemeen in de grond blijven zitten en in kaart gebracht. Hierdoor konden toekomstige gebruikers van de percelen rekening houden met de bestaande fundering bij hun funderingsplan onder de nieuw te bouwen bedrijfsbebouwingen. Dit was niet altijd een makkelijke opgave. Ter plaatse van een oude scheepshelling zaten bijvoorbeeld ca. 4 palen per m<sup>2</sup> in de grond. Deze palen trekken was geen optie, dus is er een plan omheen ontwikkeld. De nieuwe heipalen zijn tussen de bestaande heipalen door de grond in geslagen.

Het enige gebouw dat niet gesloopt is op het terrein is de oude timmerloods. Dit gebouw is door een Schiedamse ondernemer voor een symbolisch bedrag van de gemeente gekocht. Het gebouw is van binnen zeer grondig en modern verbouwd en aan de buitenkant geheel in zijn oorspronkelijke stijl opgeknapt. Het pand is momenteel één van de beeldbepalende panden op het bedrijventerrein Vijfsluizen. De verontreinigde grond van Vijfsluizen is voor een groot deel afgegraven, waarna er een leeflaag van 1 meter dik is aangebracht. Hierdoor is een beperking ontstaan voor het bouwen in de grond. Kelders en ondergrondse parkeervoorzieningen zijn in principe niet mogelijk.

#### **Ronde 15.**

##### **Stedenbouwkundige inrichting van Vijfsluizen.**

De stedenbouwkundige inrichting van Vijfsluizen is soms wat lastig verlopen. Reden hiervan was dat het vigerende bestemmingsplan '*Plan van uitbreiding gemeente Schiedam, plan in hoofdzaak*' dateert uit 1944. Ikzelf vind dit altijd een bijzonder jaartal voor de vaststelling van een bestemmingsplan, omdat dit midden in de Tweede Wereldoorlog ten tijde van de Duitse bezetting moet hebben plaatsgevonden. Maar dit terzijde.

Het is ook niet een bestemmingsplan voor alleen het gebied Vijfsluizen maar beslaat een ruimer gebied. Vijfsluizen wordt in dit bestemmingsplan bestemd voor gebouwen voor handel en nijverheid zonder verdere specificatie.

Momenteel staat bedrijventerrein Vijfsluizen hoog op de prioriteitenlijst voor een nieuw bestemmingsplan. Omdat Vijfsluizen niet het enige gebied is waarvoor een zeer oud bestemmingsplan geldt, zijn er andere gebieden die nu harder een nieuw bestemmingsplan nodig hebben. De gemeente is bezig met een ware inhaalslag wat het opstellen van bestemmingsplannen betreft.

Belangrijk is dat op het moment dat gestart werd met de herstructurering van het Wilton Fijenoord-terrein er al sprake was van de aanleg van de metro (Calandlijn) en een verdubbeling van de Benelux-tunnel.

Binnen de gemeente vindt vanaf de terugname van het terrein uit de erfpacht van Wilton Fijenoord periodiek een coördinatieoverleg binnen de gemeente plaats. Aan dit overleg nemen de afdelingen Stedenbouw, Grondbedrijf en Civiele Werken van de Dienst Gemeentewerken deel en de secretarieafdeling O.G.E. (Onroerende Zaken, Grondzaken en Economische Aangelegenheden) om zo tot een afstemming te komen.

Om toch stedenbouwkundige eisen aan de inrichting van bedrijventerrein Vijfsluizen te stellen, is in 1990 de notitie 'Randvoorwaarden ontwikkeling bedrijvenpark Vijfsluizen' tot stand gekomen. Deze nota is op 23 april 1990 door de directeur van de Dienst

Gemeentewerken aan het college van burgemeester en wethouders gezonden. Op 7 augustus 1990 neemt het college het besluit:

- vast te stellen dat de met betrekking tot de herontwikkeling van het voormalige Wilton Fijenoord-terrein beoogde milieudoelstelling, het komen tot een vermindering van de milieubelasting naar buiten toe niet duidelijk is geworden, mede ten gevolge van interpretaties rond de methodiek van categorieënindeling uit de notitie van de Dienst Gemeentewerken met conceptrandvoorwaarden.
- dat onverkort wordt vastgehouden aan de doelstelling: een behoorlijke verbetering van de milieusituatie ten opzichte van de oorspronkelijke bedrijfsvoering ter plaatse.
- de directeur van de Dienst Gemeentewerken te verzoeken te komen met voorstellen tot een zodanige herformulering van de randvoorwaardennotitie met een toetsingsmogelijkheid voor de uitgangspositie dat zo mogelijk via een andere methodiek, die praktisch uitvoerbaar is, duidelijk wordt dat werken binnen deze randvoorwaarden leidt tot het halen van de bovenstaande doelstelling.

#### **Ronde 16.**

##### **Plan van aanpak actualisering bestemmingsplannen.**

Op 10 maart 1992 stelt het college van burgemeester en wethouders het 'Plan van aanpak actualisering bestemmingsplannen' vast. In dit plan is het bestemmingsplan Vijfsluizen opgenomen voor het eerste kwartaal 1992. Op dat moment vond reeds oriënterend overleg plaats tussen de Dienst Gemeentewerken, de Dienst Centraal Milieubeheer Rijnmond (DCMR) en de secretarieafdeling ROS (Ruimtelijke Ordening en Stadsbeheer). Tijdens deze overleggen werd bezien welke systematiek voor de milieurandvoorwaarden in het bestemmingsplan kon worden opgenomen.

#### **Ronde 17.**

##### **Stedenbouwkundige randvoorwaarden Vijfsluizen.**

De directeur Dienst Gemeentewerken had in de tussentijd, conform het verzoek van het college, een tussenrapportage uitgebracht. Echter de randvoorwaardennotitie wordt niet vastgesteld in afwachting van het op te stellen bestemmingsplan Vijfsluizen. Dit besluit wordt door het college van burgemeester en wethouders genomen op 19 mei 1992.

Het bestemmingsplan Vijfsluizen is nooit vastgesteld.

#### **Ronde 18.**

##### **Inrichting van het terrein Vijfsluizen.**

De notitie 'Randvoorwaarden ontwikkeling bedrijvenpark Vijfsluizen' is, zonder officieel vastgesteld te zijn door het college van burgemeester en wethouders ter advisering voorgelegd aan de desbetreffende raadscommissies. De notitie is in het openbaar besproken met diverse raadscommissies, zonder daarbij actief de bewoners die in de nabijheid van Vijfsluizen woonachtig zijn te betrekken.

Door de gemeente werd het echter wel zinvol en belangrijk gevonden om met de bewoners over de ontwikkeling van Vijfsluizen van gedachten te wisselen. Dit is gebeurd in persoonlijke gesprekken en door briefwisselingen met individuele bewoners en bewonersverenigingen.

Al is de notitie 'Randvoorwaarden ontwikkeling bedrijvenpark Vijfsluizen' nooit officieel vastgesteld, deze nota is wel als leidraad bij de inrichting van bedrijventerrein Vijfsluizen gehanteerd.

Op 27 augustus 1991 vindt de officiële start van de ontwikkeling van bedrijventerrein Vijfsluizen plaats. De officiële start werd gegeven op het terrein van Vijfsluizen aan de Vlaardingerdijk.

In februari 1999 is door een stedenbouwkundige van de gemeente een A4-tje vervaardigd met stedenbouwkundige uitgangspunten voor het bedrijventerrein Vijfsluizen. Hoewel deze uitgangspunten destijds waren opgesteld voor slechts één straat op het bedrijventerrein, zijn deze uitgangspunten gehanteerd voor het gehele terrein.

Gegadigden die zich aanmeldden voor een kavel op het bedrijventerrein kregen dit A4-tje met stedenbouwkundige uitgangspunten. Omdat de gemeente de percelen in erfpacht uitgaf, was het mogelijk om in het erfpachtcontract en in de erfpachtvoorwaarden nadere eisen aan aspirant erfpachters te stellen. Al had het A4-tje met de stedenbouwkundige randvoorwaarden geen status, een ieder die zich vestigde op Vijfsluizen heeft zich wel aan deze uitgangspunten gehouden. Een resultaat hiervan is dat het een terrein is waarvan de gevels in één rooilijn staan.

Tevens is met alle aspirant erfpachters afgesproken dat het parkeren op eigen terrein dient plaats te vinden. Hiervoor zijn parkeernormen gehanteerd van 1 parkeerplaats per 50 m<sup>2</sup> b.v.o. kantoren en 1 parkeerplaats per 100 m<sup>2</sup> b.v.o. bedrijfshallen. Ook aan deze eis hebben bijna alle erfpachters gevolg gegeven. Bij een kantoorontwikkeling is in het verleden wel eens overeenkomen dat er wat soepeler met de parkeernorm mocht worden omgegaan. Men verwachtte dat veel van de mensen die in toekomst in de kantoorpanden op Vijfsluizen zouden gaan werken, gebruik zouden maken van de goede openbaar vervoervoorziening op het terrein. Immers, op dat moment was men druk bezig met de aanleg van de Calandlijn, waardoor de metro een halte op bedrijventerrein Vijfsluizen zou krijgen. Achteraf gezien is deze versoepeling van de parkeernorm niet goed uitgekapt. Op het terrein zijn twee kantoorstorens door een projectontwikkelaar gerealiseerd. Eén van de twee storens bleek tijdens de bouw te klein voor een koper die zich inmiddels had aangemeld. Gevolg was dat de bouwvergunning is gewijzigd en dat er een laag extra op het pand is gerealiseerd. De projectontwikkelaar had de 'plicht' om te voorzien in extra parkeerplaatsen maar heeft dit nagelaten. De tweede toren is door een accountantskantoor gehuurd. Omdat de medewerkers van dit kantoor, die erg afhankelijk zijn van vervoer per auto, de auto in de buurt van het kantoor willen parkeren is de parkeerdruk rondom de twee storens te hoog. De eigenaar-gebruiker van de eerste toren is inmiddels verhuisd. Het parkeerprobleem was niet de reden tot verhuizing maar heeft er wel toe bijgedragen dat voor een andere locatie is gekozen. Momenteel lopen er nog gesprekken tussen de projectontwikkelaar van de kantoorpanden, de eigenaren van de storens en de huurder om te komen tot een oplossing. Die is er in de vorm van een gebouwde parkeervoorziening op het terrein. Bijkomend aspect is dat er binnenkort een parkeerverbod voor de openbare weg op het hele bedrijventerrein Vijfsluizen van kracht zal worden. De ondernemers zijn het hier mee eens. Zij hebben destijds meer grond dan ze voor het bedrijf nodig hadden van de gemeente afgenomen om te kunnen parkeren op eigen terrein. Door het verbieden van het parkeren op de openbare weg zal Vijfsluizen een nog betere uitstraling krijgen dan het nu al heeft. Het terrein is ruim aangelegd, ondernemers hebben allen getracht een mooi pand op het terrein te realiseren. De gemeente heeft ook zeer kritisch naar de bouwplannen gekeken en eisen aan de bouw gesteld.

In april 2000 is een notitie opgesteld 'Stedenbouwkundige randvoorwaarden Vlaardingerdijk – Vijfsluizen' op basis waarvan enige eisen aan de inrichting van het perceel op de kop van Vijfsluizen, tussen de Vlaardingerdijk en de Karel Doormanweg in, gesteld konden worden. Deze notitie werd slechts gebruikt als een soort leidraad door de stedenbouwkundigen maar is nooit officieel door het college van burgemeester en wethouders vastgesteld. Inmiddels zijn er 2 kantoorstorens met een tussenliggend laag kantoorpand gerealiseerd in plaats van de in notitie voorgestelde 3 storens op de locatie. De parkeernorm die is gehanteerd is de weer de oude van 1

parkeerplaats per 50 m<sup>2</sup> b.v.o. kantoren. Bij de kantoren is een garage gebouwd met dusdanig veel parkeerplaatsen dat er 1 parkeerplaats is per 47 m<sup>2</sup> b.v.o.

Eind 90-er jaren van de vorige eeuw bleek dat het belangrijkste voor ondernemers om zich wel of niet op Vijfsluizen te vestigen eigenlijk de onzekerheid of de op- en afritten (in de volksmond 'de oortjes' genoemd) van de A4 opengesteld zouden worden voor alle verkeer en niet alleen voor Openbaar Vervoer en verkeer met een ontheffing. Rijkswaterstaat heeft ingestemd met het openstellen van de 'oortjes' voor alle verkeer. Op het moment dat hierover zekerheid kwam, is de uitgifte van de nog beschikbare percelen in een stroomversnelling geraakt. Het is natuurlijk niet helemaal met zekerheid te zeggen of dit de enige reden was.

## **Ronde 19.**

### **Oprichting ondernemersvereniging Vijfsluizen.**

Rond de eeuwwisseling vond de gemeente het belangrijk dat er op alle bedrijventerreinen in Schiedam ondernemersverenigingen zouden bestaan. Op een aantal bedrijventerreinen hadden ondernemers zich reeds georganiseerd maar op Vijfsluizen nog niet. De gemeente vond bedrijvenverenigingen belangrijk omdat de gemeente behoefte had aan overleg met vertegenwoordigers van deze bedrijventerreinen.

In december 1999 is een bijeenkomst voor ondernemers van Vijfsluizen op het bedrijventerrein georganiseerd, met als doel te komen tot de oprichting van een ondernemersvereniging. Het college van burgemeester en wethouders was bij deze bijeenkomst aanwezig om de ondernemers, voor zover nodig, te overtuigen van het belang van een ondernemersvereniging. Een aantal ondernemers heeft na deze bijeenkomst het initiatief genomen om de ondernemersvereniging 'de Vijfsluizen' op te richten. In januari 2001 is de ondernemersvereniging van start gegaan. De gemeente heeft de vereniging een startsubsidie van fl. 8.000,- verstrekt en de Kamer van Koophandel een vergoeding voor het opstellen van de statuten.

Ondernemersvereniging 'De Vijfsluizen' is momenteel een zeer actieve vereniging die op het terrein een vorm van parkmanagement uitvoert.

Het contact met de gemeente is naar mijn mening goed. Ik heb als accountmanager van de gemeente regelmatig overleg met bestuursleden en ik woon de Algemene Ledenvergaderingen bij. Daarnaast vindt er twee maal per jaar een overleg plaats tussen de wethouder Economische Zaken en vertegenwoordigers van de bedrijventerreinen in Schiedam. Hierbij is altijd een vertegenwoordiger van Vijfsluizen aanwezig. Tijdens dit overleg komen de algemene lokale zaken met betrekking tot ondernemen en bedrijventerreinen aan de orde.

## **Ronde 20.**

### **Huidige verkeersproblematiek op Vijfsluizen.**

Naast het reeds geschetste parkeerprobleem bij een tweetal kantoren op het terrein is het enige probleem dat Vijfsluizen vandaag de dag nog kent de ontsluiting. Vijfsluizen is slechts via één weg bereikbaar. In de avondspits loopt deze ontsluitingsweg helemaal vol. Oorzaak hiervan zijn verkeerslichten op het terrein en de verkeerslichten die op het vervolgtraject richting de A4 staan.

Daarom is in opdracht van de gemeenten Vlaardingen en Schiedam, Rijkswaterstaat en de Stadsregio een extern adviesbureau begin dit jaar (2005) gestart met een studie met als doel het bedenken van maatregelen die op korte termijn tegen relatief geringe kosten tot aanmerkelijke verbetering kunnen leiden (quick wins).

Op 24 januari jl. heeft een bijeenkomst plaatsgevonden met diverse betrokken partijen waaronder de ondernemersverenigingen uit Schiedam en Vlaardingen, de Kamer van Koophandel, de RET, een bewonersorganisatie en de betrokken wegbeheerders. Het doel van deze bijeenkomst van de zogenaamde begeleidingsgroep was een inventarisatie van de problemen, mogelijke oplossingen en randvoorwaarden.

