

Bedrijvenschap HarnaschPolder

Een partnership tussen gemeenten

E.G. Zaagsma
263160

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen – Bestuurskunde
Publiek Private Bedrijfsvoering

Begeleider: prof. dr. J. Edelenbos
Tweede begeleider: prof. dr. E.H. Klijn

December 2009



Scriptie Bedrijvenschap HarnaschPolder

Woord vooraf

In het kader van mijn studie Bestuurskunde (avondopleiding) differentiatie Publiek Private Bedrijfsvoering (Public Management) is deze scriptie. Dit onderwerp "Bedrijvenschap HarnaschPolder" ik gekozen omdat het bedrijvenschap en de publieke partijen die hierin samenwerken mooi aansloot bij de gekozen differentiatie Publiek Private Bedrijfsvoering. Daarnaast was het type samenwerking (bedrijvenschap) interessant, aangezien dit volop werkende samenwerking is.

Ik wil hierbij de volgende personen bedanken voor het mogelijk maken van deze scriptie. Allereerst mijn vrouw en mijn ouders voor hun steun. Als tweede mijn scriptiebegeleider de heer Edelenbos voor zijn begeleiding en commentaar. Als derde mijn tweede scriptiebegeleider de heer Klijn voor zijn reactie. Als vierde wil ik de studiebegeleider Bestuurskunde van de EUR bedanken voor de vinger aan de pols houden met betrekking tot de voortgang van de scriptie. Ten slotte wil ik de heer Van den Heuvel (gemeente Midden-Delfland/projectleider Civiele Techniek Bedrijvenschap), de heer Reekers (gemeente Den Haag/projectleider Uitgifte Bedrijvenschap), de heer Vitner (gemeente Midden-Delfland/secretaris Bedrijvenschap) en heer Van den Berg (wethouder gemeente Midden-Delfland/AB/DB-lid Bedrijvenschap) bedanken voor hun medewerking om deze scriptie tot stand te kunnen brengen.

December 2009

Edgar Zaagsma

Samenvatting

Op 1 januari 2004 is het Bedrijvenschap HarnaschPolder opgericht door drie gemeenten (Midden-Delfland, Delft en Den Haag). Waarbij het doel van het bedrijvenschap is het ontwikkelen van het bedrijventerrein Harnaschpolder.

Het doel van deze scriptie is om inzicht te krijgen hoe de samenwerking is verlopen van de drie gemeenten om tot het bedrijvenschap te komen. Hiermee is deze scriptie een case-study. De centrale vraagstelling in deze scriptie is:

“Hoe is de samenwerking c.q. partnership van de betrokken gemeenten in het Bedrijvenschap HarnaschPolder verlopen”.

Het theoretisch kader van deze scriptie is de netwerkbenadering. Hoe gaat de samenwerking tussen organisaties.

Naast de netwerkbenadering wordt ook het proces beschreven van publiek-publieke samenwerking aan de hand van twee fasen: Voorfase en Realisatiefase en daarop volgend welke vormen van samenwerking mogelijk zijn tussen publiek-publieke samenwerking namelijk bestuursconvenant, privaatrechtelijke of publiekrechtelijke rechtspersonen.

In de analyse van deze scriptie wordt er gekeken naar actoren, perceptie, strategie, rol, belang, taak, interdependentie, proces, structuur en inhoud en hoe dit allemaal wel of niet invloed heeft gehad op het tot stand komen van de samenwerking.

Op grond van deze scriptie kan geconcludeerd worden dat de samenwerking van de betrokken gemeenten voor en tijdens het bedrijvenschap goed verlopen is.

De aanbevelingen zijn als volgt:

- Is de samenwerking op grond van gebiedsontwikkeling puur een publiek-publieke zoek er een publiekrechtelijke rechtspersoon bij, een openbaar lichaam op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen.
- In de Voorfase ook de gemeenteraad betrekken zodat er vooraf een brede bestuurlijke en politieke steun is voor de samenwerking. Hiermee wordt de oprichting van een rechtspersoon vergemakkelijkt. Doe dit om ze tussentijds te informeren en de PPO ter kennisname aan hen voor te leggen.
- Wees duidelijk wat het doel is van de samenwerking en zet de gezamenlijke belangen voorop. Leg deze doel en gezamenlijke belangen vast in een PPO en laat de gemeenteraad kennis nemen van deze PPO.
- Zorg dat je in de Voorfase deskundige ambtenaren van deelnemende partijen bij elkaar zet in een coördinatie-overleg. Deze ambtenaren kunnen dan stukken voorbereiden voor de betreffende bestuurders en zorgt er ook voor dat ook ambtelijk steun ontstaat voor deze samenwerking.
- Dat de verhouding binnen het AB/DB een paritaire moet zijn en leg deze afspraak vast in een PPO.
- Het nemen van besluiten binnen het AB/DB op basis van unanimiteit en leg deze afspraak vast in een PPO.
- Zorg dat het bedrijvenschap communiceert met de omgeving waarin zij werkt. Baseer deze communicatie op een communicatieplan. Dit moet er voor zorgen dat er een blijvende draagvlak blijft.
- Zorg dat het bedrijvenschap communiceert met de politiek (lees gemeenteraad) door middel van gevraagd en ongevraagd informeren over de stand van zaken, dit zorgt voor blijvende draagvlak.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Doelstelling.....	6
1.2 Vraagstelling.....	6
1.3 Methode van onderzoek.....	6
1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijk relevantie.....	7
1.5 Opzet scriptie.....	7
2. Theoretisch kader	8
2.1 Netwerkbenadering.....	8
2.2 Interdependentie.....	9
2.3 Perceptie.....	9
2.4 Strategieën.....	10
2.5 Netwerkmanagement.....	11
2.6 Processen.....	12
2.6.1 Processen bij publiek-publieke samenwerking.....	13
2.7 Samenwerkingsvormen.....	15
2.7.1 Bestuursconvenant.....	15
2.7.2 Privaatrechtelijke rechtspersonen.....	16
2.7.3 Publiekrechtelijke rechtspersoon.....	21
2.8 Analyse kader.....	24
3. Ontwikkeling Harnaschpolder	25
3.1 Inleiding.....	25
3.2 Samenwerkingsovereenkomst.....	27
3.3 Samenwerkingsconvenant.....	29
3.4 Structuurschets Harnaschpolder e.o 2002.....	30
3.4 Structuurschets Harnaschpolder e.o 2002.....	31
4. Bedrijvenschap HarnaschPolder	33
4.1 Inleiding.....	33
4.2 Oprichting bedrijvenschap.....	33
4.3 Inrichting bedrijvenschap.....	33
4.4 Uitvoeringsconvenant.....	36
4.5 Uitvoeringsorganisatie Bedrijvenschap (Management Team HarnaschPolder).....	39
4.6 Overlegstructuren en communicatie.....	44
4.7 Informatievoorziening en verantwoording aan het bestuur.....	47
4.8 Grondbeleid.....	49
5. Analyse	57
5.1 Actorenanalyse.....	57
5.1.1 Overeenkomsten en verschillen per thema.....	63
5.1.2 Interdependentie.....	68
5.1.3 Samenvattend.....	71
5.2 Procesanalyse.....	72
5.3 Procesverloop.....	75
5.4 Structuuranalyse.....	77
5.5 Inhoudelijke analyse.....	78
6. Conclusie en aanbevelingen	81
Literatuur	86
Bijlagen	88

1. Inleiding

Het gebied Harnaschpolder, op het grondgebied van de gemeente Midden-Delfland, was een gebied van verspreid glastuinbouw en weilanden.

De gemeente Midden-Delfland wilde dit gebied ontwikkelen ten behoeve van bedrijven en woningen.

In 1996/1997 is de kans op ontwikkeling van dit gebied in een stroomversnelling geraakt. Het Hoogheemraadschap van Delfland was op zoek naar een locatie voor een afvalwaterzuiveringsinstallatie (AWZI).

De locatie voor deze AWZI werd gevonden aan de noordkant van de Harnaschpolder. Het aanwijzen van deze locatie zorgde ervoor dat de rest van de Harnaschpolder kon worden ontwikkeld als bedrijventerrein en met een ontwikkeling van het stads- en dorpsgebied. Rekening houdend met de sanering van de glastuinbouw, groenontwikkeling, een optimale ontsluiting en dergelijke wat goed zou aansluiten op het bestaande stads- en dorpsgebied van Den Hoorn en Delft.



(Kaart, afkomstig van de website www.harnaschpolder.nl)

Om het bedrijventerrein te ontwikkelen tot een volwassen en hoogwaardig bedrijventerrein hebben drie gemeenten (Den Haag, Delft en Midden-Delfland) aangegeven dit te willen doen door middel van een separate organisatie, een bedrijfsvaatschap.

Het Bedrijfsvaatschap HarnaschPolder is op 1 januari 2004 opgericht door drie gemeenten (Den Haag, Delft en Midden-Delfland).

Het bedrijfsvaatschap is een uitvloeisel van het convenant dat deze drie gemeenten hebben gesloten.

Ik wil met deze scriptie inzicht proberen te geven hoe deze drie gemeenten gekomen zijn tot hun keuze voor het oprichten van een bedrijfsvaatschap om in een publiek-publieke samenwerking een bedrijventerrein te ontwikkelen. Een bedrijfsvaatschap waarin alleen publiekrechtelijke organisaties in samenwerken.

1.1 Doelstelling

De doelstelling van deze scriptie is om inzicht te krijgen hoe de samenwerking/partnership is verlopen van de samenwerkende gemeenten in het Bedrijvenschap HarnaschPolder, aan de hand van de netwerktheorie en partnerschaptheorie. Het is de bedoeling om te kijken naar de samenwerking tussen de partners, hoe zij de samenwerking hebben gestructureerd, waarom gekozen voor dit type van samenwerking, hoe het samenwerkingsproces is verlopen en tot welke resultaten dat heeft geleid.

1.2 Vraagstelling

De vraagstelling in deze scriptie is “Hoe is de samenwerking c.q. partnership van de betrokken gemeenten in het Bedrijvenschap HarnaschPolder verlopen”.

Om een antwoord te vinden op de vraagstelling zijn onderstaande deelvragen geformuleerd, om de theoretische en empirische kant van de samenwerking/partnership te onderzoeken.

De deelvragen omvatten:

- Wat is publiek-publieke samenwerking vanuit het perspectief van de netwerktheorie?
- Wat zijn de belangrijkste redenen voor het tot stand komen van samenwerking in een grensoverschrijdend project?
- Welke vorm kent de samenwerking en waarom is gekozen voor deze specifieke vorm?
- Wat voor besluitvorming heeft er plaatsgevonden om deze samenwerking mogelijk te maken?
- Welke rol hebben andere partijen gespeeld in de totstandkoming van deze samenwerking?
- Hoe verloopt de samenwerking/partnership in het bedrijvenschap in de praktijk? Welke blokkades en doorbraken hebben er plaats gevonden?
- Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen praktijk en theorie met betrekking tot de samenwerking/partnership?
- Welke adviezen kunnen op basis van dit onderzoek geformuleerd worden?

1.3 Methode van onderzoek

De methode van onderzoek voor deze scriptie is een case-study = Bedrijvenschap HarnaschPolder.

Om de hoofdvraag en deelvragen te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van documentenanalyse en interviews.

Om de documentenanalyse te kunnen doen heb ik gebruik gemaakt van de volgende type documenten: college- en raadsbesluiten, begrotingen en jaarverslagen, convenanten, diverse rapporten, diverse handleidingen en overige relevante schriftelijke documenten.