Inmiddels heeft het adviesbureau de studie afgerond en is met een voorstel gekomen. Dat voorstel houdt in dat de verkeerslichtenregelininstallaties op elkaar afgestemd moeten worden en dat er rijbanen door aanpassingen van pijlen op het wegdek moeten worden gewijzigd. Dit klinkt eenvoudig maar blijkt in de praktijk een heel kostbare operatie te zijn. De verkeerslichtenregelininstallaties moeten worden voorzien van nieuwe software en moeten dusdanig op elkaar afgestemd worden dat er een zogenaamde 'groene golf' vanaf het bedrijventerrein Vijfsluizen richting de A-4 ontstaat. Dit is een kwestie van één of enkele seconden meer groen per minuut. Omdat de gemeente Schiedam dit jaar geen budget heeft om de aanpassingen uit te voeren zal dit pas in 2006 gebeuren. Wel zullen de voorbereidende werkzaamheden, zoals het aanvragen van offerten en de aanbesteding, die gezien de omvang van het bedrag Europees dient te gebeuren, dit jaar worden gestart. Om zich een goed beeld te kunnen vormen van de problemen aan het einde van de dag bij het afrijden van het bedrijventerrein Vijfsluizen heeft de raadscommissie verkeer en vervoer op 24 mei jl. een werkbezoek aan het terrein gebracht. Ik kan zeggen dat de commissie overtuigd is van de problemen.

#### **Ronde 21.**

##### **Fietsroute over Vijfsluizen in het kader van de Poldervaartroute.**

Binnenkort zal worden gestart met het aanleggen van een fiets-/voetgangersbrug vanaf bedrijventerrein Vijfsluizen naar de ingang van de Beneluxtunnel. Reden hiervan is dat de werkdam, waarover het fiets-/voetpad nu loopt zal worden 'doorgeprikt', zodat de Vijfsluizerhaven onderloopt en dienst gaat doen als getijdengebied.

De fietsbrug is opgenomen in het inrichtingsplan voor de Vijfsluizerhaven van Rijkswaterstaat Directie Zuid-Holland en in het beleidsplan fietsnota Schiedam die in 2003 door de gemeenteraad is vastgesteld.

De gemeenteraad van Schiedam heeft in 2004 een krediet voor de aanleg van de brug beschikbaar gesteld.

De fietsroute over Vijfsluizen maakt deel uit van de Poldervaartroute en is onderdeel van het doorgaande fietsroutenetwerk van het Regionale Verkeers- en Vervoersplan van de Stadsregio Rotterdam (RVVP). Daarom zal de Stadsregio 70% van de kosten van de aanleg van de aan te leggen brug voor haar rekening nemen.

### **7.3. Analyse van actoren, hun rol en belangen.**

Aan het proces tot herstructurering vanaf het moment dat van de RSV-enquête hebben heel veel actoren deel genomen aan het proces van herstructurering van bedrijventerrein Vijfsluizen.

Tot aan het moment van de terugname van een deel van het Wilton Fijenoord terrein uit de erfpacht door de gemeente, is veel besluitvorming tot stand gekomen door bemoeienis van de minister van Economische Zaken, diverse Vaste Kamercommissies en de directie van Wilton Fijenoord.

Met betrekking tot de herstructurering van Vijfsluizen zijn er niet veel actoren bij het proces betrokken geweest. De belangrijkste rol was hier toch weggelegd voor de gemeente.

Ik zal trachten per ronde aan te geven wie de belangrijkste actoren waren en wat hun rol was in het proces en welk belang of doel ze hierbij nastreefden.

#### **Ronde 1.**

De regering is hier een belangrijke actor in de rol van facilitator en zat in een spagaat. Indien de regering met de overheidssteun zou stoppen dan zou dit veel arbeidsplaatsen kosten dus ging men meer schepen bouwen om ontslagen te voorkomen. Achteraf blijkt het een verkeerd besluit te zijn geweest om door te gaan met het steunen van de werven, omdat dit de overheid heel veel geld heeft gekost. Het was niet bespreekbaar de werven te sluiten.



De rechtbank te Rotterdam heeft het besluit genomen tot het verlenen van surseance van betaling. De Tweede Kamer nam vervolgens het besluit tot het verstekken van opdracht tot een parlementaire enquête.

De Vaste Kamercommissie in haar rol als rechter concludeert dat er te lang is doorgedaan met de steunverlening en dat de Tweede Kamer haar rol als toezichthouder heeft verzaakt. Minister van Aardenne in zijn rol als minister heeft de kamer misleid waardoor op grond van onjuiste of onvolledige informatie besluiten zijn genomen.

## **Ronde 2**

Het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Schiedam hebben de minister van Economische Zaken geschreven vanuit hun rol als critici en bestuurders van de stad Schiedam waarbinnen de scheepswerf Wilton Fijenoord gevestigd was en waar door dreiging van de sluiting van de werf veel ontslagen zouden kunnen vallen. In die rol heeft het college ook de Vaste Kamercommissie uitgenodigd om nog eens persoonlijk te kunnen mededelen wat de gevolgen van een sluiting van Wilton Fijenoord voor Schiedam zouden zijn.

De minister van Economische Zaken ontvangt de brief in zijn rol als verantwoordelijk minister en de Vaste Kamercommissie in de rol van toezichthouder.

Wilton Fijenoord verzoekt vanuit de rol als noodlijdend bedrijf om een financieringsbijdrage bij de minister van Economische Zaken. Deze wordt gehonoreerd door de minister in zijn rol als supporter en wordt ondersteund door een onderzoek door de Nationale Investeringsbank in hun rol als adviseur en deskundige. Doel is om Wilton Fijenoord draaiende te houden en zo werkgelegenheid te behouden.

## **Ronde 3.**

De minister van Economische Zaken stelt Wilton Fijenoord in zijn rol als verantwoordelijk minister op de hoogte van de verlenging van de surseance van betaling. Wilton Fijenoord krijgt dit bericht in de rol van initiator want het bedrijf heeft hard de exportvergunning nodig.

De Chinese regering als criticus staat er echter op dat de afspraken die vastliggen in een verklaring uit 1972 worden nageleefd.

Via de minister van Economische Zaken in zijn rol als woordvoerder voor het kabinet krijgt Wilton Fijenoord het bericht dat de exportvergunning geweigerd is.

## **Ronde 4.**

De wethouder Economische Zaken van Schiedam maakt gebruik van de mogelijkheid te spreken tijdens een hoorzitting van de Vaste Kamercommissie. Wederom vanuit de rol van initiator. Immers hij wil als bestuurder van de gemeente Schiedam veel ontslagen binnen de gemeente voorkomen.

Het besluit wordt genomen om een onafhankelijke deskundige onderzoek te laten uitvoeren naar de scheepsreparatiecapaciteit in het Waterweggebied. Doel is om op basis van cijfers die door een onafhankelijk deskundige worden aangeleverd nieuwe beslissingen te kunnen nemen.

De beslissing om een onafhankelijk deskundige onderzoek te laten doen wordt bekrachtigd tijdens een kamerdebat. Tijdens dit debat doet de kamer uitspraken vanuit haar rol als selector die belangrijk zijn voor het voortbestaan van Wilton Fijenoord en krijgt Wilton Fijenoord een aanvullende financieringsbijdrage van het verantwoordelijke ministerie.

### **Ronde 5.**

Drs. P. Langman oordeelt in zijn rol als onafhankelijk deskundige zeer positief voor Wilton Fijenoord. Geheel als verrassing komt de minister van Economische Zaken vanuit zijn rol als initiator met een mogelijke kandidaat die Wilton Fijenoord wil overnemen. Damen vervult hier de rol van supporter, immers deze werf hoopt er door de overname beter van te worden. Tevens zet de minister vanuit zijn rol als minister Wilton Fijenoord onder druk door te stellen dat er slechts onder ongunstige voorwaarden voor Wilton Fijenoord financiële steun zal worden gegeven. Het college van burgemeester en wethouders melden vanuit hun rol als administrateur dat ze van mening is dat ze, evenals de vakbonden en de directie en bewindvoerders van Wilton Fijenoord het voorgestelde technisch faillissement onaanvaardbaar vindt.

Ook Wilton Fijenoord wenst vanuit de rol van gedupeerde niet op het voorstel van de minister in te gaan. Beide partijen, minister en Wilton Fijenoord, worden het niet eens. De doelen en belangen liggen teveel uit elkaar.

Men moet echter met elkaar in gesprek blijven, daarom nodigt het college van burgemeester en wethouders vanuit de rol als initiator de minister in zijn rol als verantwoordelijk minister uit voor een gesprek. Om niet in een impasse te geraken stemt de minister toe.

### **Ronde 6.**

De minister in zijn rol als administrateur hoort de Schiedam-optie aan en het college in de rol van initiator doet een voorstel om Wilton Fijenoord door te laten draaien.

### **Ronde 7.**

De rechter in de rol van rechter oftewel selector is degene die beslist dat de exportorder voor de onderzeeboten definitief van de baan is. Door het verwerpen van het beroep van Wilton Fijenoord tegen de weigering van de exportvergunning, is Wilton Fijenoord in deze ronde wederom de gedupeerde en heeft de rol van criticus. Dit geldt ook voor het verwerpen van de mogelijkheid tot het vorderen van een schadevergoeding.

### **Ronde 8.**

De minister is door het niet nemen van een duidelijke beslissing over de Schiedam-optie een zwalkende facilitator. Door druk uit te oefenen door de Vaste Kamercommissie zegt de minister toe beide opties gelijkwaardig te zullen beoordelen. De Vaste Kamercommissie maakt hier in haar rol als partij die intervenueert gebruik van haar macht.

### **Ronde 9.**

Damen en RSV in hun rol van gesprekspartners laten weten dat de onderhandelingen zijn opgeschort. Dit zint minister van Aardenne niet en hij intervenueert in de rol van initiator. De onderhandelingen moeten hervat worden en hij stelt eisen aan het plan van Schiedam. Dan intervenueert de Vaste Kamercommissie in de rol van selector door de minister ter verantwoording te roepen. De minister komt met een opdracht uit het gesprek.

### **Ronde 10.**

De ministers van Economische Zaken en van Defensie stellen zich op in de rol van initiator en trachten te intervenueeren.

Door het ondertekenen van de 'letter of intent' door het college van burgemeester en wethouders, de raad van bestuur van RSV, de directie van Wilton Fijenoord en de bewindvoerders worden een aantal afspraken bevestigd. Genoemde partijen hebben hier de rol van supporters.

**Ronde 11.**

De gemeente Schiedam zoekt in de rol van initiator en koper van het terrein naar een instantie die hen dit bedrag willen lenen. Wilton Fijenoord wacht in de rol van supporter en verkopende partij af.

**Ronde 12.**

De ministers van Economische Zaken en Defensie onderhandelen in hun rol als initiator met de KMS, RDM en Wilton Fijenoord. De scheepswerven KMS en RDM in de rol van supporter en Wilton Fijenoord vanuit de rol als critici komen niet tot het sluiten van een samenwerkingsovereenkomst. Om de zaak niet in een impasse terecht te laten komen wordt voorgesteld om dr. J.M. Goudswaard in een rol van onafhankelijke deskundige een onderzoek te laten uitvoeren en een advies uit te laten brengen.

**Ronde 13.**

Dr. J.M. Goudswaard heeft in zijn rol van onafhankelijk deskundige een advies gemaakt, dat niet in goede aarde is gevallen binnen Schiedam. Wilton Fijenoord komt in een rol van criticus terecht, omdat de werf volgens het advies een ondergeschikte positie ten opzichte van de andere twee werven, die in de rol van supporters terecht kwamen, zou krijgen.

Diverse belanghebbenden zoals fractievoorzitters uit de gemeenteraad, de Industriebond FNV en de Kamer van Koophandel spreken hun ongenoegen uit over het advies. Volgens de Kamer van Koophandel wordt Wilton benadeeld doordat ze door dit advies van de markt afgeschermd zouden worden.

Wilton Fijenoord zat ook in de rol van criticus toen de directeur de regering beschuldigde van actieve tegenwerking ten aanzien van belangen van de werf in het buitenland. Doordat de Vaste Kamercommissie voor Buitenlandse Zaken heeft geïntervenieerd in de rol van administrateur heeft de minister van Economische Zaken de opdracht gekregen in de rol van uitvoerder om te komen tot een betere verdeling van het werk tussen de werven.

YVC heeft Wilton Fijenoord overgenomen waardoor Rotterdam United Shipyards ontstond en vervolgens is dit bedrijf overgenomen door Damen. YVC en Damen deden dit dus allebei vanuit de rol van koper oftewel supporter.

**Ronde 14.**

In deze ronde is de gemeente initiator omdat zij het initiatief neemt tot het herstructureren van het uit erfpacht teruggekomen deel van de scheepswerf. Met subsidie van de Europese Gemeenschap als supporter is het terrein destijds gesaneerd.

Het was toeval dat de burgemeester van Schiedam in de rol van vertegenwoordiger van de bij de Renaval-subsidie betrokken gemeenten terecht kwam.

De ondernemer die het enige pand dat op het terrein gehandhaafd bleef heeft gekocht had in deze ronde de rol van koper en omdat hij geloofde in het project de rol van supporter.

**Ronde 15.**

De gemeente kan als eigenaar van de grond in de rol van selector randvoorwaarden aan de inrichting van het terrein stellen. Er zijn diverse notities opgesteld die een leidraad voor de gemeente zijn geweest bij de inrichting van het terrein. De aspirant erfpachters van het terrein geloofden in de ontwikkeling van Vijfsluizen en hadden daardoor in deze ronde de rol van supporters.

**Ronde 16.**

In deze ronde is alleen het college van burgemeester en wethouders actor in de arena in de rol van selector, omdat ze besluiten tot de vaststelling van het 'Plan van aanpak actualisering bestemmingsplannen'.

**Ronde 17.**

Ook in deze ronde is het college van burgemeester en wethouders de enige actor in de rol van selector, door te besluiten dat de randvoorwaardennotitie niet vastgesteld zal worden.

**Ronde 18.**

In deze ronde zijn wel veel actoren in de arena maar echte besluiten worden niet genomen. Door de ambtenaren van de gemeente Schiedam worden stedenbouwkundige randvoorwaarden opgesteld voor Vijfsluizen die nooit vastgesteld worden maar wel als leidraad voor de inrichting van het terrein zijn gehanteerd. De gemeente in de rol van initiator bereidt een parkeerverbod voor het terrein Vijfsluizen voor en de ondernemers die in het verleden extra vierkante meters dure grond hebben afgenomen om te kunnen parkeren op eigen terrein zijn over het algemeen enthousiast over dit voornemen. De ondernemers vervullen daarom de rol van supporters.

Rijkswaterstaat als eigenaar van de op- en afritten van de A-4 en in de rol van selector besliste gelukkig dat 'de oortjes' voor alle verkeer zouden worden opengesteld. Hiervoor had het college van burgemeester en wethouders zich hard gemaakt in de rol van initiator.

**Ronde 19.**

De gemeente had behoefte aan de aanwezigheid van een ondernemersvereniging op het bedrijventerrein Vijfsluizen en heeft vanuit haar rol als initiator een bijeenkomst voor de ondernemers georganiseerd en vervolgens als supporter een startsubsidie voor het oprichten van een ondernemersvereniging verstrekt.

Ook de Kamer van Koophandel is supporter, omdat zij een subsidie hebben verstrekt. De wethouder Economische Zaken zoekt gesprekspartners en heeft daarom de rol van initiator.

**Ronde 20.**

Het is niet alleen de ondernemers maar ook de gemeente een doorn in het oog dat het verkeer in de avondspits opstroopt bij het verlaten van Vijfsluizen. Daarom is de gemeente in de rol van initiator op zoek naar oplossingen voor dit fileprobleem. De ondernemers op het terrein zijn supporters, omdat het aanpassen van de verkeersregelinstallaties tot het opheffen van de problemen zal leiden.

Partijen als Rijkswaterstaat in de rol van free-rider omdat ze alleen als eigenaar van de weg bij deze ronde betrokken zijn. De gemeente Vlaardingen is ook gebaat bij oplossingen op het traject naar de op- en afritten van de A-4 dus die is in de rol van mede-initiator bij het proces betrokken.

Het externe bureau dat een oplossing mag formuleren heeft de rol van deskundige.