De interviews zijn gevoerd met drie personen:

- De heer H. Reekers (een projectleider binnen het Bedrijvenschap HarnaschPolder);
- De heer A. Vitner (secretaris van het Bedrijvenschap HarnaschPolder);
- De heer P. van den Berg (wethouder van Midden-Delfland en AB/DB-lid Bedrijvenschap HarnaschPolder).

Dit zijn mondelinge interviews geweest. De interviews zijn afgenomen aan de hand van onderwerpen (topics), zodat er (indien nodig) ingegaan kon worden op de gegeven antwoorden.

De interviews zijn vertrouwelijk afgenomen, zodat de geïnterviewde volledig vrij antwoord konden geven op de gestelde onderwerpen.

1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijk relevantie

Deze scriptie is om meer inzicht te krijgen waarom deze drie gemeenten zijn gaan samenwerken bij de ontwikkeling van een bedrijventerrein, wat hun doelen/belangen waren/zijn, waarom voor een bepaalde type van samenwerking is gekozen en etc. Het is ook om bestaande theorieën over samenwerken toetsen aan de praktijk. Inzicht te geven hoe publiek-publieke samenwerking kan worden vormgegeven binnen het publiekrecht, in plaats van het populaire privaatrecht.

1.5 Opzet scriptie

De scriptie is als volgt opgebouwd. In het eerste hoofdstuk is de inleiding met daarin de vraag- en doelstelling van de scriptie. De theorie over samenwerking, proces en samenwerkingsvormen komen in hoofdstuk 2 aan de orde. De ontwikkeling naar het bedrijvenschap wordt in hoofdstuk 3 beschreven. Het bedrijvenschap (oprichting, werking e.d.) wordt in hoofdstuk 4 beschreven. Hoofdstuk 5 behandelt het analysekader. Conclusies en aanbevelingen komen in hoofdstuk 6 aan de orde.

Op 1 januari 2004 is de gemeente Midden-Delfland ontstaan uit de fusie van de gemeenten Maasland en Schipluiden. Voor de eenduidigheid zal met betrekking tot de situatie van voor 1 januari 2004 ook over Midden-Delfland gesproken worden in plaats van Schipluiden.

2. Theoretisch kader

Als theoretisch uitgangspunt is voor deze scriptie gekozen voor de netwerkbenadering en het proces van de publiek-publieke samenwerking.

2.1 *Netwerkbenadering*

Voor de netwerkbenadering is gekozen vanwege het feit dat deze benadering zowel een analyse als een verklaring biedt voor het verloop en uitkomst van complexe beleidsprocessen.

Netwerkbenadering (beleidsnetwerkbenadering) is een synthese tussen twee richtingen. Enerzijds de beleidswetenschappelijke oriëntatie, gericht op de context waarbinnen beleid en sturing tot stand komen. Anderzijds de institutionele oriëntatie, gericht op de meer organisatiekundige, politicologische en sociologische invalshoek. Binnen een netwerk komen allerlei deskundigheid samen die verspreid is over verschillende actoren.

Met actoren worden mensen, groepen en organisaties bedoeld (Rosenthal, e.a. 1996), maar ook “eenheden, die zich door een zekere eenheid van handelen opstellen als een beïnvloedende partij” (Teisman, 1998 p 44).

Het concept beleidsnetwerken verbindt twee kernbegrippen “beleid” en “netwerken”. Onder “beleid” wordt verstaan “De voornemens, keuzes en acties van een of meer bestuurlijke instanties gericht op de sturing van bepaalde maatschappelijke ontwikkeling” (Rosenthal, e.a. , 1996 p 80).

Netwerken zijn “inter-organisatorische betrekkingen”, samenwerking tussen verschillende organisaties.

Anders geformuleerd het concept beleidsnetwerken combineert twee theoretische uitgangspunten: een oriëntatie op beleid en aandacht voor organisatorische relaties.

Het typeren van beleidsnetwerken als geheel kan aan de hand van de volgende componenten (Hufen & Ringeling, 1990, p 6):

- een verzameling van actoren (individuen, groepen, organisaties);
- de belangen, wensen en doelen van die actoren;
- de activiteiten en probleemvelden ten aanzien waarvan de actoren bepaalde belangen en/of doelen hebben;
- de regels, normen en assumpties die de acties van en interacties tussen actoren bepalen;
- de verzameling van actie- en interactiemogelijkheden waarover elke actor beschikt;
- de verzameling verwachte uitkomsten, kosten en baten van elke actie en interactie.

Er zijn drie definities om beleidsnetwerken te omschrijven:

1. “sociale systemen waarbinnen actoren interactie- en communicatiepatronen ontwikkelen, die enige duurzaamheid vertonen en gericht zijn op beleidsproblemen of beleidsprogramma’s” (Hufen & Ringeling, 1990, p 6);

2. “als patronen van interactie tussen wederzijds afhankelijke actoren die zich formeren rondom beleidsproblemen of beleidsprogramma’s” (Koppenjan, e.a. 1993, p 19);
3. “als min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren die zich formeren rondom beleidsproblemen en/of clusters van middelen” (Koppenjan, e.a 1993, p 60).

In deze scriptie zal worden uitgegaan van de tweede en derde definitie van beleidsnetwerken. Aangezien in de tweede en derde definitie gesproken wordt over wederzijdse afhankelijkheid (interdependentie) de belangrijkste voorwaarde voor een netwerk. Dit is gebaseerd op het feit dat actoren voor de realisatie van hun doelen in het kader van de aanpak van een specifiek beleidsprobleem of de uitvoering van een beleidsprogramma’s afhankelijk zijn van de middelen (bevoegdheden, financiële middelen, deskundigheid, politieke legitimiteit), die in het bezit zijn of beheerd worden door de andere actoren.

2.2 Interdependentie

Interdependentie is wederzijdse of onderlinge afhankelijkheid.

De mate van interdependentie is afhankelijk van de middelen die andere actoren beschikken. Er zijn verschillende typen middelen, de vijf belangrijkste zijn (Koppenjan & Klijn 2004, p 144):

- Financiële middelen (*Financial resources*): erg belangrijk voor initiatieven om complexe problemen op te lossen;
- Hulpbronnen (*Production resources*): nodig voor het in staat stellen van beleidsinitiatieven;
- Bevoegdheden (*Competencies*): dit heeft betrekking op de formele/juridische entiteit die beslist;
- Deskundigheid (*Knowledge*): een belangrijk middel voor de ontwikkeling van oplossingen maar ook voor het onderzoeken van de kern van het probleem;
- Legitimiteit (*Legitimacy*): gaat over besluitvorming door gezagdragers en over rechtmatigheid op basis van wetten en behoorlijk bestuur. Dit is een “vaag” middel dan de reeds genoemde middelen, maar is daardoor niet onbelangrijk.

Naast middelen is het ook belangrijk de mate van interdependentie. Deze wordt gemeten hoe afhankelijk de actor is van de betreffende middelen. Dit kan inhouden dat de actor meer afhankelijk is van één bepaalde actor in het netwerk dan van de andere.

2.3 Perceptie

Perceptie is een belangrijk begrip binnen de netwerkbenadering. Perceptie kan omschreven worden als “beelden, die de spelers hanteren binnen een netwerk en waarmee ze hun handelen en dat van andere actoren zingeven en evalueren” (Koppenjan e.a. 1993, p 62).

Perceptie heeft betrekking op drie belangrijke aspecten binnen een netwerk:

- de interdependentie met andere actoren in het netwerk;
- de eigen ambities en inzet in het netwerk en die van de andere actoren;
- de institutionele context waarin het netwerk plaatsvindt.

Percepties zijn selectieve waarnemingen van actoren. Actoren richten hun aandacht namelijk op het belangrijkste uit het enorme aanbod van informatie. Deze informatie gebruikt men als relevante informatie voor hun strategie binnen het netwerk. Dit houdt wel in dat de percepties van de actoren binnen het netwerk van elkaar verschillen. Verschil in perceptie kan negatief als positief zijn op het netwerk. Negatief dat het netwerk blokkeert, de meningen en uitgangspunten lopen te ver uiteen, positief dat het netwerk vorm krijgt in een definitieve vorm.

Veranderingen in percepties kunnen vier verschillende redenen hebben:

- de interacties binnen het netwerk confronteren actoren met het strategisch gedrag van anderen, hetgeen er toe kan leiden dat één of meerdere actoren hun perceptie veranderen;
- nieuwe actoren die toetreden tot het netwerk. Deze nieuwe actoren brengen veelal ook nieuwe percepties mee, waardoor niet alleen ander netwerk kan ontstaan maar ook nieuwe agendapunten worden geïntroduceerd. Beide kunnen de percepties van de reeds aanwezige actoren beïnvloeden;
- percepties kunnen veranderen door (on)voorzien consequenties van andere netwerken. Deze consequenties kunnen veranderingen in het netwerk en de uitkomsten tot gevolg hebben, waardoor actoren hun netwerk anders gaan interpreteren;
- percepties worden beïnvloed door uitkomsten van andere netwerken buiten het eigen netwerk, die echter wel op een of andere wijze aan het eigen netwerk zijn gekoppeld. (Koppenjan e.a. 1993, p 62).

Het analyseren van de percepties biedt de mogelijkheid een goed inzicht te krijgen waarom een netwerk functioneert of niet.

2.4 Strategieën

Actoren zijn afhankelijk van andere actoren, daarom zullen actoren hun strategieën gebruiken om andere actoren te beïnvloeden of er op te anticiperen. Zij zullen proberen dat de doelen die zij nastreven corresponderen met hun opdracht en het beleidsproces (Koppenjan & Klijn. 2004).

Wanneer actoren afhankelijk zijn van de middelen van andere actoren dan moeten zij die andere actoren overtuigen om mee te doen.

Actoren gebruiken hiervoor verschillende strategieën om hun doelen te bereiken, de verschillende typen strategieën die gebruikt kunnen worden zijn (Koppenjan & Klijn 2004, p 49):

1. **Go alone strategieën (Go-alone strategies)**. Dit zijn strategieën waar de betrokken actor een inhoudelijke oplossing heeft geformuleerd voor een probleem en probeert deze te realiseren ondanks zijn strategische afhankelijkheid. Dit type strategie kan resulteren in de keuze voor zijn oplossing, met al zijn voor- en nadelen. Echter is het ook mogelijk dat zijn strategie weerstand oproept bij de andere partijen en dit kan resulteren in blokkade.
2. **Conflictueuze strategieën (Conflictual strategies)**. Dit zijn strategieën gericht op voorkoming of blokkering van oplossingen of beleidsmaatregelen die gewenst zijn door één actor.
3. **Ontwijkingstrategieën (Avoidance strategies)**. Dit zijn strategieën waar de partijen niet echt verzetten tegen een bepaalde oplossing, maar een passieve houding aannemen om het conflict te vermijden.

4. **Coöperatieve strategieën (*Cooperative strategies*)**. Dit zijn strategieën waar de actoren hun externe afhankelijkheden erkennen, er alles aan doen om andere partijen te interesseren in hun ideeën en proberen dan een gunstig resultaat te behalen in het onderhandelingsproces.
5. **Faciliterende strategieën (*Facilitating strategies*)**. Dit zijn strategieën geïnspireerd op het feit dat samenwerking is noodzakelijk om de gezamenlijke doelen te bereiken. Ze zijn gericht om partijen bij elkaar te brengen, het bemiddelen in conflicten, etc. Deze strategieën kunnen voortkomen uit een inhoudelijk belang van de actor maar kunnen ook voortkomen uit het belang om de transactiekosten te beperken uit een gevoel van verantwoordelijkheid voor de gang van zaken.