**Ronde 21.**

De gemeente heeft in de rol van supporter krediet beschikbaar gesteld voor de aanleg van de fiets-/voetgangersbrug. Rijkswaterstaat krijgt hiermee een goede ontsluiting voor fietsers over het water naar de ingang van de Beneluxtunnel. De ONS-Groep die zal zorg dragen voor de aanleg van de brug is opdrachtnemer. Omdat de Stadsregio bij zal dragen in de vorm van een subsidie, heeft de Stadsregio in deze ronde de rol van supporter.

Ronde	Actor	Rol	Belang en inzet
1	Overheid RSV Rechtbank Rotterdam Tweede Kamer Kamerlid Minister EZ	Facilitator Free-rider Rechter Toezichthouder Initiator Verantwoordelijk minister	Scheepswerven draaiende houden / werkgelegenheid Schepen bouwen Surseance van betaling Controle overheidssteun Start parlementaire enquête Heeft de Kamer misleid
2	College B & W Ministerie EZ NIB	Critici Supporters adviseur	Werkgelegenheid Verzelfstandiging Scheppen van zekerheid
3	WF Minister EZ Chinese regering Kabinet	Initiator Verantw. Minister Criticus selector	Willen exportvergunning Wil surseance Nakomen afspraken Weigeren exportvergunning
4	Gemeente Vaste Kamercommissie Ministerie EZ	Initiator Administrateur Supporter	Behouden van WF Interveniëren Bijdrage van fl. 5 milj.
5	Langman Minister EZ  Damen College B & W Directie WF Directie RDM Vakbonden	Onafhankelijk deskundige Initiator / administrateur Supporter Administrateur Initiators Initiators Initiators	Onderzoek doen Fusie scheepswerven / Steunverlening Voor overname WF Uiten ongenoegen ) Willen niet met RDM ) samenwerken Behouden werkgelegenheid
6	Minister EZ Gemeente	Administrateur Initiator	Hoort voorstel aan Schiedam-optie
7	Rechter WF	Selector Criticus	Beroep geweigerd Opdracht kwijt
8	Minister EZ Vaste Kamercommissie	Facilitator interveniet	Zwalkt Druk uitoefenen op minister
9	Damen RVS / bewindv. WF Minister van EZ  Vaste Kamercommissie	Supporter Initiator Initiator  Selector	Exit Eisen stellen Onderhandelingen hervatten Roept minister ter verantwoording

Ronde	Actor	Rol	Belang en inzet
10	Ministers EZ + Defensie College B & W Raad v. bestuur RVS Dir. WF + bewindvoerders	Initiator Supporters Supporters Supporters Supporters	Vorstel samenwerkings- overeenkomst ) ) ondertekenen letter of ) intent. )
11	Gemeente Schiedam WF	Initiator Supporter	In eigendom verwerven Schuld aflossen
12	Dr. J.M. Goudswaard Ministers EZ + Defensie Voorz. Raden van commissarissen KMS, RDM Voorz. R.v.C. WF	Deskundige Initiator ) ) Supporters ) Criticus	Advies convenant Komen tot samenwerking ) ) Meewerken aan advies ) )
13	Dr. J.M. Goudswaard WF  KMS en RDM Fractievoorzitters FNV Kamer van Koophandel Vaste Kamercommissie  Minister EZ YVC	Adviseur Criticus  Supporters Critici Critici Critici Administrateur  Uitvoerder Supporter	Convenant Ondergeschikte positie/ Rapport onaanvaardbaar Preferentiële positie WF eerlijke kans geven Rapport onaanvaardbaar Kritiek op rapport Minister ter verantwoording roepen Betere samenwerking Fusie
14	Gemeente Eur. Gemeenschap Burgemeester Ondernemer	Initiator Supporter Vertegenwoordiger Supporter	Herstructureren / saneren Renaval-subsidie Verantw. verdeling subsidie Restaureren pand
15	Gemeente  Aspirant erfpachters	Selector  Supporters	Randvoorwaarden vaststellen Bouwplan ontwikkelen.
16	College van B & W	Selector	Besluit bestemmingsplan
17	College van B & W	Selector	Besluit inzake randvoorwaardennotitie
18	Gemeente Ondernemers College van B & W Rijkswaterstaat	Initiator Supporters Initiator Selector	Bereidt parkeerverbod voor. Voorstander parkeerverbod Openstellen 'Oortjes' Toestemmen in openstellen 'Oortjes'

Ronde	Actor	Rol	Belang en inzet
19	Gemeente Ondernemers Wethouder EZ Kamer van Koophandel	Initiator / supporter  Belanghebbenden Initiator Supporter	Behoeft aan ondernemersverenigingen Willen zich organiseren Zoekt gesprekspartners subsidiering
20	Gemeente Ondernemers Rijkswaterstaat Gemeente Vlaardingen Extern Bureau	Initiator Supporters Free-rider Mede-initiator Deskundige	Oplossen fileprobleem Betere ontsluiting terrein Meewerken Meewerken Oplossing formuleren
21	Gemeenteraad Rijkswaterstaat ONS Groep Stadsregio Rotterdam	supporter Free-rider Opdrachtnemer Supporter	Stelt krediet beschikbaar Beheerder na aanleg Uitvoerder Dragen bij in de kosten

#### 7.4. Subsidies.

Hoewel er voor de herstructurering van de Wilton Haven in Schiedam diverse subsidies zijn ontvangen is bij de herstructurering van Vijfsluizen alleen gebruik gemaakt van de Renaval-subsidie.

#### 7.5. Overzicht huidige stand van zaken terrein Wilton Fijenoord zonder Vijfsluizen.

Het terrein waarop vroeger de werf Wilton Fijenoord gevestigd was is in feite in drie delen opgesplitst. Ik heb het dan over de periode na het terugnemen uit erfpacht van de 25 ha waarop bedrijventerrein Vijfsluizen is gerealiseerd.

Doel van deze herstructurering was om ruimte te scheppen voor behoud en nieuwe werkgelegenheid in een bedrijfstak, namelijk de zware metaal en transport. Deze bedrijfstak was traditioneel in de regio vertegenwoordigd. Het was de bedoeling om een nieuwe generatie bedrijven aan te trekken, die innovatie en productiegerichtheid koppelen aan engineering. Door deze bundeling van activiteiten en bedrijven zou er een elkaar versterkend cluster van bedrijven ontstaan dat technisch hoogwaardige producten kan leveren. Een dergelijk cluster zal ook haar uitstraling hebben naar de regio, niet alleen in de sfeer van toelevering en werkgelegenheid maar ook in de versterking van het innovatieve klimaat.

Deze herstructurering was belangrijk binnen het ROM-Rijnmondkader, omdat er sprake was van een economische versterking van nationaal belang.

De totale investering is onderverdeeld in bedrijfsspecifieke investeringen van fl. 95 miljoen en kosten van bodemsanering en algemene infrastructuur van fl. 22 miljoen.

De bedrijfsspecifieke investeringen betreffen onder meer onroerende goederen, het realiseren van nieuwe opstallen, het realiseren van een nieuwe dokpier, installaties en nieuwe kranen.

Deze kosten konden worden gedekt door verschillende bijdragen van het Rijk, de Provincie Zuid-Holland, de gemeenten Rotterdam en Schiedam en de betrokken partners zoals Wiltondok, Van Seumeren, Huisman en de Dok- en werfmaatschappij Wilton Fijenoord. De financiën van deze laatste particuliere partijen moesten goed worden geregeld in een convenant. De gemeenten Schiedam en Rotterdam hebben zich sterk gemaakt voor bijna fl. 5 miljoen en de provincie Zuid Holland voor fl. 4 miljoen.

Na het RSV debacle zijn de levensvatbare (reparatie)onderdelen van Wilton-Fijenoord uiteindelijk overgenomen door Damen Holding te Gorinchem en voortgezet onder de naam Rotterdam United Dockyard. Inmiddels heeft Damen ook de werven Van den Brink Shipyard, Niehuis & van den Berg en Vlaardingen Oost Shiprepair overgenomen. De bedrijven operen onder de naam 'Damen Shiprepair Rotterdam B.V.' Bij de werven werken momenteel ongeveer 550 mensen.

Huisman-Itrec is een bedrijf dat internationaal actief is op het gebied van zogenaamde 'Heavy Lifting Transport'.

In 1981 kregen ze de eerste grote opdracht voor het bedrijf Smit Tak: Het ontwerpen en bouwen van de zogenaamde 'Taklift 4'. Dit is een belangrijke opdracht voor het bedrijf geweest omdat ze zichzelf hiermee in de markt gezet hebben. Toen ik het bedrijf voor het eerst bezocht, leek het wel of ik een bezoek bracht aan een gigantische meccanobouwdoo. Ontzettend hoge knalrode kranen vullen het terrein. In 2001 is het bedrijf samengegaan met het bedrijf Vekoma dat attracties ontwerpt voor pretparken zoals Disneyland Parijs, de Efteling enzovoort. Het hoofdkantoor van Huisman-Itrec is gevestigd in Schiedam en heeft vestigingen in Tsjechië, de Verenigde Staten (Houston) en Brazilië.

In 2000 heeft Nedlloyd haar zwaartransportpoot Mammoet verkocht aan transportbedrijf Van Seumeren. De overname van Mammoet was een goede aanvulling op de activiteiten van Van Seumeren. Immers Van Seumeren is sterk in verticaal transport zoals heffen en tillen en Mammoet is gespecialiseerd in horizontaal transport, oftewel zware transporten.

Het bedrijf heeft op de kop van Vijfsluizen, bij de ingang van de Beneluxtunnel een kantoorgebouw gerealiseerd dat de vorm heeft van een bolder. Het bijzondere aan dit gebouw is dat het in een scheepbouwloods van Grootint in Zwijndrecht is gebouwd en in oktober 2001 als kantoorgebouw over water is vervoerd naar zijn huidige locatie. Het transport over land (vanaf het ponton naar de fundering) is verzorgd door Mammoet. Toen het kantoor op zijn plek stond was het een kwestie van 'de stekker in het stopcontact' en het kantoorgebouw kon in gebruik worden genomen. Het bedrijf heet vanaf 2000 Mammoet Van Seumeren Groep en heeft in 2001 veel aandacht gekregen door de geruchtmakende berging van de Kursk.

Gesteld kan worden dat dit cluster van drie bedrijven het terrein hebben omgevormd tot een maritiem- en transportcentrum met een belangrijke havenindustriële functie in het Rijnmondgebied waarmee de doelstelling van ROM-Rijnmond is gehaald.

## **7.6. Huidige stand van zaken bedrijventerrein Vijfsluizen**

Bedrijventerrein Vijfsluizen is nu nagenoeg volgebouwd. Er zijn nog een drietal kavels uit geven maar ook hiervoor zijn belangstellenden.

Het eindresultaat mag er wezen. Dit is niet alleen mijn eigen conclusie maar ook die van de ondernemers die op het terrein gevestigd zijn en de stakeholders die ik geïnterviewd heb. Het terrein is ondanks de gebrekkige instrumenten voor de gemeente op het gebied van de ruimtelijke ordening op een mooie wijze ingericht. De wegenstructuur is ruim en er is in alle straten een brede groenstrook met bomen aangelegd. De gevels van de panden staan in één rooilijn, wat een opgeruimd beeld geeft. Aan de voorzijde van de panden mag geen opslag plaatsvinden, wat ertoe bijdraagt dat het terrein er netjes uitziet.

Enige jaren geleden heeft de gemeente besloten de wegen waar een klinkerverharding lag te asfalteren. Ondanks de grote investering die hiermee gemoeid ging is dit een wijs besluit van de gemeente geweest. Hierdoor hoeft minder onderhoud aan de wegen plaats te vinden, wat minder overlast betekent voor de ondernemers. Een asfaltverharding ziet er ook, zeker op de langere termijn, netter uit dan een klinkerbestrating.



### 7.7. Uitkomsten enquête op bedrijventerrein Vijfsluizen.

Op bedrijventerrein Vijfsluizen zijn ruim 80 bedrijven gevestigd. Ik heb aan 33% oftewel 28 bedrijven een enquêteformulier toegezonden. 21 bedrijven hebben de enquête geretourneerd. De uitkomsten van de enquête op Vijfsluizen waren zeer divers.

Alle ondernemers blijken tevreden te zijn over de bedrijfshuisvesting, waarbij 2 ondernemers zowel met ja als nee antwoorden. Een van hen liep tegen de grenzen van zijn huidige pand aan en de ander was wel tevreden over zijn pand maar niet over de te krappe opslagmogelijkheden die hij momenteel heeft.

Hoewel laden en lossen op de openbare weg eigenlijk niet gewenst is, geeft 1/3 van de respondenten aan dit wel te doen. Wanneer in de loop van dit jaar het parkeerverbod wordt afgekondigd op Vijfsluizen, dan blijft laden en lossen op de openbare weg wel mogelijk. Laden en lossen is immers iets anders als parkeren. Van de respondenten heeft 75% in de afgelopen 5 jaar grote investeringen gepleegd. Deze investeringen zijn voor het overgrote deel in machines gedaan, maar ook aanpassing van het pand, (gedeeltelijke) verplaatsing van het bedrijf en investeringen in de uitstraling en presentatie van de kavel scoorden goed.

Onderstaand volgt een schema waarin staat weergegeven hoe men diverse aspecten van het terrein beoordeelt.

13. Hoe beoordeelt u de:	Goed	Zeer goed	Neutraal	Slecht	Zeer Slecht
Bereikbaarheid van het terrein per (vracht)auto	10	2	2	<input type="checkbox"/>	7
Bereikbaarheid van het terrein per openbaar vervoer	16	3	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereikbaarheid van het terrein per fiets	16	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewegwijzering naar het terrein	15	<input type="checkbox"/>	4	1	<input type="checkbox"/>
Bewegwijzering op het terrein	11	<input type="checkbox"/>	7	3	<input type="checkbox"/>
Bereikbaarheid op het terrein	13	1	3	2	<input type="checkbox"/>
Verkeersveiligheid op / om het terrein	8	<input type="checkbox"/>	7	5	1
Parkeren op eigen terrein	14	1	3	1	2
Beheer wegen, inritten, trottoirs e.d.	8	1	5	3	3
Gebruik wegen e.d. door andere bedrijven	8	<input type="checkbox"/>	8	5	<input type="checkbox"/>
Beheer groenvoorzieningen	11	<input type="checkbox"/>	5	5	<input type="checkbox"/>
Aanzien van de openbare ruimte	6	2	10	2	<input type="checkbox"/>
Aanzien / uitstraling bedrijfsperven	16	<input type="checkbox"/>	4	1	<input type="checkbox"/>
Achterstallig onderhoud gebouwen	7	3	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leegstaande gebouwen op het terrein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13	7	<input type="checkbox"/>
Stedenbouwkundige kwaliteit van terrein Vijfsluizen	11	2	2	4	1
Stedenbouwkundige kwaliteit van terrein Nwe Maas	3	<input type="checkbox"/>	6	3	<input type="checkbox"/>
Sociale veiligheid	11	<input type="checkbox"/>	7	3	<input type="checkbox"/>
Energievoorziening	14	1	6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Watervoorziening	13	1	6	1	<input type="checkbox"/>
Afvalinzameling	17	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bodem en/of grondwatervervuiling	3	<input type="checkbox"/>	16	2	<input type="checkbox"/>
Overlast geluid/geur/stof andere bedrijven	7	<input type="checkbox"/>	13	1	<input type="checkbox"/>
Bepalingen bestemmingsplan	5	<input type="checkbox"/>	10	3	2
Milieu/Wet milieubeheerbepalingen	5	<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De beoordelingen spreken voor zich.

Bijzonder is dat op het gebied van bereikbaarheid, of dit nu per fiets, (vracht)auto of openbaar vervoer is, 'goed' het hoogst scoort. Dit terwijl alle respondenten op het enquêteformulier minimaal één keer maar de meeste meerdere keren hebben aangegeven dat het verlaten van het terrein in de spits voor veel oponthoud zorgt. Men staat hier bijna dagelijks in de file om het terrein af te komen. Zoals gezegd is dit een aandachtspunt voor de gemeente en lijkt een oplossing voor dit probleem in zicht.

Voor het overige is men in de beoordeling redelijk positief over het terrein. Over het algemeen zijn de scores onder 'neutraal' en 'goed' het hoogst. Hieruit mag geconcludeerd worden dat de ondernemers op Vijfsluizen positief zijn over het bedrijventerrein.

Een anoniem overzicht, waarin alle antwoorden die ik met de ingevulde enquêtes heb ontvangen zijn verwerkt, is als bijlage 4 bijgevoegd.

### **7.8. Uitkomsten interviews met stakeholders met betrekking tot bedrijventerrein Vijfsluizen.**

Op de vraag aan de stakeholders over hun mening ten aanzien van het herstructureringsproces op Vijfsluizen, had men het idee dat de gemeente geleerd had van Nieuwe Maas. Hierdoor was het volgens een aantal stakeholders de inzet om van Vijfsluizen een toplocatie te maken. Nu is de ligging van Vijfsluizen qua aansluiting op het rijkswegennet wel anders dan die van Nieuwe Maas wat invloed op de mogelijkheden van ontwikkeling heeft.

Burgemeester Scheeres merkte nog op dat hij van mening is dat een particulier niet zo makkelijk was ingesprongen op Vijfsluizen gezien de problematiek van ernstige bodemverontreiniging.

Alle stakeholders zijn het erover eens dat Vijfsluizen stedenbouwkundig in orde is. Mooie gebouwen, ruim aangelegde wegen, veel groen. Hierdoor vindt iedereen de uitstraling van Vijfsluizen goed.

Opgemerkt dient te worden dat Vijfsluizen later is ontwikkeld en daardoor wellicht ook duurzamer en kwalitatief beter is aangelegd.

### **7.9. Conclusies.**

Net als bij Nieuwe Maas zijn ook hier aan de hand van het rondendmodel de diverse besluitvormingsronden goed in beeld gebracht. Door te analyseren welke actoren invloed hebben gehad op de diverse besluitvormingsprocessen wordt de complexiteit van het gehele proces nog eens benadrukt.

De besluitvormingsronden ten aanzien van de gedeeltelijke sluiting van Wilton Fijenoord hebben niet alleen op lokaal maar ook op rijksniveau plaatsgevonden.

Opvallend en met name bijzonder vond ik de rol die minister Van Aardenne in dit proces heeft gespeeld. Van Aardenne heeft, zo concludeer ik uit de stukken van Schiedam en de kamerstukken die in de dossiers aanwezig waren, getracht de werf Wilton Fijenoord gesloten te krijgen. Hij kan in het hele proces vanaf de RSV-enquête tot aan het moment dat duidelijk wordt dat het covenant marinewerven er niet komt gezien worden als een teamlid in het hele proces. Nu behoren teamleden te beschikken over een bepaalde beslisintelligentie waardoor zij het vermogen hebben om inbreng van allerlei partijen te verdisconteren. Immers door een rol kan men de beschikking hebben over macht. Deze macht, die bestaat uit een combinatie van positie en persoon, kan men inzetten. De manier waarop deze wordt ingezet beïnvloedt vervolgens de macht. Minister Van Aardenne heeft in het gehele proces

diverse beslissingen genomen die nogal wat weerstand hebben opgeroepen. Dit noemen we ook wel force depletion.

Tijdens het proces hebben onderzoeken door deskundigen plaatsgevonden. Het advies naar aanleiding van het onderzoek van drs. P. Langman was positief voor Wilton Fijenoord en toch komt de minister weer met een geheel nieuw voorstel, namelijk de mogelijkheid dat Damen belangstelling heeft voor Wilton Fijenoord. Dit was een typisch geval van force depletion.

De Schiedam-optie heeft uiteindelijk de doorbraak in het voortbestaan van Wilton Fijenoord betekend.

Voor het overige kan denk ik gesteld worden dat de herstructurering van Vijfsluizen, ondanks het gebrekkige gemeentelijke beleidsinstrumentarium, een eindresultaat heeft opgeleverd dat er wezen mag.

Prettig is ook dat de ondernemers die op het terrein gevestigd zijn, zich over het algemeen zeer betrokken voelen bij het onderhoud (wegen en groen) van het terrein, de veiligheid op het terrein en ontwikkelingen op het terrein. Dit is momenteel te merken aan de betrokkenheid bij het maken van een keuze om de ontsluiting van het terrein in de spits te verbeteren. Ze stellen zich kritisch maar coöperatief op. Het grootste deel van de ondernemers is lid van de ondernemersvereniging en daardoor kunnen er collectief een aantal diensten worden ingekocht voor lagere prijzen dan wanneer de ondernemer deze diensten zelf in zou moeten kopen. Vervelend is in dergelijke situaties dat er altijd ondernemers zijn die profiteren. Dit zijn de zogenaamde 'free-riders'. Ze profiteren wel van het feit dat anderen zich druk maken over veiligheid en het openbaar gebied maar zelf betalen ze hier geen geld voor. Het is jammer dat ten tijde van de start van uitgifte van kavels het fenomeen parkmanagement nog niet zo bekend was. De gemeente had anders kunnen overwegen tot een verplichte deelname aan parkmanagement, waardoor het free-rider gedrag dat we nu zien op het terrein ten aanzien van ondernemersvereniging voorkomen had kunnen worden. Het feit dat de ondernemersvereniging veel taken die thuishoren in de categorie parkmanagement oppakt is een groot voordeel voor zowel de gemeente als erfpachters en huurders op Vijfsluizen.

Binnenkort zal worden gestart met de aanleg van de fiets-/voetgangersbrug naar de ingang van de Beneluxtunnel. Omdat nadat de brug er ligt de werkdam zal verdwijnen, zal er op het bedrijventerrein een uniek natuurgebied ontstaan. Zelfs nu er geen water in de Vijfsluizerhaven staat komt er uiterst zeldzame flora en fauna voor. Dit getijdengebied zal het bedrijventerrein alleen maar aantrekkelijker maken voor bezoekers en als vestigingslocatie.

## 8. Conclusies.

Uit het onderzoek dat ik heb gedaan aan de hand van een casestudie, een enquête en interviews met stakeholders heb ik veel informatie gekregen over beide terreinen op basis waarvan ik conclusies kan formuleren.

### 8.1. Conclusies naar aanleiding van de enquêtes

Door de uitkomsten van de enquête op beide terreinen naast elkaar te leggen kunnen de uitkomsten met elkaar worden vergeleken. Hieruit kunnen conclusies worden getrokken met betrekking tot de verschillen in tevredenheid en beleving van de omgevingskwaliteit.

Zowel op bedrijventerrein Nieuwe Maas als Vijfsluizen blijken alle ondernemers tevreden te zijn over de huisvesting.

Op Nieuwe Maas hebben alle respondenten in de afgelopen 5 jaar grote investeringen gepleegd terwijl dit percentage op Vijfsluizen op 75% van de ondernemers ligt.

Ondernemers op Nieuwe Maas beoordelen het imago van het terrein met redelijk tot goed. 75% van de ondernemers op Vijfsluizen beoordeelt het imago met goed. Hierbij geeft een aantal wel aan dat het imago verslechtert indien er niets aan het file-probleem in de spits gedaan wordt.

De respondenten van Nieuwe Maas gaven aan geen verhuisplannen te hebben, terwijl op Vijfsluizen een aantal respondenten aangaf daadwerkelijk binnen een jaar te gaan verhuizen of in ieder geval plannen te hebben voor verhuizing.

In onderstaande tabel heb ik de hoogste scores van de enquêtes op beide terreinen naast elkaar gezet. Hierbij moet worden opgemerkt dat het aantal respondenten op Vijfsluizen 75% (21 respondenten) en op Nieuwe Maas 50% (5 respondenten) is.

Hoe hebben de ondernemers beoordeeld:	Nieuwe Maas	Vijfsluizen
Bereikbaarheid van het terrein per (vracht)auto	40% zeer goed en 60 % goed	48% goed en 33% slecht
Bereikbaarheid van het terrein per openbaar vervoer	60% neutraal en 40% slecht	> 50% goed
Bereikbaarheid van het terrein per fiets	40 %zeer goed en 60% goed	> 50% goed
Bewegwijzering naar het terrein	neutraal tot slecht	> 50% goed
Bewegwijzering op het terrein	60% neutraal en 40% slecht	> 50% goed
Bereikbaarheid op het terrein	100 % goed	> 50% goed
Verkeersveiligheid op / om het terrein	> 50% goed	Goed tot slecht
Parkeren op eigen terrein	> 50% goed	> 50% goed
Beheer wegen, inritten, trottoirs e.d.	goed tot slecht	40% goed en 15% slecht
Gebruik wegen e.d. door andere bedrijven	goed tot slecht	Goed tot Slecht
Beheer groenvoorzieningen	neutraal	> 50% goed

Hoe hebben de ondernemers beoordeeld:	Nieuwe Maas	Vijfsluizen
Aanzien van de openbare ruimte	> 50% neutraal	Neutraal
Aanzien / uitstraling bedrijfsperven	40% goed en 60% neutraal	> 50% goed
Achterstallig onderhoud gebouwen	> 50% neutraal	15% zeer goed tot 48% neutraal
Leegstaande gebouwen op het terrein	> 50% neutraal	Neutraal
Stedenbouwkundige kwaliteit van terrein Vijfsluizen	neutraal	Goed
Stedenbouwkundige kwaliteit van terrein Nieuwe Maas	> 50% goed	Neutraal
Sociale veiligheid	> 50% neutraal	> 50% goed
Energievoorziening	100 % goed	> 50% goed
Watervoorziening	100 % goed	> 50% goed
Afvalinzameling	100% goed	> 50% goed
Bodem en/of grondwatervervuiling	> 50% goed	> 50% neutraal
Overlast geluid/geur/stof andere bedrijven	60% goed tot 40% neutraal	> 50% neutraal
Bepalingen bestemmingsplan	> 50% goed	Neutraal
Milieu/Wet milieubeheerbepalingen	> 50% goed	> 50% neutraal

Geconcludeerd kan worden dat de keuze 'zeer slecht' op Nieuwe Maas geen enkele keer is gemaakt, dit in tegenstelling tot Vijfsluizen.

De tevredenheid over de bereikbaarheid is op Vijfsluizen door de problemen die zich voordoen om in de avondspits het terrein te verlaten door 33% van de respondenten met slecht beoordeeld. Terwijl men over de bereikbaarheid van Nieuwe Maas tevreden is, alleen is dit terrein weer slecht te bereiken per Openbaar Vervoer.

De bewegwijzering naar en op het terrein wordt door de ondernemers van Nieuwe Maas met 'neutraal' tot 'slecht' beoordeeld, terwijl dit op Vijfsluizen over het algemeen met 'goed' wordt beoordeeld.

Het beheer van de groenvoorzieningen en openbaar gebied wordt op Vijfsluizen beter beoordeeld dan op Nieuwe Maas. Echt grote verschillen zijn hier echter niet waar te nemen. Een belangrijk verschil is wel dat op Vijfsluizen het openbaar gebied door de gemeente wordt onderhouden. De ondernemers weten bij elke grasspriet die te lang is of elke stoeptegels die niet recht ligt de gemeente te vinden. Op Nieuwe Maas is geen echt openbaar gebied en de ondernemers moeten zelf zorg dragen voor het onderhoud van het gemeenschappelijke gebied waaronder groen. Indien het gemeenschappelijke gebied er niet naar wens uitziet dan dienen de 'eigenaren' zelf actie te ondernemen.

Op beide terreinen komt wel naar voren dat men een ordelijk en goed onderhouden terrein belangrijk vindt.

Over zaken als: sociale veiligheid, energievoorziening, watervoorziening, afvalinzameling, bodem en/of grondwatervervuiling, overlast geluid/geur/stof andere bedrijven, bepalingen bestemmingsplan, milieu / Wet milieubeheerbepalingen oordelen de ondernemers van Nieuwe Maas gelijk of net iets beter dan Vijfsluizen.

Op de vraag wat de toekomstverwachting van het bedrijventerrein is antwoorden de ondernemers van beide terreinen positief en negatief. De ondernemers van Vijfsluizen verwachten dat de toekomst van het bedrijventerrein positief zal zijn, maar dan zal het fileprobleem opgelost moeten worden. Alle 21 respondenten van Vijfsluizen hebben minimaal 1 opmerking gemaakt over het fileprobleem op het enquêteformulier. De ondernemers van Nieuwe Maas reageren verdeeld, maar toch overwegend positief.

## **8.2. Conclusies naar aanleiding van de casestudie**

Indien Nieuwe Maas door de gemeente was geherstructureerd dan had de herstructurering op een andere wijze plaatsgevonden. Zo zou de wegenstructuur er anders uitgezien hebben en was de ondergrondse infrastructuur op een andere wijze aangelegd.

Ten tijde van het vrij komen van het terrein van de werf Gusto had de gemeente nog grond beschikbaar voor uitgifte op bedrijventerreinen. Op het moment dat een deel van het Wilton Fijenoord terrein vrij kwam was er behoefte aan droog bedrijventerrein. Niet alleen in Schiedam maar ook in de regio.

De bodemverontreiniging van Nieuwe Maas bleek bij nader inzien mee te vallen. Hierdoor kon het terrein ook door een particulier worden geherstructureerd. Ten tijde van deze herstructurering waren er nog geen subsidies te verkrijgen voor sanering. De bodemverontreiniging van het Wilton-Fijenoord terrein bleek veel ernstiger. Doordat de gemeente diverse subsidies heeft gekregen voor de sanering is de sanering haalbaar gebleken. Burgemeester Scheeres merkte tijdens het interview dat ik met hem had ook terecht op dat een particulier Vijfsluizen nooit had kunnen herstructureren vanwege de hoge saneringskosten.

Beide bedrijventerreinen vielen onder het uit 1944 daterende bestemmingsplan 'uitbreidingsplan in hoofdzaak 'Schiedam' '. Voor Nieuwe Maas heeft men wel een nieuw bestemmingsplan opgesteld en vastgesteld. Ten aanzien van een bestemmingsplan van Vijfsluizen heeft het college wel besloten dat er een nieuw bestemmingsplan moest komen, maar dat is er tot op de dag van vandaag niet.

Het verschil in oppervlakte tussen Nieuwe Maas en Vijfsluizen is aanzienlijk. Vijfsluizen heeft bruto een oppervlakte van 21 ha (netto 15,4 ha) en Nieuwe Maas is bruto 14 ha (netto 10 ha) groot.

Beide terreinen zijn door het RSV-debacle geherstructureerd als een droog bedrijventerrein. De offshore werf IHC Gusto is in 1978 gesloten onder druk van het ministerie van Economische Zaken. Dit ministerie heeft ook veel bemoeienis gehad in het hele proces rondom Wilton Fijenoord. Het proces op Wilton Fijenoord heeft zich wel afgespeeld na de RSV-enquête. Dit mocht echter niet tot meer medewerking van de minister van Economische Zaken leiden.

Het is grappig te weten dat het hoofdkantoor van IHC Gusto momenteel in één van de meest beeldbepalende kantoorloft op bedrijventerrein Vijfsluizen is gevestigd.

Voordat het zover was dat Vijfsluizen geherstructureerd kon worden heeft de gemeente en Wilton Fijenoord heel wat strijd met ministeries moeten leveren. Dit is voor het terrein Nieuwe Maas veel minder het geval geweest.

Uit de stukken van Schiedam en de kamerstukken die in de dossiers aanwezig waren heb ik geconcludeerd dat de rol die minister Van Aardenne in het proces heeft gespeeld op zijn minst bijzonder genoemd mag worden. Van Aardenne heeft, zo is mijn conclusie, getracht de werf Wilton Fijenoord gesloten te krijgen. Gelukkig heeft de Schiedam-optie uiteindelijk de doorbraak in het voortbestaan van Wilton Fijenoord betekend.

Wat de stedenbouwkundige invulling betreft heeft de gemeente er streng op toegezien dat er op Vijfsluizen verantwoorde bedrijfspanden werden gerealiseerd. De gemeente heeft aan de bouw best hoge eisen gesteld. In principe had men dit met de Halico Groep B.V. ook afgesproken. Helaas kwam Halico Groep B.V. deze afspraak niet geheel na en heeft de gemeente er nogmaals op gewezen dat er, met name aan de randen van het terrein, representatieve gebouwen gerealiseerd diende te worden. Ondanks dat Nieuwe Maas een particulier terrein was, heeft het de gemeente veel personele inzet gekost met betrekking tot de begeleiding van de ontwikkeling van het terrein.