In deze scriptie zal onderzocht worden welke strategieën een rol spelen bij een publiek-publieke samenwerking.

2.5 *Netwerkmanagement*

Hoe moet een netwerk gemanaged / gestuurd worden?

Je hebt verschillende type manieren om te managen / sturen:

1. Klassieke besturingsmodel (=top-down);
2. Multi-actorbesturing (bottom-up);
3. Netwerkmanagement.

Het klassieke besturingsmodel schiet tekort, omdat het geen aandacht schenkt aan zelfsturing van een netwerk en uitgaat dat één actor stuurt, de multi-actobesturing schiet ook tekort, ondanks de samenhangende belangenpluriformiteit en interactieprocessen, omdat het inconsequent en eendimensionaal is. Multi-actorsturing is een radicale terugtred van de overheid of juist een sterke centrale invloed van de centrale overheid ten behoeve van de lokale overheid (Koppenjan, e.a. 1993 & Kickert, e.a. 1997).

Netwerkmanagement is als sturingsmodel beter geschikt in een beleidsnetwerk. Het biedt namelijk een realistisch sturingsmodel ten opzicht van het klassieke sturingsmodel en bouwt voort op het multi-actorsturingsmodel (=bottom-up).

Het werken in en het managen van een netwerk is lastig gezien de verschillende percepties, doelen, afhankelijkheden en strategieën die actoren hebben binnen een netwerk. Bij het managen van een netwerk, maar ook werken in, speelt ook het aantal actoren een rol, hoe meer actoren hoe lastiger. Dit maakt het netwerk zeer complex en onvoorspelbaar. Kort samengevat kan je netwerkmanagement omschrijven als:

“de wijzen waarop actoren de structuur, het functioneren en/of de beleidsuitkomsten van een beleidsnetwerk bewust trachten te beïnvloeden.” (Koppenjan, e.a. 1993, p 23)

Netwerkmanagement heeft drie aangrijpingspunten om te kunnen managen (Koppenjan, e.a 1993, p 65):

1. beïnvloeding van de inhoud van spelen. Bij deze voorstellen tot **beleidsmanagement** wordt vooral aandacht besteed aan de mogelijkheden tot doelvervlochten (het koppelen van de diverse doelen van de actoren) en het ontwikkelen en aanpassen van percepties;

2. beïnvloeding van de samenstelling en interacties van beleidsspelen. Bij de voorstellen tot **spelmanagement** wordt aandacht besteed aan het selectief activeren van partijen in een poging het spel te veranderen en het arrangeren van het spel in een poging voortgang in de besluitvorming te bewerkstelligen;
3. beïnvloeding van de regels en de verdeling van middelen in het netwerk. Bij de voorstellen tot **netwerkconstituering** wordt aandacht besteed aan de mogelijkheden om via wettelijke en andere maatregelen dusdanige rollenspellen te creëren dat adequate beleidsprocessen mogelijk worden.

In deze scriptie zal onderzocht worden of deze drie aangrijpingspunten zij separaat of tegelijkertijd een rol spelen in een proces van publiek-publieke samenwerking.

2.6 Processen

In het algemeen is het verstandig om een proces van samenwerking, ten behoeve van een project, dit op te knippen in de volgende fasen:

1. initiatieffase
2. haalbaarheidsfase
3. realisatiefase
4. beheersfase

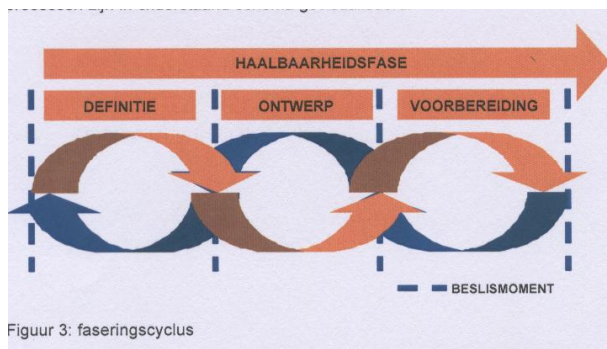
Ad 1. Initiatieffase

Deze fase is bedoeld om te onderzoeken of het project wel gewenst is en of er geen andere alternatieven zijn. Anders gezegd de betrokken partijen bepalen of er sprake is van een project. Deze fase betreft een globale verkenning, gericht op de opgave en het mogelijke resultaat. Ook wordt in kaart gebracht welke partijen nodig zijn en welke rol zij hierin spelen. Het eindproduct van de initiatieffase is een projectplan.

Ad 2. Haalbaarheidsfase

Deze fase is de meest intensieve en complexe fase van een project. De haalbaarheidsfase valt uiteen in drie subfasen:

- definitie
- ontwerp
- en voorbereiding



Figuur 3: faseringscyclus

(Kenniscentrum PPS, 2004, p 16)

In de definitiefase wordt duidelijk over wat het project verwacht mag worden. Het vereiste projectresultaat wordt bepaald.

Na vaststelling van het projectresultaat start de ontwerpfase. In deze wordt onderzocht hoe de gewenste projectresultaat eruit komt te zien. Aan het einde van deze fase ontstaat er een beeld van de oplossing en een eerste inschatting van de kosten en opbrengsten van het project. Na vaststelling van het ontwerp kan gestart worden met de voorbereidingsfase. Deze fase levert niet eindresultaat op, maar zorgt ervoor dat het eindresultaat gerealiseerd kan worden. Het eindproduct van de haalbaarheidsfase is wordt het realisatieplan genoemd, dit is de basis voor de realisatiefase.

Ad 3. Realisatiefase

De realisatiefase is gericht op de uitvoering of invoering van de gekozen oplossing zoals deze is bepaald en vastgelegd in het realisatieplan (ontstaan tijdens de haalbaarheidsfase). Bij aanvang van deze fase is het voor de partijen duidelijk wie, wat, wanneer gaat doen. Het eindproduct van de realisatiefase is het opleveringsdocument.

Ad 4. Beheersfase

In de beheersfase is de realisatie van het project afgerond. Deze fase is gericht op het beheer en onderhoud van de uitgevoerde oplossing. Dit betekent dat er een overdracht is van het resultaat, door middel van een overdrachtsdocument.

2.6.1 Processen bij publiek-publieke samenwerking

Bij publiek-publieke samenwerking wordt ook gebruik gemaakt van bovenstaande fase indeling, maar met de volgende nuance:

Voorfase		Realisatiefase	Beheerfase
Initiatiefase	Haalbaarheidsfase		

(Kenniscentrum PPS)

Voorfase

In de voorfase moet duidelijk worden wat voor type samenwerking de betrokken publiek-publieke partijen met elkaar hebben, namelijk een *gemeentegrensoverschrijdende* of een *gemeentegrensoverstijgende*.

Gemeentegrensoverschrijdend: projecten die over gemeentegrenzen heengaan.

Gemeentegrensoverstijgend: projecten waarbij meerdere type overheden (gemeente, provincie, rijk, waterschap, etc.) zijn betrokken.

Het afronden van de voorfase, het vastleggen van de doelstellingen, gebeurt via een publiek-publieke overeenkomst (PPO) beter bekend als een “publiekrechtelijke overeenkomst”.

Een PPO is: “een stelsel van afspraken tussen publieke partijen, over handelingen ter uitvoering van een publieke taak door een van beide partijen tegen een bepaalde tegenprestatie van de andere partij” (Kenniscentrum PPS, 2005, p 6).

Een PPO kent vele namen, enkele voorbeelden zijn: “intentieovereenkomst”, “samenwerkingsovereenkomst”, “convenant”, “bestuursconvenant” en “bestuursovereenkomst”.

Het Kenniscentrum PPS beperkt zich tot twee typen overeenkomsten: een overeenkomst met betrekking tot de Voorfase (= "intentieovereenkomst") en een overeenkomst met tot de Realisatiefase (= "bestuursconvenant").

De, mogelijke, doelen van een PPO in voorbereiding van publiek-publieke samenwerking zijn:

- Definiëring project (wat is het, wat willen we bereiken en wat zijn de beleidsdoelen);
- Inventarisatie betrokken publieke partijen (de omvang van het project en de betrokken partijen hangen nauw met elkaar samen);
- Vastleggen van de (publiekrechtelijke) bevoegdheden en verplichtingen van betrokken partijen en hun onderlinge verhoud (planologie, grondverwerving, aanbesteding publieke werken);
- Rol en risicoverdeling (wie doet wat, wie betaalt wat);
- Een eerste onderzoek naar de financieringsmogelijkheden van het project, waarbij de beschikbaarheid van publieke gelden en mogelijke andere vormen van financiering (private partijen);
- Bevordering van gezamenlijk en voortvarend optreden, waarbij zowel de (voorlopige) structuur van de samenwerking als het (1 loket) gezicht naar buiten van belang kunnen zijn.

(Kenniscentrum PPS, 2004, p 9)

In de intentieovereenkomst, die aan het einde van de voorfase wordt opgesteld, worden de doelen vastgelegd. Hiermee wordt de intentie van de publieke partijen vastgelegd om de haalbaarheid van samenwerking bij een project te onderzoeken.

Een intentieovereenkomst kan de volgende onderwerpen bevatten:

- Partijen
- Considerans
- Begripsomschrijvingen/doel van de overeenkomst
- Duur/looptijd van de overeenkomst
- Uitgangspunten
- Hoofdverplichtingen van partijen
- Planuitwerking/haalbaarheidsonderzoek
- Risicoverdeling
- Grondverwerving
- Projectorganisatie
- Kostenverdeling
- Planningschema
- Publiekrechtelijke bevoegdheden
- Onvoorziene omstandigheden
- Geschillenregeling
- Beëindiging
- Bijlagen

(Kenniscentrum PPS, 2004, p 15)

Realisatiefase

In de realisatiefase gaan de publieke partijen verder met de afspraken die tijdens de voorfase zijn gemaakt en in een "intentieovereenkomst" zijn vastgelegd. In de

realisatiefase worden de gemaakte deze afspraken verder uitgewerkt en er kunnen nieuwe aanvullende afspraken gemaakt worden. De realisatiefase betreft namelijk het totaal van afspraken hoe de publieke partijen gezamenlijk het project gaan realiseren en in welke samenwerkingsvorm.

Als alle uitwerkingen en afspraken bekend zijn wordt dit als volgt afgerond: je hebt drie hoofdvormen van samenwerking om tot een gezamenlijk aanpak van het project te komen:

1. Bestuursconvenant
2. Bestuursconvenant + oprichting privaatrechtelijke rechtspersoon
3. Bestuursconvenant + oprichting publiekrechtelijke rechtspersoon

In deze scriptie zal onderzocht worden of het proces van publiek-publieke samenwerking volgens het bovenstaande is verlopen.

2.7 Samenwerkingsvormen

Om publiek-publieke samenwerking vorm te geven zal er gekozen moeten worden welke samenwerkingsvormen (=structuur) deze samenwerking krijgt. In deze paragraaf zullen de meest voorkomende vormen van samenwerkingsvormen worden behandeld.

2.7.1 Bestuursconvenant

Het bestuursconvenant is het centrale document voor de vormgeving van publiek-publieke samenwerking in de realisatiefase tussen overheden bij een project. Een bestuursconvenant, hoewel uitsluitend gesloten tussen uitsluitend publieke partijen en voor een deel met betrekking tot de uitoefening van publiekrechtelijke bevoegdheden, toch een privaatrechtelijk karakter draagt.