De herstructurering van de bedrijventerreinen heeft enkele jaren na elkaar plaatsgevonden. Op Nieuwe Maas is men eind 80-er jaren van de vorige eeuw gestart met het uitgeven van kavels en op Vijfsluizen pas medio jaren 90. Het verschil in tijd van herstructureren is misschien van invloed op bepaalde uitkomsten van dit onderzoek, omdat Nieuwe Maas toch al een paar jaar langer functioneert dan bedrijventerrein en hierdoor wellicht een iets verouderde indruk maakt.

### **8.3. Conclusies naar aanleiding van interviews.**

Ten aanzien van mijn interviews met stakeholders kunnen een aantal conclusies getrokken worden.

De wijze waarop ik de interviews met stakeholders heb afgenomen heeft ervoor gezorgd dat het persoonlijk inzicht en wederzijds begrip van de stakeholders zijn toegenomen. Hieruit trek ik de conclusie dat het proces als geslaagd beschouwd kan worden.

Uit de gehouden interviews is duidelijk naar voren gekomen dat de belangen van de gemeente op sommige punten niet geheel dezelfde zijn als die van de ontwikkelaar. Bijvoorbeeld bij het aanleggen van de infrastructuur was hier duidelijk een verschil waar te nemen. De ontwikkelaar die niet aan de wens van de gemeente kon voldoen, omdat dit commercieel niet haalbaar was en de gemeente die op dat moment al twijfelde aan het feit of de wegenstructuur breed genoeg zou zijn.

De stakeholders zijn het er over eens dat het zonde is dat bedrijventerrein Nieuwe Maas eigenlijk op een verkeerde plek is aangelegd, maar dat hiervoor om diverse redenen een welbewuste keuze is gemaakt door de gemeente.

Bij ontwikkeling door een projectontwikkelaar is het van belang dat een gemeente initieert en goed de kaders aangeeft waarbinnen de herstructurering dient plaats te vinden, omdat de projectontwikkelaar anders voor de snelle winst gaat. Indien een projectontwikkelaar binnen de door de gemeente gestelde kaders moet blijven, kunnen de kosten voor een projectontwikkelaar te hoog worden waardoor het niet rendabel is een terrein te herstructureren.

Bij herstructurering door een particulier dienen er tussen de betrokken publieke partij(en) en de private partij(en) goede en duidelijke afspraken gemaakt te worden. Bijvoorbeeld de betrokkenheid van de ontwikkelaar nadat het project is afgerond. Een ontwikkelaar die betrokken blijft heeft een andere positie dan een ontwikkelaar die na afronding weer vertrekt.

Over de stedenbouwkundige kwaliteit van Nieuwe Maas zijn de stakeholders het niet eens, het oordeel varieert van 'slecht' tot 'netjes'. Over de stedenbouwkundige kwaliteit van Vijfsluizen is men het wel eens, men vindt dit terrein stedenbouwkundig in orde.

Aan de hand van voorhanden zijnde cijfers kan worden geconcludeerd dat de stakeholders gelijk hebben wanneer zij menen dat de werkgelegenheidsdoelstelling op Nieuwe Maas niet is gehaald. De doelstelling was 1000 banen en dit zijn er maar 399 geworden. Op Vijfsluizen daarentegen zijn wel veel arbeidsplaatsen gecreëerd.

	Bruto terrein	Netto Terrein	Aantal arbeidsplaatsen Per 01.01.2004
Vijfsluizen	21,0 ha	15,4 ha	2.076
Nieuwe Maas	14,0 ha	10.0 ha	399

De meeste stakeholders zijn van mening dat herstructurering beter door een private partij kan worden uitgevoerd, mits het kader publiek is vastgesteld. Bij uitvoering door een private partij moet sprake zijn van goede en consequente publieke kwaliteitsbewaking en handhaving door publieke partijen. Publieke en private partijen hebben elkaar hoe dan ook bij een herstructurering altijd nodig. De meeste stakeholders merken op dat Publiek Private Samenwerking (PPS) wellicht een goede oplossing is voor herstructurering. Hierbij kan gedurende het herstructureringsproces gebruik gemaakt worden van de 'know how' van een private partner.

Beschikbare subsidies worden door zowel een private als een publieke partij optimaal benut, al is het niet duidelijk of een private partij aanspraak kan maken op dezelfde subsidies als waar een publieke partij toegang toe heeft.

#### **8.4. Algemene conclusies in relatie tot de onderzoeksvraag en de daarbij behorende deelvragen.**

Naar aanleiding van het onderzoek dat ik heb gedaan naar de herstructurering van bedrijventerrein Vijfsluizen en Nieuwe Maas kan ik antwoorden formuleren met betrekking tot de onderzoeksvraag van mijn scriptie. De onderzoeksvraag luidt: Hoe wordt de herstructurering van bedrijventerreinen aangepakt door private partijen en hoe doen publieke partijen dat, zijn tussen beide aanpakken verschillen waar te nemen en leidt dit tot verschillen in uitkomst en oordeel?

Allereerst kan geconcludeerd worden dat herstructureren van bedrijventerreinen een complex proces is. Zowel uit de dossiers, de literatuur als de interviews die ik met stakeholders heb gehouden komt de complexiteit steeds naar voren. Er zijn echter wel duidelijk verschillen waar te nemen in aanpak tussen de publieke partij en private partij die betrokken zijn geweest bij de herstructurering op Nieuwe Maas en Vijfsluizen. De private partij wilde winst behalen uit het project en dit is ten koste gegaan van de kwaliteit van de inrichting van het terrein. De straten hebben een minimale breedte en de ondergrondse infrastructuur is op dusdanige manier aangelegd, dat er zoveel mogelijk vierkante meters van het terrein overbleven die uitgegeven konden worden aan bedrijven. Indien een publieke partij Nieuwe Maas had geherstructureerd dan zou



het terrein waarschijnlijk ruimer zijn aangelegd, waardoor de publieke partij, zijnde de gemeente, er geld op toe had moeten leggen. Dit kan een projectontwikkelaar zich niet veroorloven.

Uit de dossiers en de interviews kon geanalyseerd worden waarom er in het ene geval (Nieuwe Maas) is gekozen voor een aanpak door een private partij en in het andere geval (Vijfsluizen) door een publieke partij.

Ten tijde van het 'op de markt komen' van de werf Gusto was de vraagprijs van het terrein zo hoog, dat het voor de gemeente niet interessant en ook niet haalbaar was het terrein aan te kopen, te herstructureren en de percelen tegen redelijke grondprijzen aan te bieden. Later zakte de vraagprijs van het terrein wel, maar de gemeente had zelf nog grond uit te geven voor bedrijven op de andere bedrijventerreinen in Schiedam, zodat er niet echt behoefte was aan meer grond. Dit is een cruciaal moment geweest in het proces, omdat de gemeente hiermee haar kans om het terrein zelf te herstructureren verspeelde. Echter, toen er zich een projectontwikkelaar meldde die wilde herstructureren leek dit een prima oplossing. De projectontwikkelaar / private partij bleek bij de herstructurering de gemeente / publieke partij zeer hard nodig te hebben. Zo moest er door de gemeente een nieuw bestemmingsplan worden opgesteld, bouwvergunningen worden afgegeven, geadviseerd en gestuurd worden.

Toen een deel van het Wilton Fijenoord terrein beschikbaar kwam was er inmiddels behoefte aan bedrijventerrein, zowel lokaal als regionaal. De gemeente heeft het terrein dan ook graag terug genomen uit de erfpacht. Na de aankoop van het Wilton Fijenoord terrein in het kader van de Schiedam-optie, is het moment van terugname van een deel van het terrein uit de erfpacht een cruciaal moment in het proces geweest. Naar alle waarschijnlijkheid had dit terrein door de ernstige bodemverontreiniging en de hiermee gemoeide hoge saneringskosten niet door een particulier ontwikkeld kunnen worden tot een bedrijventerrein. De gemeente had de mogelijkheid subsidies aan te vragen voor de sanering en een particulier niet. De gemeente had het terrein na sanering kunnen laten ontwikkelen door een projectontwikkelaar maar heeft hier niet voor gekozen.

De verwachting van de kwaliteit van herstructurering van Nieuwe Maas was door de gemeente hoger ingeschat dan daadwerkelijk ontwikkeld werd. Er werden zogenaamde stedenbouwkundig onverantwoorde 'blokkendozen' op het terrein gerealiseerd, terwijl er over de uitstraling die de panden diende te hebben afspraken gemaakt waren tussen de publieke en de private partij.

Ten aanzien van de te realiseren bebouwing op Vijfsluizen heeft de gemeente middels stedenbouwkundige randvoorwaarden aangegeven waarbinnen bouwplannen ontwikkeld dienden te worden. Hierdoor zijn op Vijfsluizen stedenbouwkundig goed uitzijnde panden verrezen.

Uit de gehouden enquête, de casestudie en de interviews blijkt dat de ondernemers op Vijfsluizen en Nieuwe Maas over het algemeen tevreden zijn over hun bedrijfslocatie. De verschillen in beleving van de omgeving zijn niet helemaal vergelijkbaar, omdat bedrijventerrein Nieuwe Maas geen openbaar gebied kent en men hier zelf verantwoordelijk voor is. Er is geen duidelijk verschil waar te nemen in tevredenheid over de bedrijfshuisvesting in relatie tot het feit of een terrein is geherstructureerd door een private of een publieke partij.

Mijn conclusie is dat het ondernemers qua beleving van de omgeving en tevredenheid met de vestigingslocatie niet uitmaakt of een bedrijventerrein is geherstructureerd door een private of een publieke partij. Zowel de ondernemers op Nieuwe Maas als op Vijfsluizen vinden het wel belangrijk dat er aandacht is voor de omgeving.

Ik had voor het onderzoek verwacht dat de ondernemers op Vijfsluizen zouden aangeven zeer tevreden te zijn over hun vestigingslocatie en de ondernemers op Nieuwe Maas iets minder. Deze mening heb ik moeten bijstellen, want dit bleek dus niet het geval te zijn. Op beide terreinen bleken alle ondernemers die het enquêteformulier hebben ingevuld tevreden met hun vestigingslocatie. Wel denk ik dat de ondernemers op Vijfsluizen in een gunstiger positie verkeren omdat het openbaar gebied wordt onderhouden door de gemeente.

## 9. Aanbevelingen.

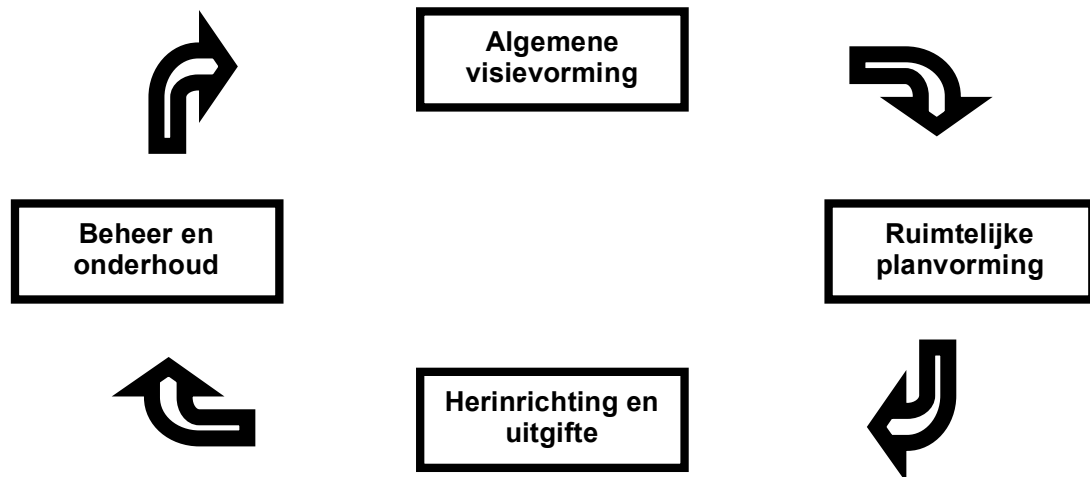
### 9.1. Algemene aanbevelingen.

Indien men vandaag de dag zou starten met herstructurering oftewel herprofilering van terreinen als Nieuwe Maas en Vijfsluizen dan zouden de onderstaande aanbevelingen bruikbaar kunnen zijn.

#### **Visievorming.**

Voordat een publieke of een private partij concreet aan de slag gaat met de ontwikkeling van een bedrijventerrein is het van groot belang dat er eerst een op het terrein gerichte visie en een bijbehorend ambitieniveau geformuleerd wordt. In dat kader moeten vragen worden beantwoord zoals:

- Wordt het bedrijventerrein alleen bestemd voor bedrijven of kan dit worden gemengd met wonen;
- Waar op het terrein kunnen welke type bedrijven worden geacommodeerd (bedrijven of kantoren, lichte of zwaardere bedrijvigheid)
- Hoe is de bodemgesteldheid.
- Werkgelegenheidseis.



Het is belangrijk om in de ruimtelijke planvormingfase een deel van de visies en ambities van het bedrijventerrein concreet vast te leggen. Dit betreft dan de visies en ambities voor de inrichting van het terrein maar ook de directe omgeving. De ruimtelijke planvorming kan ook effect hebben op de mogelijkheden voor samenwerking tussen bedrijven.

Belangrijk is dat aan het begin van het planvormingsproces reeds gekeken wordt naar de milieukundige beperkingen van en op een locatie. Hierbij moet worden gedacht aan het niet in het vooruitzicht kunnen stellen van een vergunning in het kader van de Wet milieubeheer of andere omgevingsfactoren zoals geluid, fijn stof en dergelijke.

Het goed doorlopen van de fase waarin de visie wordt gevormd kan problemen en/of verrassingen bij de uitvoering van de plannen voorkomen.

Het mag duidelijk zijn dat het belangrijkste ruimtelijke beleidsinstrument voor een gemeente het bestemmingsplan is. Het is dus van belang dat de gemeente ervoor zorg draagt dat bestemmingsplannen actueel zijn, om zo ongewenste ruimtelijke veranderingen tegen te houden.

Hoe gedetailleerder een bestemmingsplan is hoe meer een gemeente aan de hand van een bestemmingsplan ruimtelijke ontwikkelingen kan sturen.

### **Bouwrijp maken terrein.**

Zodra de plannen voor de herstructurering zijn gevormd, kan de volgende fase van start gaan namelijk het bouwrijpmaken.

Het is afhankelijk van het soort verleden van een terrein of het gaat om het inrichten van een nieuw terrein of het herinrichten van een bestaand bedrijventerrein. Ook wanneer het om herinrichten van een bestaand bedrijventerrein gaat, is het van belang wat voor soort bedrijvigheid op het terrein heeft plaatsgevonden. Immers een terrein waar slechts lichte industrie gevestigd is geweest is een ander verhaal wat bouwrijpmaken betreft dan het terrein van een voormalige scheepswerf.

### **Duurzaamheid.**

Indien men momenteel een bedrijventerrein gaat inrichten of gaat herstructureren dan dient dit op een duurzame wijze te geschieden. Duurzaamheidsmaatregelen dienen genomen te worden op zowel individueel als collectief niveau. Bij de bedrijventerreinen Nieuwe Maas en Vijfsluizen was duurzaamheid nog niet zo'n ingevoerd begrip. Wel zien we dat er in de Wet milieubeheervergunningen van de bedrijven die zich op zowel Nieuwe Maas als Vijfsluizen vestigen de afgelopen jaren duurzaamheids-eisen en -voorschriften worden opgenomen.

### **Parkmanagement.**

Op steeds meer bedrijventerreinen gaat men over op een vorm van parkmanagement. Men gaat hiertoe over omdat er voor ondernemers - zeker in het kader van schoon, heel en veilig - veel voordelen te behalen zijn.

Parkmanagement kan dus heel belangrijk zijn om het gerealiseerde kwaliteitsniveau op een bedrijventerrein vast te houden, omdat men zich bij parkmanagement richt op beheer voor meerdere jaren. Onderhoud, voorzieningen, de levering van collectieve diensten en dergelijke wordt bij parkmanagement min of meer in één hand gehouden.

Op Nieuwe Maas vervult de 'Stichting Nieuwe Maas Schiedam' een soort parkmanagement-rol en op Vijfsluizen wordt deze rol vervuld door de ondernemersvereniging. Een verschil tussen Nieuwe Maas en Vijfsluizen is dat men op Nieuwe Maas verplicht lid moet zijn van de stichting maar dat het lidmaatschap van de ondernemersvereniging Vijfsluizen geheel vrijblijvend is.

Indien men nu met een herstructurering of aanleg van een nieuw bedrijventerrein zou starten dan is het een aanbeveling om vanaf de start parkmanagement als een belangrijk doel in het proces mee te nemen.

### **Handhaving.**

Naast parkmanagement kan ook handhaving als een belangrijk instrument worden gezien om het kwaliteitsniveau te bewaken. Dit geldt voor het gehele bedrijventerrein maar ook voor de individuele ondernemers op het terrein. Handhaving kan op verschillende beleidsterreinen plaatsvinden. Zo kunnen illegale activiteiten worden geweerd en kunnen op grond van de Wet milieubeheer activiteiten worden voorkomen. Bij illegale activiteiten denk ik bijvoorbeeld aan detailhandelsactiviteiten op een bedrijventerrein terwijl het bestemmingsplan dit niet toelaat of illegale bewoning.

### **Stappen om te komen tot herstructureren.**

Resumerend zijn er een aantal stappen waar te nemen om te komen tot herstructurering van een bedrijventerrein:

1. Visievorming
2. Draagvlak bij gevestigde ondernemers voor de herstructurering creëren.
3. Planvorming
4. Begroting opstellen.
5. Bestemmingsplan aanpassen (indien nodig)
6. Bouwrijpmaken
7. Parkmanagement.
8. Uitvoering.

Bovenstaande 8 stappen hebben betrekking op herstructurering van een gemengd bedrijventerrein. Zittende ondernemers zijn dus nauw betrokken omdat ze belang hebben bij de komende ontwikkelingen op 'hun' bedrijventerrein.

Bij de herstructurering van de bedrijventerreinen Nieuwe Maas en Vijfsluizen, waren er geen gevestigde ondernemers op het terrein want de terreinen werden beide opnieuw uitgegeven voor vestiging van nieuwe ondernemers. Draagvlak creëren in beide gevallen zou dus een overbodige stap geweest zijn.

### **9.2. Concrete aanbevelingen ten aanzien van de bedrijventerreinen Nieuwe Maas en Vijfsluizen.**

De gemeente moet als beheerder van het openbaar gebied op Vijfsluizen dit gebied netjes onderhouden. Indien het openbaar gebied er niet schoon, heel en veilig uitziet dan verpaupert een bedrijventerrein. Gelukkig is er een actieve ondernemersvereniging die melding doet van zaken die niet gewenst zijn op het terrein, zodat de gemeente hier actie op kan ondernemen. Ook individuele ondernemers melden regelmatig zaken aan de gemeente.

De ontsluiting van Vijfsluizen is de ondernemers een doorn in het oog. Hiervoor moet dus een oplossing gevonden worden. Er zijn ondernemers die aangeven dat het fileprobleem bij het verlaten van het terrein een reden kan zijn om uit te zien naar een andere locatie. Verhuizen om die reden moet voorkomen worden. De gemeente heeft destijds bij de aanleg van het terrein niet voorzien dat de ontsluitingsweg vanaf Vijfsluizen de verkeersstroom niet aan zou kunnen.

Wat betreft bedrijventerrein Nieuwe Maas, daar heeft de gemeente niet veel bemoeienis mee omdat er op dit terrein geen openbaar gebied aanwezig is. De gemeente is als eigenaar van een perceel grond op het terrein betrokken bij de 'Stichting Nieuwe Maas Schiedam'. Dit betekent dat de gemeente moet participeren in de stichting en dus samen met de andere eigenaren het onderhoud van de gezamenlijke ruimten voor haar rekening krijgt.

De klachten die de ondernemers van Nieuwe Maas hebben geuit op het enquêteformulier ten aanzien van het openbaar/gemeenschappelijk gebied dienen door de ondernemers gezamenlijk opgelost te worden.

Het verdient aanbeveling om vanuit de gemeente meer in contact te treden met de ondernemers die gevestigd zijn op bedrijventerrein Nieuwe Maas.

De gemeente heeft accountmanagers benoemd die ieder voor een aantal bedrijventerreinen binnen de gemeente Schiedam aanspreekbaar zijn. Doel van het benoemen van accountmanagers is dat de gemeente goed 'bereikbaar' is voor de ondernemers. Ikzelf ben accountmanager voor beide onderzochte terreinen. Met de ondernemers van Vijfsluizen heb ik veelvuldig contact en ken de meeste

ondernemers daarom persoonlijk. Met de ondernemers van bedrijventerrein Nieuwe Maas heb ik nauwelijks of geen contact. Ze hebben de gemeente ook niet zo snel nodig. Als er onderhoudswerkzaamheden op het terrein dienen te worden uitgevoerd dan moet de VVE dit regelen. Staat het gras te hoog, dan moeten zij er zelf voor zorgen dat het gemaaid wordt. Bij Vijfsluizen meldt men dit soort zaken bij de accountmanager die, indien de melding terecht is, zorgt dat er gemaaid wordt. Het streven van de accountmanagers is om iedere week een bedrijfsbezoek af te leggen. Soms samen met de wethouder Economische Zaken. Het zou een goede zaak zijn als in de komende periode een aantal bedrijven op het bedrijventerrein Nieuwe Maas bezocht zouden worden. Dit is goed omdat de bedrijven dan kennis kunnen maken met de accountmanager en de accountmanager inzicht krijgt in wat voor soort bedrijven er op Nieuwe Maas gevestigd zijn. Al is het een particulier bedrijventerrein, er zijn altijd zaken waarvoor een ondernemer de gemeente nodig heeft. Denk bijvoorbeeld aan een bouwvergunning. Het is dan voor de ondernemer prettig een contact binnen de gemeentelijke organisatie te hebben die hem verder helpt (de zogenaamde één loket functie).

## 10. Epiloog

Herstructurering van bedrijventerreinen is (nog steeds) een zeer actueel onderwerp omdat er, met name in de Randstad veel behoefte aan bedrijventerreinen bestaat. Omdat er nauwelijks nog nieuwe bedrijventerreinen aangelegd kunnen worden door ruimtegebrek, lost men dit op door te herstructureren.

Zoals eerder in deze scriptie opgemerkt is op de onderzochte terreinen Nieuwe Maas en Vijfsluizen geen echte herstructurering uitgevoerd maar een herprofilering.

Voordat ik met het schrijven van mijn scriptie begon, stelde mijn studiebegeleider prof. dr. ing. G.R. Teisman de vraag wat ik dacht te vinden na mijn onderzoek. Ik had daar toen wel een idee over en antwoordde aan dhr. Teisman: „Dit zijn waarschijnlijk verschillen in kwaliteit, duurzaamheid en infrastructuur van de terreinen”.

Nieuwe Maas en Vijfsluizen zijn op zeer verschillende manieren geherstructureerd. De projectontwikkelaar die het terrein van werf Gusto heeft geherstructureerd heeft het noodzakelijke op het terrein gedaan, maar maakt zich verder niet erg druk over de ‘invulling’ van het terrein. Het gaat er in zijn geval om te trachten zoveel mogelijk geld uit het project te halen. Bij de invulling van Vijfsluizen is er door de gemeente naar gestreefd om aan de hand van een aantal stedenbouwkundige randvoorwaarden het terrein een hoogwaardige uitstraling te geven. Zo dient parkeren op eigen terrein plaats te vinden, zijn er brede groenstroken in het openbaar gebied, is de infrastructuur ruim enzovoort.” Deze uitkomsten waren redelijk te voorspellen, maar waar ik niet op had gerekend was het verschil in beleving van omgevingskwaliteit door de gebruikers van beide terreinen. Zoals uit mijn conclusies blijkt zijn de ondernemers op bedrijventerrein Nieuwe Maas minstens zo blij met de locatie waar ze gevestigd zijn als de ondernemers op Vijfsluizen. De enquêteformulieren die ik retour heb ontvangen gaven dit ook duidelijk aan. Ik vind dit een verrassende uitkomst.

Wat ik een als een positieve bijkomstigheid bij het schrijven van mijn scriptie heb ervaren is dat ik door het schrijven van deze scriptie in contact ben gekomen met ondernemers van het bedrijventerrein Nieuwe Maas. Zoals ook uit mijn conclusies blijkt is dit bedrijventerrein, doordat het een privaat terrein is, zeer naar binnen gekeerd. Met de ondernemers op Vijfsluizen heb ik daarentegen veel contact. Ik zie ze op vergaderingen en ik ga regelmatig naar het bedrijventerrein bij een ‘probleempje’ in het openbaar gebied. Ze weten de gemeente of mij als accountmanager goed te vinden. Ik word regelmatig verzocht om een probleempje op te lossen of iets uit te zoeken. De rol van de gemeente is op Vijfsluizen dus een hele andere dan op Nieuwe Maas. Ik zou op Nieuwe Maas ook graag een zelfde soort rol als op Vijfsluizen voor de ondernemers hebben. Niet dat ik problemen in het gezamenlijke gebied voor ze kan laten oplossen, maar er zijn zoveel andere zaken waarbij de gemeente ze van dienst kan zijn. Het intensiveren van contacten met ondernemers op bedrijventerrein Nieuwe Maas heb ik mezelf als doel gesteld in dit najaar.

## Literatuurlijst.

### Rapporten en nota's:

Gemeente Schiedam, BRO, *Schiedam onthult haar geheim, Ruimtelijke Ontwikkelingsvisie*. Vugt, februari 2005.

Gemeente Schiedam, *Brochure 'Omzetting erfpacht Schiedam'*. Schiedam, 2003

Milieufederatie Limburg, Natuur en Milieu Overijssel, Milieufederatie Noord-Holland, Zuid-Hollandse Milieufederatie, Milieucentrum Amsterdam en Stichting Natuur en Milieu, *Meer bedrijven, minder ruimte*. November 2002

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Openbaar Bestuur, *Eindrapport 'Lokale regie uit macht of onmacht? 'Onderzoek naar de optimalisering van de gemeentelijke regiefunctie*. Vugt, april 2004.

Ministerie van Economische Zaken, Buck Consultants International & BRO, *Meer private betrokkenheid als kans bij de herstructurering van bedrijventerreinen*. Den Haag, november 1999.

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu, *Op grond van nieuw beleid. Nota Grondbeleid*. Den Haag, januari 2001

Steenman, J. Doe, A.J. Nijkamp, P. (1979) *Het Gusto terrein. Een studie aangaande de toekomstige mogelijkheden van het Gusto-terrein*. Amsterdam: Vrije Universiteit, Rotterdam: Erasmus Universiteit

### Literatuur:

Abma, T.A. (2000). Onderhandelend evalueren. 'Fourth Generation Evaluation' van Egon Guba en Yvonna Lincoln. *Bestuurskunde*, 8, 393-403

Birkland, T.A (2001), *An introduction to the policy process - Theories, concepts, and models of public policy making*. New York, M.E. Sharpe, Inc.

Bruijn, J.A. de, Heuvelhof, E.F. ten (1991), *Sturingsinstrumenten voor de overheid – Over complexe netwerken en een tweede generatie sturingselementen*. Leiden / Antwerpen: Stenfert Kroese Uitgevers

Cammen, H. van der (1979), *De binnenkant van de planologie*. Uitgeverij Coutinho

Gaag, S. van der (2004). *Vademecum bedrijventerreinen*. Rotterdam: 010

Lincoln, Y. S. & Guba, E.G. (1989), *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.

Louw, E. Needham, B. Olden, H & Pen, C.J. (2004) *Planning van bedrijventerreinen*. Den Haag: SDU Uitgevers B.V.



March, J.G. (1994), *A primer on decision making – How decisions happen*. New York: The Free Press.

Noordegraaf, N. (1999). Zinloze wanorde. Publiek management te midden van ambiguïteit. *Bestuurskunde*, 7, 300-310.

Teisman, G.R. (1992 (eerste druk) 1995 (tweede druk)), *Complexe besluitvorming - Een pluricentrisch perspectief op besluitvorming over ruimtelijke investeringen*, Den Haag.

Teisman, G.R. (1993), De reconstructie van beleidsprocessen: over fasen, stromen en rondes, in: O. van Heffen en M. van Twist (red.), *Beleid en wetenschap - Hedendaagse bestuurskundige beschouwingen*, Alphen, Samsom H.D. Tjeenk Willink, 18-32.

Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organisations*, Thousand Oaks, Sage Publications.

### **Internetsites en overige:**

[www.bestemmingsplan.nl](http://www.bestemmingsplan.nl)

[www.dcmr.nl](http://www.dcmr.nl)

[www.minbzk.nl](http://www.minbzk.nl)

[www.nieuwsbank.nl](http://www.nieuwsbank.nl)

[www.parlement.com](http://www.parlement.com)

[www.rom-rijmond.nl](http://www.rom-rijmond.nl)

[www.ruimtelijkplanbureau.nl](http://www.ruimtelijkplanbureau.nl)

[www.vrom.nl](http://www.vrom.nl)

Aantekeningen van colleges gedurende de studie jaren 2002 tot en met 2004 van de studie Bestuurskunde.

# BIJLAGEN:

Dolinda Aalberts  
Umefors 9  
3124 RD Schiedam  
Tel.: 010 – 4714489  
Mobiel: 06 – 53813392  
E-mail: [Dolinda.Aalberts@zonnet.nl](mailto:Dolinda.Aalberts@zonnet.nl)

Aan: - op naam-

Schiedam, 11 april 2005

Onderwerp: Enquête ten behoeve van afstudeerscriptie.

Geachte heer/mevrouw,

Momenteel schrijf ik een scriptie als afronding van mijn studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Daarbij onderzoek ik de herstructurering van de bedrijventerreinen Nieuwe Maas en Vijfsluizen binnen de gemeente Schiedam.

Omdat ik door mijn werk nauw betrokken ben bij het reilen en zeilen op de bedrijventerreinen en geïnteresseerd ben in economische ontwikkelingen, heb ik voor dit onderwerp gekozen. Onderzocht wordt de vraag of de *herstructurering door private partijen anders verloopt dan die door publieke partijen en of de verschillen leiden tot verschillende uitkomsten?*

Bedrijventerrein Nieuwe Maas is privaat geherstructureerd en Vijfsluizen publiek. Omdat beide terreinen voorheen scheepswerven waren, is de startpositie vergelijkbaar.

Ik doe deze studie, naast mijn werkzaamheden bij de gemeente Schiedam. De gemeente is op de hoogte van het feit dat ik deze opleiding volg en dat ik in het kader hiervan deze enquête aan u toestuur.

De uitkomsten van de enquête worden alleen in mijn scriptie verwerkt en de ingevulde enquêteformulieren worden niet ter beschikking gesteld aan derden (ook niet aan de gemeente).

Ik verzoek u om de enquête in te vullen. Dat kost niet meer dan 10 minuten van uw tijd. Uw bijdrage is essentieel voor het afronden van mijn scriptie.

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Dolinda Aalberts

Bijlagen: enquête en retour-envelop.

**Enquête voor ondernemers gevestigd op bedrijventerrein  
Nieuwe Maas / Vijfsluizen**

Naam bedrijf : .....

Bezoekadres : .....

Telefoonnummer : .....

Aantal werknemers : .....

Uw naam en functie : .....

E-mail : .....

1. Sinds wanneer is uw bedrijf op het huidige adres gevestigd?

2. Bent u eigenaar of huurder van uw bedrijfspand?

3. Bent u tevreden over uw bedrijfshuisvesting?

4. In welke van de onderstaande bedrijfsklasse past uw bedrijf:

- Industrie
- Bouwnijverheid
- Reparatie
- Horeca
- Vervoer
- Opslag
- Communicatie
- Zakelijke dienstverlening
- Onderwijs
- Overige dienstverlening
- Andere klasse.