De opbouw van een bestuursconvenant verschilt niet veel ten opzichte van de intentieovereenkomst, met die verstande dat er aanvullende onderwerpen zijn opgenomen en dat bepaalde onderwerpen nader zijn uitgewerkt of aangevuld.

Een bestuursconvenant kan de volgende onderwerpen bevatten:

- Partijen
- Considerans
- Begripsomschrijvingen/doel van de overeenkomst
- Duur/looptijd van de overeenkomst
- Uitgangspunten
- Zeggenschap
- Hoofdverplichtingen van partijen
- Risicoverdeling
- Grondverwerving
- Bouw- en woonrijp maken
- Aanleg infrastructuur
- Gronduitgifte
- Toetsing bouwplannen
- Realisering bouwplannen
- Projectorganisatie
- Kostenverdeling
- Planningsschema

- Publiekrechtelijke bevoegdheden
- Onvoorziene omstandigheden
- Geschillenregeling
- Beëindiging
- Bijlagen

(Kenniscentrum PPS, 2004, p 20)

Voordelen:

- Vormvrijheid.
- Behoud publiekrechtelijke bevoegdheden deelnemende publieke partijen.
- Maximaal behoud taken bij deelnemende publieke partijen.

Nadelen:

- Geen slagvaardige organisatie.
- Beperkte coördinatiemogelijkheden.
- Meerdere publieke contractspartijen (geen 1 loket functie).

2.7.2 Privaatrechtelijke rechtspersonen

Publieke partijen kunnen privaatrechtelijk samenwerken, zij hebben daarbij de volgende mogelijkheden:

- a. een naamloze vennootschap (NV);
- b. een besloten vennootschap (BV);
- c. een stichting.

Ad a. een naamloze vennootschap (NV)

Het kapitaal van de NV is verdeeld in aandelen. De aandeelhouders, die elk één of meer aandelen bezitten, zijn niet aansprakelijk voor de schulden van de NV. De aandeelhouders van een NV kunnen dus alleen hun inbreng in de vennootschap kwijtraken. Normaliter zijn de aandelen van een NV “aandelen aan toonder” en hiermee dus gemakkelijk overdraagbaar. Bij een publiek-publieke samenwerking worden de aandelen van de NV statutair op naam gesteld en wordt hiermee de overdraagbaarheid ervan beperkt. Het is immers niet de bedoeling dat één van de publieke partijen op een onverwacht moment zijn aandelen overdraagt aan een derde partij, als gevolg waarvan de andere samenwerkingspartner(s) ineens gedwongen worden samen te werken met deze derde partij.

Wanneer publieke partijen een NV willen oprichten zullen zij eerst toestemming vragen aan de provincie (als het gemeenten betreft) of aan de minister van Binnenlandse Zaken(BZK) (als het provincies betreft).

Gedeputeerde Staten (GS) c.q. het college van burgemeester en wethouders (B&W) besluiten slecht tot de oprichting van c.q. deelname in een NV, indien dat in het bijzonder aangewezen moet worden geacht voor de behartiging van het daarmee te dienen openbaar belang.

Provinciale Staten c.q. de Gemeenteraad worden in de gelegenheid gesteld hun wensen en bedenkingen ter kennis van GS c.q. B&W te brengen. Het besluit behoeft de goedkeuring van de minster van BZK c.q. GS en kan slechts worden onthouden wegens strijd met het recht of het algemeen belang.

Het bovenstaande is gebaseerd op de artikel 158 lid 2 en 3 Provinciewet en artikel 160 lid 2 en 3 Gemeentewet.

Als de toestemming er is dan geschiedt de oprichting van een NV door middel van een notariële akte en inschrijving bij de Kamer van Koophandel.

Binnen een NV is het hoogste orgaan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). De dagelijkse leiding van een NV ligt bij de Raad van Bestuur (RvB) oftewel de directie. De directie wordt door de AVA benoemd en ontslagen. In de statuten van een NV kan bepaald worden dat er een Raad van Commissarissen (RvC) moet worden benoemd die namens de AVA toezicht houdt op de directie.

Bij een "publieke" NV wordt de AVA gezien als het Algemeen Bestuur (AB) en dat de RvC gezien wordt het Dagelijks Bestuur (DB).

Ad b. een besloten vennootschap (BV)

De BV lijkt in hoofdlijnen op de NV, zoals de aansprakelijkheid van de aandeelhouders. Het belangrijkste verschil tussen de NV en de BV ligt in de overdraagbaarheid van de aandelen. De aandelen van een NV zijn in principe vrij overdraagbaar (zodat partijen expliciet in de statuten van de NV de overdraagbaarheid moeten beperken), maar bij een BV zijn de aandelen op naam en is de overdraagbaarheid van de aandelen wettelijk beperkt. De statuten van een BV moeten verplicht een blokkerings- en aanbiedingsregeling bevatten, als gevolg waarvan de aandelen in beginsel eerst aan de andere aandeelhouders moet worden aangeboden, maar ook de aandelenoverdracht aan derden (indien de andere aandeelhouders de aandelen niet willen overnemen) aan beperkingen wordt gebonden. Een ander belangrijk verschil is de wettelijke bevoegdheidsverdeling tussen de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De bevoegdheden van de aandeelhouders kunnen worden beperkt en de RvC of RvB kunnen hierdoor vergaande bevoegdheden verkrijgen. Andere verschillen tussen de BV en de NV zijn dat het gestorte kapitaal van een BV lager is dan van een NV en dat voor de NV zwaardere eisen gelden ten aanzien van de openbaarmaking van het jaarverslag met de jaarrekening (balans en winst en verliesrekening).

Wanneer publieke partijen een BV willen oprichten zullen zij eerst toestemming vragen aan de provincie (als het gemeenten betreft) of aan de minister van Binnenlandse Zaken(BZK) (als het provincies betreft).

Gedeputeerde Staten (GS) c.q. het college van burgemeester en wethouders (B&W) besluiten slecht tot de oprichting van c.q. deelname in een BV, indien dat in het bijzonder aangewezen moet worden geacht voor de behartiging van het daarmee te dienen openbaar belang.

Provinciale Staten c.q. de Gemeenteraad worden in de gelegenheid gesteld hun wensen en bedenkingen ter kennis van GS c.q. B&W te brengen. Het besluit behoeft de goedkeuring van de minster van BZK c.q. GS en kan slechts worden onthouden wegens strijd met het recht of het algemeen belang.

Het bovenstaande is gebaseerd op de artikel 158 lid 2 en 3 Provinciewet en artikel 160 lid 2 en 3 Gemeentewet.

Als de toestemming er is dan geschiedt de oprichting van een BV door middel van een notariële akte en inschrijving bij de Kamer van Koophandel.

Bij een “publieke” BV wordt de AVA gezien als het Algemeen Bestuur (AB) en dat de RvC gezien wordt het Dagelijks Bestuur (DB).

Ad c. een stichting

Een stichting verschilt enorm van een NV/BV, het heeft namelijk geen aandelen en geen verplichting tot storten van kapitaal. Een stichting is wel een rechtspersoon, daardoor zelfstandig drager van rechten en plichten. De bestuurders zijn niet aansprakelijk voor de schulden van de stichting, tenzij er sprake is van onbehoorlijk bestuur. Een stichting kan werknemers in dienst hebben.

Wanneer publieke partijen een stichting willen oprichten zullen zij eerst toestemming vragen aan de provincie (als het gemeenten betreft) of aan de minister van Binnenlandse Zaken(BZK) (als het provincies betreft).

Gedeputeerde Staten (GS) c.q. het college van burgemeester en wethouders (B&W) besluiten slecht tot de oprichting van c.q. deelname in een stichting, indien dat in het bijzonder aangewezen moet worden geacht voor de behartiging van het daarmee te dienen openbaar belang.

Provinciale Staten c.q. de Gemeenteraad worden in de gelegenheid gesteld hun wensen en bedenkingen ter kennis van GS c.q. B&W te brengen. Het besluit behoeft de goedkeuring van de minster van BZK c.q. GS en kan slechts worden onthouden wegens strijd met het recht of het algemeen belang.

Het bovenstaande is gebaseerd op de artikel 158 lid 2 en 3 Provinciewet en artikel 160 lid 2 en 3 Gemeentewet.

Als de toestemming er is dan geschiedt de oprichting van een stichting door middel van een notariële akte en inschrijving bij de Kamer van Koophandel.

Het bestuur van een stichting bestaat uit een voorzitter, secretaris en een penningmeester. Het bestuur is het enige verplichte orgaan van een stichting, er kan een raad van toezicht ingesteld worden die toezicht houdt op het bestuur.

Bij een “publieke” stichting kan het toezicht en besluitvorming als volgt worden opgebouwd: het instellen van een Algemeen Bestuur (hierin zijn alle publieke partijen vertegenwoordigd) en een Dagelijks Bestuur (een afvaardiging uit het AB) die toezicht houdt op het bestuur.

Ad a NV. + b. BV + c. Stichting

Voordelen:

- Slagvaardige organisatie.
- Optimale coördinatie en concentratie van taken.
- Bestuur op afstand.
- Behoud publiekrechtelijke bevoegdheden deelnemende publieke partijen.

Nadelen:

- Beperkte vormvrijheid.
- Taakoverdracht van publieke partijen.
- Geen concentratie publiekrechtelijke bevoegdheden.

Overige privaatrechtelijke samenwerkingsvormen

Er zijn nog andere typen van privaatrechtelijke samenwerking (VOF, CV, CV/BV, vereniging, coöperatie of onderlinge waarborg maatschappij) waaruit gekozen kan worden, echter deze worden weinig gebruikt bij een publiek-publieke samenwerking.

Onderzoek naar privaatrechtelijke taakbehartiging

Het ministerie van Justitie heeft in 2006 onderzoek gedaan naar privaatrechtelijke taakbehartiging door decentrale overheden. Dit onderzoek was in het kader van het programma "Bruikbare rechtsorde". Dit programma beoogt terugdringing van regeldruk te stimuleren en faciliteren. Uit dit programma is dit onderzoek ontstaan.

Het doel van dit onderzoek bestond uit vier subdoelen:

1. heroverweging van het wettelijk kader Gemeentewet en Provinciewet.
2. Herijking van het goedkeuringsbeleid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en de Provincie.
3. Inzicht verkrijgen in de motieven van provincies, gemeenten en waterschappen voor de keuze voor privaatrechtelijke rechtsvormen.
4. Inzicht in de vraag of een nieuw instrument, dan wel een modaliteit van een bestaand instrument, wenselijk is.

In de Provincie- en Gemeentewet zijn artikelen opgenomen dat deelname in of oprichten van privaatrechtelijke rechtsvormen mogelijk maakt. Waarbij gemeenten preventief goedkeuring nodig hebben van Gedeputeerde Staten (artikel 160 lid 3 Gemeentewet).

In de huidige wet- en regelgeving wordt de voorkeur gegeven aan publiekrechtelijke rechtsvormen. Publiekrechtelijke rechtsvormen bieden namelijk waarborgen voor het gebruik van bevoegdheden, besluitvormingsstructuren, toezicht, democratische controle en openbaarheid.

Het rapport kwam tot de volgende conclusies en aanbevelingen.

Conclusies:

Het onderzoek laat zien dat in de afgelopen 15 jaar de praktijk is dat gemeenten gebruik maken van privaatrechtelijke rechtsvormen. Deelname in en oprichten van privaatrechtelijke rechtsvormen komt voor in alle beleidssectoren echter in de economische beleidssector was dit sterker.

Motieven die ter grondslag lagen voor het oprichten van of deelname in een privaatrechtelijke rechtsvorm door gemeenten zijn talrijk. De belangrijkste motieven waren de slagvaardigheid en flexibiliteit van privaatrechtelijke rechtsvormen.

Ook bleek dat alle vormen van privaatrechtelijke rechtsvormen, genoemd in het Burgerlijk Wetboek, worden gebruikt. Waarbij er wel duidelijke voorkeuren zijn.

Namelijk bij grote financiële of economische belangen wordt er gekozen voor de NV of BV. Als het om een subsidierelatie gaat krijgt de stichting de voorkeur.

Uit het onderzoek blijkt dat de praktijk divers is en maatwerk.

Ook bleek uit het onderzoek dat het verzoek tot goedkeuring in vrijwel alle gevallen wordt gehonoreerd door de Provincie, als het gaat om verzoeken vanuit de gemeenten. Dit houdt in dat het gebruik van een privaatrechtelijke rechtsvorm wordt geaccepteerd door de decentrale overheden en daardoor naast de publiekrechtelijke rechtsvorm is komen te staan.

Aanbevelingen

De bestaande mogelijkheden (publiekrechtelijk rechtsvormen – waaronder Wet gemeenschappelijke regelingen – Wgr) kunnen beter voor het voetlicht van de decentrale overheden worden gebracht. Want uit het onderzoek is gebleken dat er een behoefte is geconstateerd bij de ondersteuning van de keuze welke weg (publiek of privaat) en de juiste rechtsvorm.

Duidelijk werd wel dat er geen behoefte was aan ontwikkeling van nieuwe samenwerkingsverbanden.

De dualisering van de decentrale overheden speelt hierin een rol, aangezien in deze bestuurslagen democratische gelegitimeerde afwegingen worden gemaakt. De rol van de gemeenteraad, als stuurder en controleerder, is vergroot.

Het onderzoek adviseert om het goedkeuringsbeleid, die nodig is om deel te nemen of tot het oprichten van privaatrechtelijke rechtsvormen, te verduidelijken. Met name om de toetsingscriteria aan te passen en uit te breiden. De huidige twee criteria “strijd met het recht” en “strijd met het algemeen belang”, dienen te worden uitgewerkt in de volgende criteria:

1. Strijd met het recht,
 - a. strijd met Europese wet- en regelgeving,
 - b. Nederlandse wet- en regelgeving,
2. Democratische controle en beïnvloeding,
 - a. de waarborgen die ervoor zorgen dat de overheid, vanuit haar publieke verantwoordelijkheid, in staat is op adequate wijze te sturen op het doel en de resultaten van de rechtspersoon,
 - b. helderheid inzake de verdeling van taken en bevoegdheden,
 - c. de waarborgen die ervoor zorgen dat de overheid, vanuit haar publieke verantwoordelijkheid, in staat is adequaat toezicht uit te oefenen op de rechtspersoon,
 - d. de invloed van alle relevante belanghebbenden,
 - e. de mogelijkheid tot bijsturing en interventie door belanghebbenden,
3. Financiële paragraaf,
 - a. de beschrijving van de financiële risico's,
 - b. de wijze waarop de financiële verantwoording plaatsvindt.

Uit het rapport van het ministerie van Justitie komt duidelijk naar voren dat in het kader van samenwerking op PPS (publiek private samenwerking) als publiek-publiek gebied vaker voor een privaatrechtelijke rechtsvorm wordt gekozen dan voor een publiekrechtelijke rechtsvorm (waarbij Wgr de meest voorkomende is).

2.7.3 Publiekrechtelijke rechtspersoon

Publieke partijen kunnen publiekrechtelijk samenwerken, dat gebeurt op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr).

De volgende vier mogelijkheden zijn er mogelijk:

1. openbaar lichaam;
2. gemeenschappelijk orgaan;
3. centrumgemeente;
4. regeling zonder meer.

De eerste drie vormen staan in artikel 8 van de Wgr vermeld. De vierde vorm wordt niet expliciet genoemd, maar is af te leiden uit artikel 1 van de Wgr.

Ad 1. Openbaar lichaam

Het openbaar lichaam is de meest gebruikte en de zwaarste vorm van samenwerking op basis van de Wgr. Het is de enige vorm van publiekrechtelijke samenwerking met rechtspersoonlijkheid. Hierdoor kan het zelfstandig opereren in het maatschappelijk verkeer, kan bijvoorbeeld eigen personeel in dienst nemen, zelfstandig afspraken maken met private partijen. Publieke partijen kunnen bevoegdheden van regeling en bestuur overdragen. In principe kunnen alle taken worden overgedragen. Het overdragen van publiekrechtelijke bevoegdheden aan het openbaar lichaam maakt het mogelijk dat er slagvaardig publiekrechtelijke besluitvorming kan plaatsvinden. Een overdracht van bevoegdheden kan voor de betrokken partijen aantrekkelijk zijn, want één orgaan (het openbaar lichaam) kan besluiten nemen waar anders dat door meerdere publieke partijen zou moeten gebeuren.



(Kenniscentrum PPS, 2004, p 30)

Het bestuur van een openbaar lichaam bestaat uit een Algemeen Bestuur (AB), een Dagelijks Bestuur (DB) en een voorzitter.

Het openbaar lichaam kent drie verantwoordingsinstrumenten:

1. het verschaffen van inlichtingen
2. het afleggen van verantwoording
3. het ontslaan/terugroepen van vertegenwoordigers

Het AB en DB hebben beide een inlichtingenplicht aan de deelnemende partijen. Een DB-lid heeft geen inlichtingenplicht aan de eigen volksvertegenwoordiging terwijl een AB-lid wel inlichtingenplicht heeft aan de eigen volksvertegenwoordiging.

Met betrekking tot het afleggen van verantwoording is het zo dat het AB of DB niet door de publieke partijen tot verantwoording kan worden geroepen, dit zelfde geldt voor een DB-lid. Maar een AB-lid kan wel door zijn eigen publieke partij tot verantwoording worden geroepen.

Publieke partijen kunnen het AB of DB niet ontslaan en ook niet het eigen DB-lid, maar ze kunnen wel hun eigen AB-lid ontslaan.

Binnen het openbaar lichaam gelden de volgende regels:

1. Inlichtingenplicht: DB heeft inlichtingenplicht aan AB.
2. Verantwoording: AB kan DB (of DB-lid) te verantwoording roepen.
3. Ontslag: AB kan DB (of DB-lid) ontslaan

Voordeel:

- Het openbaar lichaam heeft rechtspersoonlijkheid.
- Vrijwel alle taken kunnen in deze vorm aan het openbaar lichaam worden overgedragen (concentratie publiekrechtelijke bevoegdheden & één publieke contractpartij voor private en publiekrechtelijke zaken).
- Slagvaardige organisatie.
- Optimale coördinatie en concentratie van taken.

Nadeel:

- Voor uitvoerende taken is het openbaar lichaam vaak te zwaar, maar wel noodzakelijk in verband met de rechtspersoonlijkheid.
- Taakoverdracht publieke partijen.
- Beperkte vormvrijheid.
- Verlies van publiekrechtelijke bevoegdheden deelnemende publieke partijen.

In 2006 zijn veel beperkingen voor deze gemeenschappelijke regeling geschrapt. Het gaat hierbij om regelingen tussen gemeenten onderling. Het belangrijkste wat geschrapt is dat gemeenten niet meer bij elke wijziging of oprichting van een gemeenschappelijke regeling de toestemming nodig hebben van de provincie. Nu is alleen de toestemming van de gemeenteraad voldoende.

Ad 2. Gemeenschappelijk orgaan

Het gemeenschappelijk orgaan is een minder zware vorm van samenwerking dan het openbaar lichaam. Dit is een vorm van samenwerking met één bestuur. Het gemeenschappelijk orgaan heeft een beperkte rechtspersoonlijkheid en kan bijvoorbeeld geen eigen personeel in dienst nemen. Ook kunnen aan een gemeenschappelijk orgaan geen regelgevende bevoegdheden worden overgedragen. De deelnemende publieke partijen kunnen in deze vorm wel beschikkingsbevoegdheden overdragen. Daarbij geldt de beperking dat de bevoegdheid om belasting te heffen of anderszins algemeen verbindende voorschriften te geven niet kan worden overgedragen.

Naast de belangrijke verschillen, zijn er ook overeenkomsten tussen het openbaar lichaam en het gemeenschappelijk orgaan. Zo hanteren beide vormen o.a. dezelfde regels betreffende begroting, verantwoording, inlichtingen en tussentijds ontslag/terugroepen.

Alleen kent een gemeenschappelijk orgaan geen AB.

Voordeel:

- Het is een minder zware variant dan het openbaar lichaam.

Nadeel:

- Een gemeenschappelijk orgaan heeft zeer beperkte rechtspersoonlijkheid.

Ad 3. Centrumgemeente

De constructie centrumgemeente is een vorm van samenwerking. Hierbij komen de deelnemers overeen dat bevoegdheden van een bestuursorgaan van de ene gemeente worden uitgevoerd door een bestuursorgaan van een andere gemeente. Er is sprake van het mandateren van bestuursbevoegdheden door het ene gemeentebestuur aan het andere.

Toch hoeft het mandaat in deze constructie van centrumgemeente niet altijd bij de grootste gemeente te liggen.

Centrumgemeente kent het volgende verantwoordingsinstrument namelijk een inlichtingenplicht aan de deelnemende partijen. Het afleggen van verantwoording is niet mogelijk aangezien een centrumgemeente niet ter verantwoording kan worden geroepen. Bij een centrumgemeente kunnen wel algemene of specifieke instructies worden gegeven, hiermee wordt de verantwoording enigszins gedekt. Een centrumgemeente kan niet worden ontslagen maar het intrekken van het gegeven mandaat is eigenlijk hetzelfde resultaat.

Voordeel:

- De constructie is relatief gemakkelijk te organiseren: er hoeft geen aparte entiteit te worden opgezet.

Nadeel:

- Gemeenten zijn niet snel geneigd hun bestuurlijke bevoegdheden in handen te geven van het bestuur van een andere gemeente.

Ad 4. Regeling zonder meer

Dit is een lichte vorm van samenwerking tussen publieke partijen. In deze lichte regeling kan niet worden gedelegeerd of gemandateerd. Het is een manier om op basis van de Wgr samen te werken, zonder een van de drie andere varianten van de Wgr te gebruiken. De regeling zonder meer wordt in werking gesteld door een overeenkomst tussen publieke partijen, voorbeelden hiervan zijn convenanten, intentieverklaringen en bestuursafspraken.

Voordeel:

- Publieke partijen kunnen binnen de kader van de Wgr bestuursafspraken maken, de samenwerking blijft zo publiekrechtelijk.

Nadeel:

- De regeling biedt publieke partijen beperkte mogelijkheden.

2.8 Analysekamer

Om de ontwikkeling van het Bedrijvenschap Harnaschpolder te kunnen analyseren en te verklaren zal in deze scriptie gebruik gemaakt worden van een analysekamer. Deze analysekamer zal uit te volgende stappen bestaan:

Stap 1: actorenanalyse

- Welke actoren doen mee?
- Wat zijn hun belangen/doelen?
- Wat zijn hun percepties op het probleem?
- Welke oplossingen streven zij na?
- Is er discrepantie of overeenkomst tussen de percepties?