5. Wat is de primaire activiteit van uw bedrijf?.....

6. Wat is de oppervlakte van uw kavel? ..... m<sup>2</sup>

7. Hoeveel procent van de kavel is bebouwd? ..... %

8. Hoe gebruikt u het bebouwde gedeelte (*meerdere antwoorden mogelijk*)?

- Kantoor ..... %
- Bedrijfsgebouw ..... %
- Parkeren ..... %
- Verhuur ..... %
- Leegstand ..... %
- Anders, namelijk .....

9. Hoe gebruikt u het onbebouwde gedeelte (*meerdere antwoorden mogelijk*)?
- Parkeren ..... %
  - Laden/lossen ..... %
  - Opslag ..... %
  - Anders, namelijk .....

10. Over hoeveel parkeerplaatsen beschikt u (*meerdere antwoorden mogelijk*)?
- Op eigen kavel .... Auto's ... Vrachtwagens
  - Inpandig (garage, ondergronds, op het dak etc.) .... Auto's ... Vrachtwagens

11. Komt het voor dat u gebruik maakt van de openbare weg voor laden en lossen?

Ja/ nee\*

\* Doorhalen wat niet van toepassing is.

12. Heeft u de afgelopen 5 jaar grote investeringen gedaan (*meerdere antwoorden mogelijk*)?

- Ja, we hebben het bedrijf (gedeeltelijk) verplaatst
- Ja, wij hebben het bedrijfspand aangepast/uitgebreid door renovatie of nieuwbouw
- Ja, wij hebben de uitstraling/presentatie van de kavel verbeterd
- Ja, wij hebben in machines en installaties geïnvesteerd
- Nee

Zo ja, waaruit bestond/bestonden deze investering(en)?

.....

13. Hoe beoordeelt u de:	Ze er goed	Goed	Neu- traal	Slecht	Ze er Slecht
Bereikbaarheid van het terrein per (vracht)auto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereikbaarheid van het terrein per openbaar vervoer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereikbaarheid van het terrein per fiets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewegwijzering naar het terrein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewegwijzering op het terrein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereikbaarheid op het terrein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkeersveiligheid op / om het terrein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parkeren op eigen terrein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beheer wegen, inritten, trottoirs e.d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebruik wegen e.d. door andere bedrijven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beheer groenvoorzieningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aanzien van de openbare ruimte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aanzien / uitstraling bedrijfspercelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achterstallig onderhoud gebouwen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leegstaande gebouwen op het terrein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stedenbouwkundige kwaliteit van terrein Nieuwe Maas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stedenbouwkundige kwaliteit van terrein Vijfsluizen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociale veiligheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Energievoorziening	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Watervoorziening	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Afvalinzameling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bodem en/of grondwatervervuiling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overlast geluid/geur/stof andere bedrijven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bepalingen bestemmingsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Milieu/Wet milieubeheerbepalingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Wat is uw oordeel over het huidige imago van het bedrijventerrein?  
.....

**Toekomstig ruimtegebruik**

15. Heeft uw bedrijf plannen voor nieuwbouw/verbouw van de bebouwing (*maximaal één antwoord*)?

- Ja, wij starten binnen 1 jaar met nieuwbouw/verbouw
- Ja, wij willen nieuwbouw plegen/verbouwen, maar weten nog niet precies op welke manier
- Nee, wij zijn tevreden over de huidige bebouwing

Zo ja, wat is voor u de meest gewenste oplossing (*maximaal één antwoord*)?

- Nieuwbouw/verbouw op eigen kavel
- Verhuizen naar een geschiktere kavel op een ander bedrijventerrein

16. Heeft u plannen om te verhuizen (*maximaal één antwoord*)?

- Ja, wij gaan binnen 1 jaar verhuizen naar een andere locatie
- Ja, wij willen wel verhuizen, maar weten nog niet precies waar naar toe
- Nee, wij hebben geen verhuisplannen

Zo ja, wat is hiervoor de belangrijkste reden? .....

19. Wat zijn uw toekomstverwachtingen voor het bedrijventerrein?  
.....  
.....

**Tot slot**

20. Welke drie zaken moeten volgens u op het bedrijventerrein Vijfsluizen verbeterd worden?

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

21. Indien u nog overige relevante opmerkingen of aandachtspunten heeft, kunt u die hier noteren.  
.....  
.....  
.....

**Hartelijk dank voor uw medewerking. Wilt u de enquête uiterlijk 22 april 2005 terugsturen in bijgevoegde retourenvelop of faxen naar 010 - 2465622 t.a.v. Dolinda Aalberts?**

**Anonieme resultaten enquête voor ondernemers gevestigd op  
bedrijventerrein Nieuwe Maas**

5 van de 10 aangeschreven bedrijven hebben de enquête ingevuld en teruggestuurd.  
Dit is een score van 50%.

1. Sinds wanneer is uw bedrijf op het huidige adres gevestigd?  
- 1998, sept. 2003, 1997, aug. 2001, ??
2. Bent u eigenaar of huurder van uw bedrijfspand?  
Eigenaar 4  
Huurder 1
3. Bent u tevreden over uw bedrijfshuisvesting?  
Ja 5  
Nee
4. In welke van de onderstaande bedrijfsklasse past uw bedrijf:
  - Bouwnijverheid 1
  - Zakelijke dienstverlening 2
  - Overige dienstverlening 1
  - Andere klasse. 1 = technische groothandel
5. Wat is de primaire activiteit van uw bedrijf?  
Van de bedrijven die de enquête hebben geretourneerd, is de primaire activiteit zeer divers.
6. Wat is de oppervlakte van uw kavel? Gemiddeld 4416 m<sup>2</sup>  
(kleinste 400 m<sup>2</sup> en de grootste 1,58 ha)
7. Hoeveel procent van de kavel is bebouwd? Minimaal 13% en maximaal 95%
8. Hoe gebruikt u het bebouwde gedeelte (*meerdere antwoorden mogelijk*)?
 

▪ Kantoor	25	35	15	10	15
▪ Bedrijfsgebouw	75	60	53	55	80
▪ Parkeren				ca. 35	
▪ Verhuur					
▪ Leegstand					
▪ Anders, namelijk			laden en lossen		
				Kantine ca. 5%	
9. Hoe gebruikt u het onbebouwde gedeelte (*meerdere antwoorden mogelijk*)?
 

▪ Parkeren	80	5	15	60	50
▪ Laden/lossen	10	5	17	40	50
▪ Opslag	10				
▪ Anders, namelijk					

10. Over hoeveel parkeerplaatsen beschikt u (*meerdere antwoorden mogelijk*)?

- Op eigen kavel
 

Auto's	5	1	5	7	20
Vrachtwagens					
- Inpandig (garage, ondergronds, op het dak etc.)
 

Auto's					
Vrachtwagens					

11. Komt het voor dat u gebruik maakt van de openbare weg voor laden en lossen?

- |     |   |
|-----|---|
| Ja  | 1 |
| Nee | 4 |

12. Heeft u de afgelopen 5 jaar grote investeringen gedaan (*meerdere antwoorden mogelijk*)?

- 1 Ja, we hebben het bedrijf (gedeeltelijk) verplaatst
- 2 Ja, wij hebben het bedrijfspand aangepast/uitgebreid door renovatie of nieuwbouw
- 0 Ja, wij hebben de uitstraling/presentatie van de kavel verbeterd
- 1 Ja, wij hebben in machines en installaties geïnvesteerd
- 1 Nee

Zo ja, waaruit bestond/bestonden deze investering(en)?

- Verdiepingsvloer en uitbreiding kantoorruimte
- Nieuw bedrijfspand – casco geleverd in 2003. Gereedmaken voor bedrijfsgebruik.
- Diversen

13. Hoe beoordeelt u de:	Zeergoed	Goed	Neutraal	Slecht	Zeerslecht
Bereikbaarheid van het terrein per (vracht)auto	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereikbaarheid van het terrein per openbaar vervoer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	2	<input type="checkbox"/>
Bereikbaarheid van het terrein per fiets	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewegwijzering naar het terrein	<input type="checkbox"/>	2	2	1	<input type="checkbox"/>
Bewegwijzering op het terrein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	2	<input type="checkbox"/>
Bereikbaarheid op het terrein	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkeersveiligheid op / om het terrein	<input type="checkbox"/>	3	1	1	<input type="checkbox"/>
Parkeren op eigen terrein	1	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beheer wegen, inritten, trottoirs e.d.	<input type="checkbox"/>	2	2	1	<input type="checkbox"/>
Gebruik wegen e.d. door andere bedrijven	<input type="checkbox"/>	2	2	1	<input type="checkbox"/>
Beheer groenvoorzieningen	<input type="checkbox"/>	1	2	1	<input type="checkbox"/>
Aanzien van de openbare ruimte	<input type="checkbox"/>	1	3	1	<input type="checkbox"/>
Aanzien / uitstraling bedrijfspercelen	<input type="checkbox"/>	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achterstallig onderhoud gebouwen	<input type="checkbox"/>	1	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leegstaande gebouwen op het terrein	<input type="checkbox"/>	1	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stedenbouwkundige kwaliteit van terrein Vijfsluizen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stedenbouwkundige kwaliteit van terrein Nieuwe Maas	<input type="checkbox"/>	3	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociale veiligheid	<input type="checkbox"/>	1	3	1	<input type="checkbox"/>
Energievoorziening	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Watervoorziening	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Afvalinzameling	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bodem en/of grondwatervervuiling	<input type="checkbox"/>	3	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overlast geluid/geur/stof andere bedrijven	<input type="checkbox"/>	3	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bepalingen bestemmingsplan	<input type="checkbox"/>	3	1	1	<input type="checkbox"/>
Milieu/Wet milieubeheerbepalingen	<input type="checkbox"/>	3	1	1	<input type="checkbox"/>



Een aantal hebben zich onthouden van een mening bij:

- Stedenbouwkundige kwaliteit Vijfsluizen 4
- Beheer Groenvoorzieningen 1
- Bodem en of grondwatervervuiling 1

14. Wat is uw oordeel over het huidige imago van het bedrijventerrein?

- Aanpassing van de aanwezigheid van de bedrijven (borden)
- Het zou wat netter mogen (overlast van derden in avonden en in het weekend)
- Redelijk goed
- Redelijk
- Goed

### **Toekomstig ruimtegebruik**

15. Heeft uw bedrijf plannen voor nieuwbouw/verbouw van de bebouwing (*maximaal één antwoord*)?

- 0 Ja, wij starten binnen 1 jaar met nieuwbouw/verbouw
- 0 Ja, wij willen nieuwbouw plegen/verbouwen, maar weten nog niet precies op welke manier
- 5 Nee, wij zijn tevreden over de huidige bebouwing

Zo ja, wat is voor u de meest gewenste oplossing (*maximaal één antwoord*)?

- 0 Nieuwbouw/verbouw op eigen kavel
- 0 Verhuizen naar een geschiktere kavel op een ander bedrijventerrein

16. Heeft u plannen om te verhuizen (*maximaal één antwoord*)?

- 0 Ja, wij gaan binnen 1 jaar verhuizen naar een andere locatie
- 0 Ja, wij willen wel verhuizen, maar weten nog niet precies waar naar toe
- 5 Nee, wij hebben geen verhuisplannen

Zo ja, wat is hiervoor de belangrijkste reden?

22. Wat zijn uw toekomstverwachtingen voor het bedrijventerrein?

- Goed
- Dat het buitenterrein schoner wordt. Dat de leegstand opgeheven wordt.
- Wij zijn niet op de hoogte. Volgens mij is het restant van de grond door de gemeente gekocht.
- Zal in omvang ongeveer gelijk blijven (aantal bedrijven)

### **Tot slot**

23. Welke drie zaken moeten volgens u op het bedrijventerrein Nieuwe Maas verbeterd worden?

- Veiligheid
- Bedrijfsgebouwen
- Geen woningbouw
- Openbaar Vervoer beter
- Schonere terrein / zwerfvuil
- Wat groenvoorziening aan buitenrand.
- Weren van lesauto's
- Parkeren van vrachtauto's
- Verlichting
- Wegen
- Riolering

24. Indien u nog overige relevante opmerkingen of aandachtspunten heeft, kunt u die hier noteren. GEEN.

**Anonieme resultaten enquête voor ondernemers gevestigd op bedrijventerrein Vijfsluizen**

21 van de 28 aangeschreven bedrijven hebben de enquête ingevuld en teruggestuurd.  
Dit is een score van 75%.

1. Sinds wanneer is uw bedrijf op het huidige adres gevestigd?  
Mei 1992, april 2001, 1995, okt. 2002, nov. 2003, vanaf begin, 2002, jan. 2003, mrt. 1998, jan 2004, 1997, 1999, aug. 2001, 1997, okt. 2000, april 2002, mrt. 2001, jan 2003, jan 2003, dec. 2004, feb. 2000.
  
2. Bent u eigenaar of huurder van uw bedrijfspand?  
Eigenaar 13  
Huurder 8
  
3. Bent u tevreden over uw bedrijfshuisvesting?  
Ja 21  
Nee 2  
2 ondernemers antwoorden met zowel ja als nee.  
Toelichting 'nee':
  - Door de groei van de afgelopen jaren lopen we tegen de grenzen van het pand aan.
  - Ja voor binnen en nee voor buiten. Het gebied is snel te klein in verband met opslag van materiaal.
  
4. In welke van de onderstaande bedrijfsklasse past uw bedrijf:
 

- Industrie	5
- Bouwnijverheid	5
- Reparatie	4
- Vervoer	1
- Opslag	2
- Zakelijke dienstverlening	7
- Overige dienstverlening	3
- Andere klasse.	2
  
5. Wat is de primaire activiteit van uw bedrijf?  
Van de bedrijven die de enquête hebben geretourneerd, is de primaire activiteit zeer divers.
  
6. Wat is de oppervlakte van uw kavel? Gemiddeld ca. 2.215 m<sup>2</sup>
  
7. Hoeveel procent van de kavel is bebouwd? Minimaal 40% en maximaal 85%
  
8. Hoe gebruikt u het bebouwde gedeelte (*meerdere antwoorden mogelijk*)?
 

▪ Kantoor	30	40	30	08	10	20	30	20	20	10	50	18	12	50	10	20	20	100	100	30	50%
▪ Bedrijfsgebouw	70	60	70	20	50	70	70	80	90	50	82	88	95	70	80	80	70	%	%	%	%
▪ Parkeren	0	30	10	10	40	%	%	10	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
▪ Verhuur	38	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
▪ Leegstand	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
▪ Anders, namelijk magazijn	40	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

9. Hoe gebruikt u het onbebouwde gedeelte (*meerdere antwoorden mogelijk*)?

- Parkeren 50 100 60 50 10 50 50 28 50 13 90 60 25 60 50 80 90 100 50%
- Laden/lossen 50 40 50 10 50 25 50 57 10 75 40 25 10 50 %
- Opslag 30 20 25 %
- Anders, namelijk Overige deel is tuin.
- 50 % doorrijruimte
- 47 % is rijweg

10. Over hoeveel parkeerplaatsen beschikt u (*meerdere antwoorden mogelijk*)?

- Op eigen kavel
 

Auto's	24	08	14	60	12	16	06	06	10	16	04	11	42	06	20	11	04	06	120	100	07
Vrachtwagens	0								02					04	02						
- Inpandig (garage, ondergronds, op het dak etc.)
 

Auto's									04												01
Vrachtwagens			03						01		01										
- Openbare weg: geldt alleen voor de Jan Evertsenweg aan de rand van terrein waar openbare parkeerplaatsen zijn.

11. Komt het voor dat u gebruik maakt van de openbare weg voor laden en lossen?

- Ja 7  
 Nee 13  
 1 x niets ingevuld.

12. Heeft u de afgelopen 5 jaar grote investeringen gedaan (*meerdere antwoorden mogelijk*)?

- 6 Ja, we hebben het bedrijf (gedeeltelijk) verplaatst
- 5 Ja, wij hebben het bedrijfspand aangepast/uitgebreid door renovatie of nieuwbouw
- 3 Ja, wij hebben de uitstraling/presentatie van de kavel verbeterd
- 11 Ja, wij hebben in machines en installaties geïnvesteerd
- 5 Nee

Zo ja, waaruit bestond/bestonden deze investering(en)?