Stap 2: procesanalyse

- Wanneer is het proces begonnen?
- Wie was/waren de initiatiefnemer(s)?
- Welke fasen heeft het proces gekend, vanaf het initiatief en tot nu toe?
- Wanneer waren er spanningen (hobbels en doorbraken) in de samenwerking/proces? Of juist niet?
- Hoe kunnen deze spanningen (hobbels en doorbraken) verklaard worden? Of waarom niet?
- Zijn deze spanningen opgelost?
- Hoe is het oplossen gegaan of juist niet?
- Wie of wat was daarvoor de reden, dat er wel/niet een oplossing is gevonden?

Stap 3: structuuranalyse

- Hoe is/wordt de samenwerking vastgelegd?
- Welke vorm wordt gekozen?
- Heeft deze vorm een (on)gunstige uitwerking gehad op de samenwerking?
- Welke type vorm (licht of zwaar) werkt beter voor het bedrijvenschap?

Stap 4: inhoudelijke analyse

- Welke resultaten heeft de samenwerking opgeleverd?
- Hoe tevreden zijn de partijen over de resultaten?
- Hebben de structuur en proces van samenwerking het resultaat gunstig dan wel ongunstig beïnvloed?

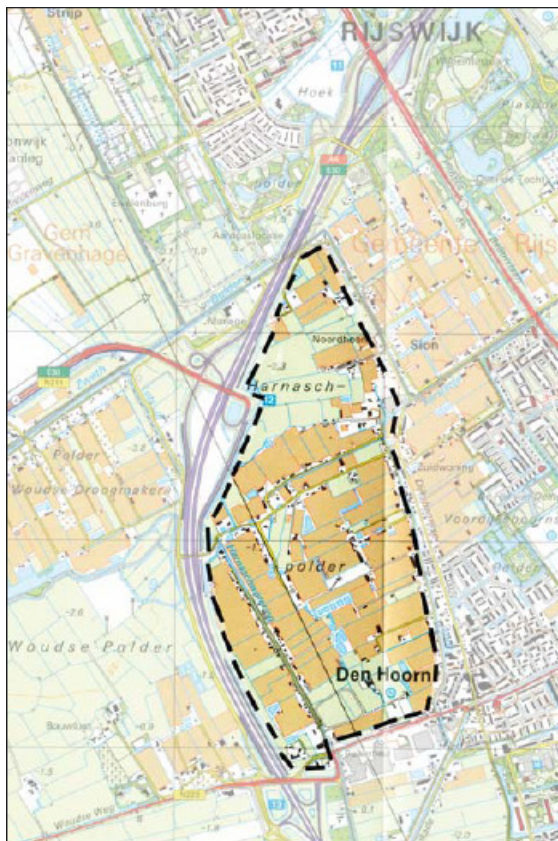
De bovenstaande vragen zijn meegenomen in de topics die tijdens de interviews gebruikt zijn, zie bijlage 1.

3. Ontwikkeling Harnaschpolder

In dit hoofdstuk wordt beschreven de voorontwikkeling waarbij men is gekomen tot de ontwikkeling van de Harnaschpolder en het oprichten van een bedrijfsvestiging.

3.1 Inleiding

In de jaren negentig waren de provincie Zuid-Holland, het ministerie van Verkeer en Waterstaat en het Hoogheemraadschap van Delfland op zoek naar een plek voor een nieuwe afvalwaterzuiveringsinstallatie (AWZI). De AWZI van dat moment was op grond van de strengere milieueisen niet meer toereikend. In 1996/1997 werd de nieuwe plek voor de nieuwe AWZI gevonden in de Harnaschpolder, gelegen in de gemeente Midden-Delfland.



(kaart, *Handboek Buitenruimte (2008)*, p 4)

Door de Harnaschpolder aan te wijzen als het gebied voor de ontwikkeling van de nieuwe AWZI gaf dit de aanzet om de rest voor de verdere ontwikkeling van de Harnaschpolder. Vooral de gemeente Midden-Delfland wilde dit gebied ontwikkelen in kader van woningbouw en een bedrijventerrein.

Om de ontwikkeling van de Harnaschpolder mogelijk te maken is in 1997 het Streekplan Zuid-Holland West vastgesteld. Daarnaast is op 22 december 1997 een convenant gesloten tussen de gemeente Midden-Delfland, provincie Zuid-Holland, de minister van Verkeer en Waterstaat en

het Hoogheemraadschap van Delfland een convenant gesloten waarin nadere afspraken zijn gemaakt over de uitwerking van de diverse deelgebieden (binnen de Harnaschpolder). Het betreft hier een integrale ontwikkeling, aangezien het provinciale Streekplan Zuid-Holland West en de gemeentelijke structuurschets Harnaschpolder (1997) de kaders boden waarin op hoofdlijnen nieuwe en te behouden functies in één samenhangend (integraal) ontwikkelingsperspectief zijn geplaatst.

In 1999 was er een belangrijk ijkmoment. Een schriftelijk constatering over de stand van zaken met betrekking tot de vooruitgang ontwikkeling Harnaschpolder en een vooruitblik ontwikkeling Harnaschpolder. Dit werd vastgelegd in het Convenant Harnaschpolder: afronding fase 1.

In de daaropvolgende jaren zijn over de ontwikkeling van de Harnaschpolder nadere beleidsafspraken gemaakt die richtinggevend zijn voor de (nadere) ruimtelijke inrichting van de polder.

De belangrijkste beleidsafspraken zijn:

- De samenwerkingsovereenkomst van 22 augustus 2000 tussen de gemeenten Delft en Midden-Delfland. In deze overeenkomst is op een aantal onderwerpen duurzame inhoud gegeven aan de samenwerking op het gebied van woningbouwontwikkeling voor de gemeente Delft (inclusief grondoverdracht), de komst van de nieuwe gemeente Midden-Delfland (fusie Maasland-Schipluiden) en de ontwikkeling van een bedrijventerrein in de Harnaschpolder.
- Het samenwerkingsconvenant van 17 april 2001 tussen de gemeenten Midden-Delfland, Delft en Den Haag. In dit convenant is onder meer afgesproken dat de betreffende gemeenten op paritaire basis participeren in een bedrijvenschap. Dit bedrijvenschap gaat een circa 80 ha groot bedrijventerrein ontwikkelen en exploiteren. Een belangrijk punt in dit convenant is de afspraak over de ontwikkeling van een standaard bedrijvenbestemming (30 ha) op dit bedrijventerrein in relatie tot de verplaatsingsbehoefte van binnenstedelijke bedrijven in Den Haag en Delft.
- Het Regionaal Structuurplan Haaglanden van 20 februari 2002. In dit structuurplan is de ontwikkeling van het bedrijventerrein opgenomen.
- Structuurschets Harnaschpolder e.o. 2002. Deze structuurschets is een actualisatie van de structuurschets van 1997 en een ruimtelijke en stedenbouwkundige vertaling van de verschillende beleidsafspraken die sindsdien gemaakt zijn tussen de verschillende overheden.

De ontwikkeling van de AWZI was een separaat traject. Het betrof hier namelijk maar een klein gedeelte van de Harnaschpolder, wat als snel het AWZI-gebied werd genoemd en daardoor geen onderdeel meer ging uitmaken van de Harnaschpolder. Het traject AWZI kende zijn eigen beleidsafspraken e.d., welke weinig invloed hadden op de rest van de ontwikkeling van de Harnaschpolder.

3.2 Samenwerkingsovereenkomst

Op 22 augustus 2000 hebben de colleges van burgemeester en wethouders van Delft en Midden-Delfland, in een gezamenlijke vergadering, besloten op een aantal belangrijke beleidsonderwerpen duurzaam te gaan samenwerken. Deze gezamenlijkheid is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst die bestaat uit twee delen:

- Een hoofdstuk Visie: waarin de gezamenlijke beleidintenties en strategie zijn geformuleerd;
- Een hoofdstuk Samenwerking: waarin op basis van die visie bindende afspraken worden vastgelegd.

De gemeenteraden van Delft en Midden-Delfland hebben deze samenwerkingsovereenkomst in september 2000 vastgesteld.

Visie

In dit hoofdstuk van de Samenwerkingsovereenkomst staat de relatie stad en land centraal. Hier volgt een samenvatting van dit hoofdstuk van de overeenkomst.

Het open gebied van Midden-Delfland (specifiek) staat onder druk. Gemeente Delft wil uitbreiden, de gemeente Midden-Delfland wil het groene en open karakter van het gebied behouden. Delft en Midden-Delfland willen samenwerken vanuit de visie dat stad en land, complementair zijn aan elkaar. Dat ze elkaar niet beconcurreren maar elkaar versterken, zodat er een evenwicht ontstaat voor zowel de stedeling als de plattelander.

De visie houdt ook rekening met regionale ontwikkelingen waar behoefte is aan bouwruimte. In deze overeenkomst is afgesproken dat zoveel mogelijk aan de randen van de bestaande stedelijke bebouwing gebouwd wordt. Hiermee wordt aangesloten bij de bestaande infrastructuur en vindt er geen onevenredige aantasting van het open gebied plaats. Want Delft kan zijn behoefte aan woningen, bedrijfsterreinen en kantoren niet binnenstedelijk opvangen door herstructurering.

De gemeente Midden-Delfland positioneert zich als landelijke gemeente met een bijzondere verantwoordelijkheid voor het Midden-Delfland gebied. Het gemeentebestuur wil de kern Den Hoorn en in het bijzonder de Harnaschpolder ontwikkelen als overgangsgedebied tussen het compacte stedelijk gebied en het open Midden-Delfland gebied.

Het behoudt van het Midden-Delfland gebied vergt actief beleid. Delft en Midden-Delfland willen zich hier beiden voor inzetten. Vooral als de reconstructiewet Midden-Delfland, uit 1977, afloopt. Gemeente Delft ondersteunt de gemeente Midden-Delfland als hoedster van een groot deel van de openheid binnen het Midden-Delfland gebied.

Deze visie is geplaatst in een groter geheel, namelijk de rijksnota " Herinrichtingen Den Haag en omgeving" waarbij gesproken wordt over het onderscheid:

- Vijf glasgemeenten, zijnde Naaldwijk, Monster, 's-Gravenzande, De Lier en Wateringen. (Per 1 januari 2004 gemeente Westland);

- Twee grasgemeenten, zijnde Maasland en Schipluiden. (Per 1 januari 2004 gemeente Midden-Delfland).

Met als missie om tot een bestuurlijke draagkrachtige gemeente te komen met voldoende inwoners (circa 20.000).

Dit houdt ook in overdracht van grondgebied. Groen van Delft naar Midden-Delfland en grondgebied voor woningbouw van Midden-Delfland naar Delft.

In de visie is ook de afspraak om gezamenlijk de aanpak van de ontwikkeling van het bedrijventerrein op te pakken. Waarbij gekozen wordt voor een bedrijvenschap.

Samenwerking

In dit hoofdstuk van de Samenwerkingsovereenkomst staat de samenwerking tussen de partijen centraal op het gebied van de Harnaschpolder, wonen, het Middengebied (Hoog-Harnasch), bedrijventerreinen, de exploitatie, de fasering en het groengebied Midden-Delfland. Hier volgt een samenvatting van dit hoofdstuk van de overeenkomst.

Delft en Midden-Delfland kiezen voor een duurzame samenwerking. Het ontwikkelen van de Harnaschpolder enerzijds en het in stand houden van het Midden-Delfland gebied anderzijds.

Omdat Delft op langere termijn haar behoefte aan woningen en bedrijfsterreinen niet binnen de huidige grenzen kan opvangen biedt de ontwikkeling van de Harnaschpolder deze behoefte wel. Waarbij het merendeel van de Harnaschpolder het grondgebied blijft van Midden-Delfland. Ook afspraken over grondruil ten behoeve van groen en woningbouw. Daarnaast zullen ze elkaars grenzen respecteren en de komende vijftig jaar zich onthouden van initiatieven met betrekking tot herindeling of grenswijzigingen.

Voor het ontwikkelen van de Harnaschpolder is het in 1997 gesloten convenant het uitgangspunt.

Naast de Harnaschpolder komen ook enkele andere gebieden in aanmerking voor ontwikkeling ten behoeve van woningbouw en bedrijfsterreinen. Maar deze vallen onder de afspraak grondruil.

Het bedrijventerrein wordt voorzien in het noordelijk gedeelte van de Harnaschpolder. Met betrekking tot ontwikkeling, acquisitie en beheer van het bedrijventerrein wordt afgesproken om dit gezamenlijk te doen. De voorkeur gaat uit naar het instellen van een bedrijvenschap op basis van een gemeenschappelijke regeling, naar voorbeeld als Forepark (Leidschendam-Den Haag) en Plaspoelpolder (Rijswijk-Den Haag). Waarbij de zeggenschap binnen het bedrijvenschap op basis van gelijkwaardigheid is.

Om het landelijk gebied van Midden-Delfland in stand te houden, zal er een fonds worden opgericht (Groenfonds Midden-Delfland). Dit fonds zal door middel van financiële investeringen te verstrekken, versterking geven aan het beleid om het Midden-Delfland gebied open en groen te houden.

3.3 Samenwerkingsconvenant

Op 17 april 2001 hebben de colleges van burgemeester en wethouders van Delft, Den Haag en Midden-Delfland een samenwerkingsconvenant gesloten. Den Haag ging mee participeren in het bedrijvenschap op basis van het Samenwerkingsovereenkomst van augustus 2000. Verder onderschrijft Den Haag het unieke open landschap van Midden-Delfland voor de regio.

De reden voor dit convenant was dat een derde grondposities had verworven in de Harnaschpolder. Het betrof een circa 58,3 ha grote cluster tuinbouwgronden. Deze derde partij (Verwelius) heeft deze grondposities aangeboden aan de gemeente Den Haag. Voorwaarde was dat Den Haag voor 11 april 2001 moest beslissen over dit aanbod van deze derde partij. Op een deel van deze grondposities had de gemeente Midden-Delfland voorkeursrecht gevestigd. Om de ontwikkeling van het bedrijventerrein, zoals afgesproken in het Samenwerkingsovereenkomst van 2000, te waarborgen is de wens uitgesproken om Den Haag te laten mee participeren in het op te richten bedrijvenschap. Door dit convenant werden deze grondposities overgedragen, via Den Haag, aan de gemeente Delft ten behoeve van de ontwikkeling van het bedrijventerrein en werd de deelname van Den Haag verzekerd in het op te richten bedrijvenschap. Deze deelname was op gelijkwaardigheid (paritaire basis).

In het convenant worden de in het bovenstaande genoemde als volgt verwoord:

- Dat de gemeente Den Haag participeert (op paritaire basis) in een bedrijvenschap, zoals vermeld in de “Samenwerkingsovereenkomst Delft-Schipluiden” van augustus 2000;
- Dat de gemeente Den Haag de in de “Samenwerkingsovereenkomst Delft-Schipluiden” neergelegde visie op de bijzondere betekenis van het unieke open landschap Midden-Delfland voor de regio onderschrijft.
- Dat Den Haag de koopovereenkomst Harnaschpolder en de lastgevingsovereenkomst Harnaschpolder van 28 december 1999 (met instemming van Midden-Delfland), van bouwmaatschappij Verwelius overneemt.

Dit samenwerkingsconvenant werd door de drie gemeenteraden in april en mei 2001 goedgekeurd.



(Kaart, behorend bij samenwerkingsconvenant Den Haag/Delft/Schipluiden van 17 april 2001)

3.4 Structuurschets Harnaschpolder e.o 2002

In het Streekplan Zuid-Holland West (1997) en het Regionaal Structuurplan Haaglanden (2002) wordt de Harnaschpolder aangewezen voor een gefaseerde ontwikkeling ten behoeve van een afvalwaterzuiveringsinstallatie (AWZI), woningbouw en bedrijventerrein.

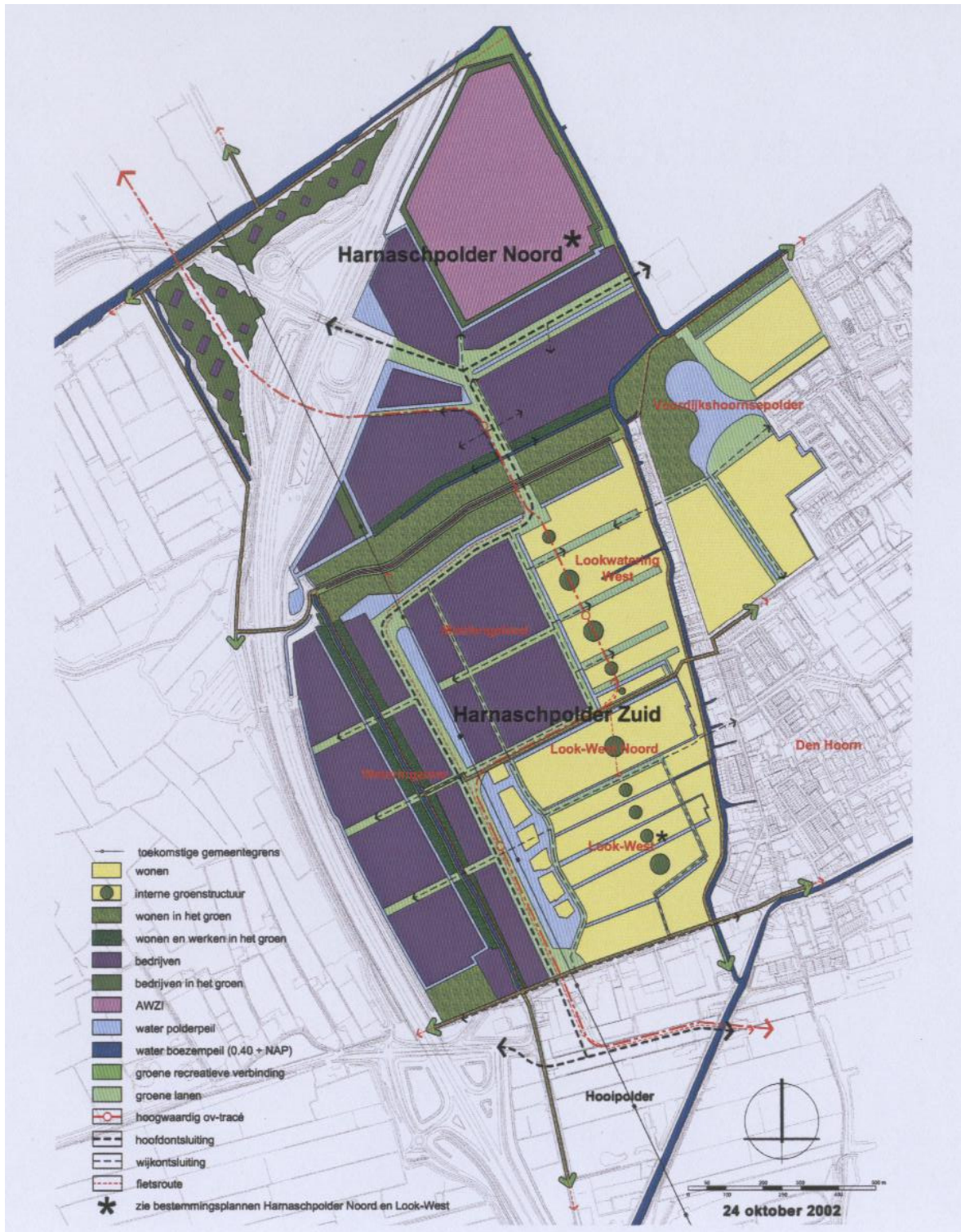
In 1997 heeft Midden-Delfland een convenant gesloten met de Provincie Zuid-Holland, Rijkswaterstaat en het Hoogheemraadschap van Delfland voor de ontwikkeling van de AWZI in de Harnaschpolder. Dit was een belangrijke aanzet voor de verdere ontwikkeling van de Harnaschpolder. Met als basis de structuurschets 1997, die op hoofdlijnen het ruimtelijk kader aangaf voor de transformatie voor de integrale ontwikkeling van de polder.

Na het convenant 1997 volgde de “Samenwerkingsovereenkomst Delft-Schipluiden 2000” en het “Samenwerkingsconvenant Schipluiden-Delft-Den Haag 2001”. Deze overeenkomsten vormden de noodzaak voor een meer verfijnde uitwerking c.q. actualisering van de structuurschets uit 1997. Deze actualisering was nodig ter voorbereiding van bestemmingsplannen voor de deelgebieden waarvoor een bedrijvenschap zou worden opgericht en voor de deelgebieden (Harnaschpolder-Midden en Voordijkshoornsepolder) waar Delft woningbouw gaat realiseren. De goedgekeurde bestemmingsplannen (HarnaschPolder-Noord en Look-West) zijn een gegeven voor deze nieuwe structuurschets.

De “Structuurschets Harnaschpolder e.o. 2002” moet een adequaat ruimtelijk kader bieden voor de uitwerking van de concrete ruimtelijke plannen voor de diverse onderdelen van de polder, te weten voor:

- Woongebieden;
- Bedrijfsterreinen;
- Groen en water;
- Recreatieve- en ecologische verbindingen;
- AWZI;
- Ontsluitingen voor verkeer en openbaar vervoer.

Deze structuurschets past binnen het streekplan en het regionale structuurplan. Een structuurschets heeft een andere betekenis dan een structuurplan. Een structuurplan wordt genoemd in de Wet op de Ruimtelijke Ordening. Een structuurschets hoeft niet de door de wet vereiste (zware) procedure te doorlopen, die wel geldt voor een structuurplan. Op bestuurlijk niveau, voor de drie betrokken gemeenten, is de schets wel bindend en is de basis voor de nader uit te werken deelgebieden.



(Kaart, behorend bij de Structuurschets Harnaspolder e.o. 2002)

4. Bedrijvenschap HarnaschPolder

In dit hoofdstuk wordt de oprichting en de huidige werking van het bedrijvenschap beschreven.

4.1 Inleiding

In hoofdstuk 3 werden de ontwikkelingen beschreven die geleid hebben tot de oprichting van een bedrijvenschap op paritaire basis. Een bedrijvenschap door drie gemeenten (Midden-Delfland, Delft en Den Haag).

4.2 Oprichting bedrijvenschap

In 2002/2003 is vooruitlopend op de vorming van het bedrijvenschap in formele vorm, door de eerstverantwoordelijke wethouders van de drie gemeenten het Bestuurlijk Overleg "Bedrijvenschap i.o" in het leven geroepen. Een overleg gebaseerd op de toekomstige structuur van het bedrijvenschap. Dit overleg was te vergelijken met het huidige DB. In dit overleg kregen de voorbereidende werkzaamheden hun bestuurlijke accodering. Op ambtelijk niveau werden de voorbereidende werkzaamheden gecoördineerd door een Ambtelijk Coördinatieoverleg.