- Diverse investeringen in optimalisatie van de interne logistiek alsmede investering in een nieuw netwerk
- Nieuw bedrijfspand
- Renovatie, verhuizing en aanpassingen.
- Inrichting nieuwe behuizing, bewerkingsmachine
- Bestelauto, softwareprogramma / computers
- Vervanging afzuiginstallatie met container, aanleg airco.
- Uitbreiding kantoorgedeelte
- Verhuizing, renovatie + terreinaanleg, machines, automatisering
- Nieuwe draaibank
- Koop houtbewerkende machines

13. Hoe beoordeelt u de:	Zeergoed	Goed	Neutraal	Slecht	Zeerslecht
Bereikbaarheid van het terrein per (vracht)auto	2	10	2	<input type="checkbox"/>	7
Bereikbaarheid van het terrein per openbaar vervoer	3	16	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereikbaarheid van het terrein per fiets	4	16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewegwijzering naar het terrein	<input type="checkbox"/>	15	4	1	<input type="checkbox"/>
Bewegwijzering op het terrein	<input type="checkbox"/>	11	7	3	<input type="checkbox"/>
Bereikbaarheid op het terrein	1	13	3	2	<input type="checkbox"/>
Verkeersveiligheid op / om het terrein	<input type="checkbox"/>	8	7	5	1
Parkeren op eigen terrein	1	14	3	1	2
Beheer wegen, inritten, trottoirs e.d.	1	8	5	3	3
Gebruik wegen e.d. door andere bedrijven	<input type="checkbox"/>	8	8	5	<input type="checkbox"/>
Beheer groenvoorzieningen	<input type="checkbox"/>	11	5	5	<input type="checkbox"/>
Aanzien van de openbare ruimte	2	6	10	2	<input type="checkbox"/>
Aanzien / uitstraling bedrijfspertalen	<input type="checkbox"/>	16	4	1	<input type="checkbox"/>
Achterstallig onderhoud gebouwen	3	7	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leegstaande gebouwen op het terrein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13	7	<input type="checkbox"/>
Stedenbouwkundige kwaliteit van terrein Vijfsluizen	2	11	2	4	1
Stedenbouwkundige kwaliteit van terrein Nieuwe Maas	<input type="checkbox"/>	3	6	3	<input type="checkbox"/>
Sociale veiligheid	<input type="checkbox"/>	11	7	3	<input type="checkbox"/>
Energievoorziening	1	14	6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Watervoorziening	1	13	6	1	<input type="checkbox"/>
Afvalinzameling	<input type="checkbox"/>	17	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bodem en/of grondwatervervuiling	<input type="checkbox"/>	3	16	2	<input type="checkbox"/>
Overlast geluid/geur/stof andere bedrijven	<input type="checkbox"/>	7	13	1	<input type="checkbox"/>
Bepalingen bestemmingsplan	<input type="checkbox"/>	5	10	3	2
Milieu/Wet milieubeheerbepalingen	<input type="checkbox"/>	5	15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Een aantal ondernemers heeft de beoordeling toegelicht:

- Bereikbaarheid zeer slecht. Vooral de ontsluiting is uitermate slecht!! Zo slecht zelfs dat we overwegen te verhuizen. Wie heeft dit ooit zo kunnen bedenken??!!
- Afrijden bedrijventerrein tussen 16.00 en 18.00 uur is zeer slecht.
- Tussen 16.30 en 18.30 uur zéér lange opstopping om het bedrijfsterrein te verlaten!
- Het terrein afkomen rond 15.30 – 18.30 uur is regelmatig slecht. Het duurt dan gemiddeld 3 minuten om het terrein af te komen!
- 's nachts is het onveilig op het terrein.
- Verkeershinder tijdens bouwtrajecten, verkeer verboden etc.
- Bij het verlaten van het industrieterrein in de spits onacceptabele wachttijden. Bij ramp in havengebied is ontruiming onmogelijk.

Een aantal hebben zich onthouden van een mening bij:

- 1 Bereikbaarheid van het terrein per fiets
- 1 Bewegwijzering naar het terrein
- 2 Bereikbaarheid op het terrein
- 1 Beheer wegen, inritten, trottoirs e.d.
- 1 Aanzien van de openbare ruimte
- 1 Stedenbouwkundige kwaliteit van terrein Vijfsluizen
- 9 Stedenbouwkundige kwaliteit van terrein Nieuwe Maas
- 1 Bepalingen bestemmingsplan
- 1 Milieu/Wet milieubeheerbepalingen

14. Wat is uw oordeel over het huidige imago van het bedrijventerrein?
- Uitstekend echter de parkeer- en bereikbaarheidsproblematiek;
  - Op bereikbaarheid na -> Goed
  - Niet al te best
  - Heel goed, alleen bereikbaarheid is (zoals je weet) heel slecht;
  - Verkeersituatie in de namiddag moet veranderen;
  - De ontsluiting van het terrein tussen 16.00 en 18.00 uur is iets wat bekend is op het terrein, door deze reden: slecht imago.
  - SLECHT
  - Goed, alleen fileprobleem op industrieterrein. Stoplichten zijn niet goed afgesteld, duurt te lang voordat actie ondernomen wordt.
  - Redelijk mooi, jammer dat er teveel kantoorgebouwen zijn neergezet, dat levert natuurlijk meer op voor projectontwikkelaars. Helaas zijn wij hierdoor niet in staat om een grote pand (kantoor, werkplaats, magazijn) te vinden op dit terrein.
  - Door parkeerprobleem en drukte op m.n. afvoerwegen: slecht
  - Goed, ziet er netjes uit
  - Imago is goed. Nog wel. Ontsluiting zeer slecht, op termijn bepalend voor imago.
  - Uitstekend
  - Een net bedrijventerrein met goed niveau van de panden. Dus een goed imago op de ontsluiting na.
  - Goed verzorgde, net en veilig bedrijventerrein.
  - Goed
  - In het algemeen goed.

#### **Toekomstig ruimtegebruik**

15. Heeft uw bedrijf plannen voor nieuwbouw/verbouw van de bebouwing (*maximaal één antwoord*)?

- 2 Ja, wij starten binnen 1 jaar met nieuwbouw/verbouw
- 4 Ja, wij willen nieuwbouw plegen/verbouwen, maar weten nog niet precies op welke manier
- 15 Nee, wij zijn tevreden over de huidige bebouwing

Zo ja, wat is voor u de meest gewenste oplossing (*maximaal één antwoord*)?

- 2 Nieuwbouw/verbouw op eigen kavel
- 3 Verhuizen naar een geschiktere kavel op een ander bedrijventerrein

16. Heeft u plannen om te verhuizen (*maximaal één antwoord*)?

- 1 Ja, wij gaan binnen 1 jaar verhuizen naar een andere locatie
- 4 Ja, wij willen wel verhuizen, maar weten nog niet precies waar naar toe
- 13 Nee, wij hebben geen verhuisplannen

Zo ja, wat is hiervoor de belangrijkste reden?

- Beschikbaarheid van een kavel die aan de door ons gestelde eisen voldoet in combinatie met de verbondenheid met Schiedam doordat vele (laagopgeleide) werknemers hier wonen. De combinatie is redelijk onmogelijk.
- Geen verhuisplannen maar als er geen verbetering komt in de fileproblematiek, gaan wij serieus overwegen om te verhuizen.
- Ontsluiting / prijsniveau
- Kopen van een pand op ander industrieterrein.
- Ruimtegebrek
- Gebrek aan buitenopslag (overdekt) en de ontsluiting aan het einde van de dag.

17. Wat zijn uw toekomstverwachtingen voor het bedrijventerrein?

- Veel leegstand in kantoren door parkeerproblematiek.
- Mooi ingericht bedrijventerrein, echter met ernstige parkeer-/fileproblemen.
- Hopen op een betere aan- en afvoer bedrijventerrein.
- Puur afhankelijk van de infrastructuur van het verkeer
- Positief, zeker als we een leuke / nette overbuurman krijgen.
- Dat het alleen nog maar beroerder wordt om tussen 16.00 en 18.00 uur het bedrijventerrein te verlaten.
- Dat er nog meer bedrijven gaan vertrekken vanwege parkeerproblemen en zeer slecht uitrit en lange files 's avonds.
- Goed als het fileprobleem opgelost wordt.
- Prima mits een aantal zaken veranderd wordt.
- Hoop dat ontsluiting beter wordt.
- Uitbreiding is wellicht beperkt vanwege ruimte
- Geen specifieke verwachtingen
- Een betere verkeerssituatie voor de uitloop van het terrein
- Er zijn nog kavels die bebouwd worden, dus de ontsluiting van het terrein wordt alleen maar slechter.
- Goede niveau handhaven en betere ontsluiting maken bij afrit.
- Goede verwachting indien de verkeerscirculatie snel goed wordt geregeld.
- Goed
- Er moet snel wat gebeuren om de parkeerproblemen op te lossen en de bereikbaarheid te verbeteren, anders wordt het gebied minder aantrekkelijk.

**Tot slot**

18. Welke drie zaken moeten volgens u op het bedrijventerrein Vijfsluizen verbeterd worden?

- Ontsluiting in de avondspits / bereikbaarheid
- Verkeersonveiligheid<sup>11</sup> (a.g.v ontsluitingsprobleem)
- Nieuw Bestemmingsplan
- PPS m.b.t. beveiliging (camera's / hekwerk o.i.d.)
- Parkeren / parkeergelegenheid.
- Bewaking
- Veiligheid met name 's nachts / veel inbraken
- Verruiming van de bochtstralen van de wegen.
- Onderhoud groenvoorziening.
- Calamiteitenuitgang.
- Leegstand
- Groenvoorziening RWS langs Metro (Karel Doormanweg)
- Levendigheid 's avonds door bijv. bewoning
- Aansluiting watertaxi.
- Openbare parkeergelegenheden.
- Parkeerproblemen; lever wat groen in voor parkeerkolommen.

---

<sup>11</sup> Groenstroken en fietspaden worden als openbare weg gebruikt vooral door rechtsafslaand verkeer. Veel verkeer gaat over de linker rijbaan (tegenliggend om ook tussen de auto's door rechts af te slaan of Jan Evertsenweg op te gaan. Voor je bij de stoplichten bent: verkeer uit parkeergarages, metroparkeerterrein en zijwegen.

19. Indien u nog overige relevante opmerkingen of aandachtspunten heeft, kunt u die hier noteren.

- De belangrijkste criteria voor de keuze van een locatie zijn voor de meeste ondernemers (voor elke ondernemer geldt een andere volgorde):  
1. bereikbaarheid, 2. parkeren en 3. prijs.
- Voorstel: Sluit het kruispunt af en verplaats deze naar de Westfrankelandsedijk. Vanaf daar (bijv. via rotonde) naar kruispunt BK-laan / Van Haarenlaan. Hierdoor betere verkeersstroming.
- Het eertijds gehanteerde uitgiftebeleid via aannemers en projectontwikkelaars was slecht / onnodig prijsverhogend voor de bedrijven en onnodige speculatie in de hand werkend.
- Een betere ontsluiting van het terrein zou erg prettig zijn.
- Meer uitritten of betere of betere
- Minder groenstroken – meer parkeermogelijkheden
- Elk bedrijf moet eigen parkeermogelijkheden hebben. Meer grond kopen.
- Het zou op het terrein nog wel wat groener mogen.
- Vijfsluizen heeft inmiddels het imago van de slechte ontsluiting. Kandidaten voor vestiging haken daar op af.
- Wat voor veel irritatie zorgt zijn de lange files voor de stoplichten bij het verlaten van het terrein. Met name in de middag tussen 16.00 en 18.00 uur
- Er wordt in Vlaardingen, vlak langs de rijksweg en Beneluxtunnel een bedrijventerrein ontwikkeld. Hoe zeer wordt met betrekking tot de ontsluiting/ verkeersbelasting van de oortjes en ons terrein naar de Beneluxtunnel hier rekening me gehouden?
- Perfect: Meer aandacht door de gemeente voor de groenvoorziening, opruimen van zwerfvuil e.d.

**Bespreekpunten tijdens de interviews met stakeholders:**

Geïnterviewden : Zie bijgaand overzicht  
Periode : mei / juni 2005  
Duur van het gesprek: variërend van een half uur tot ruim een uur.

Om uit het gesprek de informatie te verkrijgen die essentieel is voor het schrijven van mijn scriptie, heb ik vooraf een vragenlijst samengesteld aan de hand waarvan ik het gesprek wil laten verlopen. Het zijn open vragen met als doel de geïnterviewde zoveel mogelijk te laten vertellen. Naast de open vragen wil ik de geïnterviewde ook op een viertal stellingen laten reageren. De onderstaande bespreekpunten dienen dus om het gesprek te kunnen bijsturen wanneer ik dit nodig acht.

**1. Kennismaking.**

Ik stel mezelf voor en geef aan dat dit interview plaatsvindt in het kader van mijn scriptie voor de doctoraalstudie Bestuurskunde die ik volg aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Omdat ik wil onderzoeken of herstructurering beter door publieke of private partijen kan worden uitgevoerd wil ik van de geïnterviewden graag hun mening over onder andere:

- Het herstructureringsproces op bedrijventerrein Nieuw Maas en Vijfsluizen (voor zover ze daar een mening over hebben).
- De resultaten van de herstructurering op beide terreinen, ieder vanuit zijn specialisme bezien.
- De keuze die de gemeente destijds heeft gemaakt tot wel of niet zelf herstructureren.

**2. De functie, rol en/of betrokkenheid van de geïnterviewde.**

- Tijdens het herstructureringsproces
- Betrokkenheid bij herstructurering in het algemeen
- Indien geïnterviewde betrokken is geweest bij de herstructurering van bedrijventerrein Nieuwe Maas of Vijfsluizen, dan helder krijgen waaruit die betrokkenheid bestond.

**3. Het eindresultaat van de herstructurering van de twee bedrijventerreinen.**

- Stedenbouwkundige kwaliteit
- Infrastructuur op beide terreinen
- Uitstraling van de terreinen (onderhoud groen, wegen, panden enz)

**4. Rol gemeente of rol projectontwikkelaar.**

- Hoe beoordeelt u de rol van de gemeente of de projectontwikkelaar in het proces.

**5. Reageren op 4 stellingen:**

- a. Herstructureren van bedrijventerreinen kan beter door een publieke dan door een private partij worden uitgevoerd.
- b. Herstructureren van bedrijventerreinen kan beter door een private dan door een publieke partij worden uitgevoerd.
- c. Bij herstructureren door een publieke partij worden de subsidiemogelijkheden optimaal benut.
- d. Bij herstructureren door een private partij worden de subsidiemogelijkheden optimaal benut.

**6. Verwerking van gesprek.**

- Wil geïnterviewde anoniem blijven?
- Aan geïnterviewden zal een verslag van het gesprek worden gezonden, zodat men hier eventueel op kan reageren.
- Aangeven hoe de uitkomsten van het gesprek verwerkt zullen worden.



**Lijst van stakeholders bij wie ik een interview heb mogen afnemen:**

1. Marijke Groenewegen (statenlid Provincie Zuid-Holland)
2. Reinier Scheeres (burgemeester gemeente Schiedam, wethouder Economische Zaken ten tijde van de sluiting van Wilton Fijenoord)
3. Ton de Swart (ex-wethouder gemeente Schiedam, portefeuillehouder Economische Zaken)
4. Vertegenwoordiger van de Halico Groep B.V. (Heeft aangegeven anoniem te willen blijven.)
5. Jilles de Klerk (ex hoofd van de hoofdafdeling Civiele Werken van de Dienst Gemeentewerken ten tijde van de aanvang van de herstructurering van beide terreinen)
6. Paul Persoon (Stedenbouwkundige van de gemeente Schiedam)
7. Raymond Vredereg (Hoofd van de secretarieafdeling O.G.E. ten tijde van de aanvang van de herstructurering van beide terreinen)

Plattegrond van Schiedam waarop de voormalige werven staan aangegeven.