Op 24 en 26 juni 2003 hebben de gemeenteraden van resp. Midden-Delfland, Delft en Den Haag ingestemd met de gemeenschappelijke regeling "Bedrijvenschap HarnaschPolder" en het Uitvoeringsconvenant bedrijvenschap HarnaschPolder. Met als ingangsdatum 1 januari 2004 voor een periode van 10 jaar.

De basis voor de oprichting van een bedrijvenschap, als een gemeenschappelijke regeling, waren het Samenwerkingsovereenkomst uit 2000 en het Samenwerkingsconvenant uit 2001. In deze overeenkomsten werd de voorkeur uitgesproken voor een bedrijvenschap op basis van de Wgr. Zo'n regeling wordt kortweg een gemeenschappelijke regeling genoemd. Dit naar voorbeeld van (toen) al reeds functionerende bedrijvenschappen, namelijk Forepark (Leidschendam-Den Haag) en Plaspoelpolder (Rijswijk-Den Haag).

4.3 Inrichting bedrijvenschap

In de gemeenschappelijke regeling worden onderwerpen als de taken, bevoegdheden en inrichting beschreven. Hieronder worden de belangrijkste onderwerpen toegelicht.

Taak van het bedrijvenschap

De taak van het bedrijvenschap is het bedrijventerrein Harnaschpolder te ontwikkelen en te exploiteren. Dit houdt in vooral in de verwerving van gronden en opstallen, het bouw- en woonrijp maken en de uitgifte van gronden aan bedrijven. De drie deelnemende gemeenten stellen hiertoe in beginsel hun eigen ambtelijk personeel beschikbaar voor de uitvoeringsorganisatie van het bedrijvenschap. Het beschikbaar stellen van het ambtelijk personeel vindt plaats op basis van detachering.

Om haar taak uit te kunnen voeren kan het bedrijfsvaarschap rechtspersonen oprichten of deelnemen in rechtspersonen. De publiekrechtelijke taken (politie, brandweer, openbare verlichting, beheer van de openbare ruimte e.d.) blijven behoren tot de competentie van de grondgebiedgemeente, zijnde Midden-Delfland, conform het Samenwerkingsconvenant uit 2001. In het uitvoeringsconvenant (zie paragraaf 4.4) zijn nadere afspraken gemaakt over de relatie tussen het bedrijfsvaarschap en de grondgebiedgemeente.

Algemeen Bestuur

De samenstelling van het Algemeen Bestuur (AB) van het Bedrijfsvaarschap is in de loop van de tijd gewijzigd. Dit kwam door de invoering van de Wet dualisering gemeentebestuur. In verband hiermee, dualisering, wilde de gemeenteraad Den Haag dat alleen collegeleden zitting hebben in het AB. De raad was namelijk van mening dat er volledige dualisering moest zijn tussen de gemeenteraad en schapsbesturen. Mede op grond van dit standpunt is toen het verzoek ingediend bij de deelnemende gemeenteraden om de gemeenschappelijke regeling aan te passen. De gemeenteraad van Delft heeft toen aangegeven dat zij de beslissing van de gemeenteraad van Midden-Delfland als lijdend zouden nemen. In maart 2007 stemde de gemeenteraad van Midden-Delfland voor dualisering van het schapsbestuur, in mei volgde de gemeenteraad van Delft. Vanwege dualisering wordt er gesproken van samenstelling voor juni 2007 en samenstelling na juni 2007.

Voor juni 2007

Het Algemeen Bestuur bestaat uit 3 leden per deelnemende gemeente, waarvan twee leden door de raden van de gemeenten uit hun midden wordt aangewezen. Als derde lid wordt aangewezen een lid dat deel uitmaakt van het college van B&W van de deelnemende gemeente.

Na juni 2007

Het Algemeen Bestuur bestaat uit 3 leden per deelnemende gemeente. De gemeenteraden kunnen twee leden uit hun midden aanwijzen of uitsluitend collegeleden. Als de raden kiezen voor twee leden uit hun midden, dan moet het derde lid een lid zijn van het college van B&W van de deelnemende gemeente. Als gekozen wordt om uitsluitend collegeleden aan te wijzen, dan gebeurt dat op voordracht van het college.

Wat niet wijzigde door de dualisering was dat besluiten in unanimitieit worden genomen dit vanwege het feit van de paritaire inbreng van de deelnemende gemeenten. Het algemeen bestuur heeft de bevoegdheid verordeningen vast te stellen, tot aan- en verkoop van gronden te besluiten en de begroting en jaarrekening (voorlopig) vast te stellen. Het algemeen bestuur vergadert vier keer per jaar, deze vergaderingen zijn openbaar en dus voor een ieder toegankelijk.

Dagelijks Bestuur

Het dagelijks bestuur bestaat uit 3 leden en wordt gevormd door de leden die behoren tot de deelnemende colleges van B&W. Deze 3 leden van het dagelijks bestuur maken ook deel uit van het algemeen bestuur. De taken en bevoegdheden van het dagelijks bestuur vertonen een gelijkenis met de taken en bevoegdheden van een college van B&W.

Het dagelijks bestuur stelt jaarlijks een gedetailleerd jaarwerkplan op dat op zijn beurt wordt vastgesteld door het algemeen bestuur. In het jaarwerkplan wordt aandacht besteed aan grondprijzenbeleid, promotie/acquisitie-activiteiten, de uit te voeren civieltechnische werkzaamheden, de verwervingsactiviteiten, het te voeren juridisch-planologisch kader e.d. De vergaderingen van het dagelijks bestuur zijn niet openbaar.

Voorzitter en secretaris

Het voorzitterschap van het algemeen en dagelijks bestuur rouleert gedurende de zittingsduur van het algemeen bestuur. De zittingsduur van de voorzitter is telkens één jaar. Voor de eerste maal zal de gemeente Midden-Delfland de voorzitter leveren, dan volgt Den Haag en dan Delft etc.

Op voordracht van de grondgebiedgemeente benoemt het algemeen bestuur een secretaris, die tevens als secretaris voor het dagelijks bestuur fungeert.

Directie en overig personeel

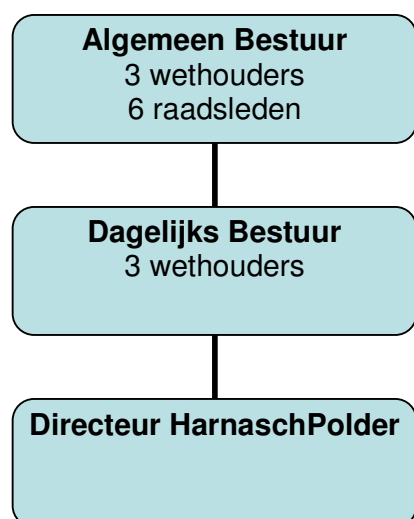
Het bedrijfenschap heeft één directeur, deze wordt benoemd door het algemeen bestuur op voordracht van de gemeente Den Haag. De directeur is in eerste instantie belast met de dagelijkse gang van zaken. De administrateur wordt voorgedragen door de gemeente Delft.

Over de uitvoeringsorganisatie die de directeur ondersteunt zijn nadere afspraken gemaakt in het Uitvoeringsconvenant. De 3 deelnemende gemeenten stellen op basis van detachering, in beginsel, ambtelijk personeel beschikbaar voor de uitvoeringsorganisatie. De naam die aan de uitvoeringsorganisatie is gegeven is als volgt: Management Team HarnaschPolder. In paragraaf 4.5 zal de organisatie nader worden beschreven.

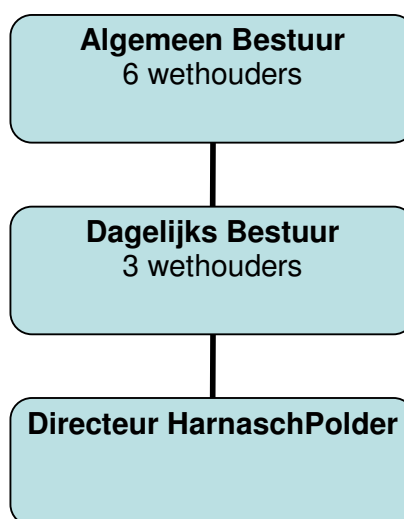
Organisatie samengevat

De organisatie van het Bedrijfenschap kan je als volgt samenvatten:

Voor dualisering



Na dualisering



4.4 Uitvoeringsconvenant

In het uitvoeringsconvenant zijn een aantal aanvullende inhoudelijke afspraken gemaakt tussen de drie deelnemende gemeenten. Hieronder worden de belangrijkste afspraken toegelicht.

Relatie grondgebiedgemeente – Bedrijvenschap

Vanwege de publiekrechtelijke bevoegdheden van de grondgebiedgemeente is vastgelegd dat op verzoek van of ter uitvoering van besluiten van het bestuur van het bedrijvenschap diverse taken door de gemeente op adequate wijzen worden uitgevoerd. Daarnaast zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop de openbare ruimte, die het bedrijvenschap zal aanleggen, in beheer wordt overgedragen aan de gemeente Midden-Delfland.

Functionele optimalisatie

Het streven naar een sluitende exploitatieopzet en het beheersen van de financiële risico's behoort tot de optimalisatie van de bestemmingen in het bedrijventerrein, in beginsel, tot de mogelijkheden. In verband met de mogelijke concurrentie van de Harnaschpolder met andere locaties in Den Haag en Delft is overeengekomen dat de genoemde optimalisatie van bestemmingen slechts mogelijk is na uitdrukkelijke goedkeuring van de 3 deelnemende colleges van burgemeester en wethouders, dit na afstemming met de provincie Zuid-Holland en het Stadsgewest Haaglanden.

Uitvoeringsorganisatie

Opgenomen is hoe de uitvoeringsorganisatie (Management Team) onder de verantwoordelijkheid van de directeur eruit komt te zien bij de start van het bedrijvenschap. Het Management Team is nader uitgewerkt in het "ondernemingsplan Bedrijvenschap HarnaschPolder" (zie paragraaf 4.5).

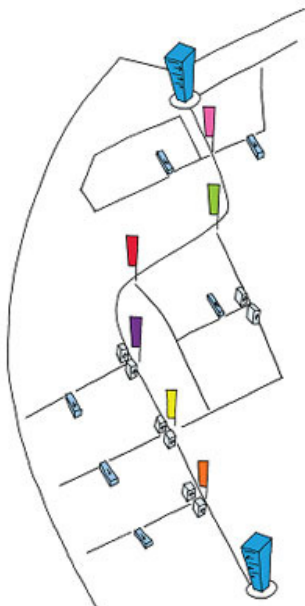
Parkmanagement

Met het oog op duurzaamheid en het toekomstig beheer van het bedrijventerrein is het plan van het bedrijvenschap te zijner tijd parkmanagement in te voeren. Parkmanagement is een instrument om de kwaliteiten van een bedrijventerrein optimaal te ontwikkelen, te benutten en te behouden. Door continue te investeren in het bedrijventerrein wordt de kwaliteit van het bedrijventerrein als geheel gewaarborgd. Op het bedrijventerrein HarnaschPolder zal een externe parkmanagementorganisatie verantwoordelijk worden voor de uitvoering van parkmanagement. Parkmanagement is alleen beschikbaar voor de bedrijven die op het bedrijventerrein gevestigd zijn.

De parkmanagementorganisatie wordt verantwoordelijk voor de uitvoering van een basispakket. Het basispakket zal bestaan uit het volgende:

- Parkmanager
- Beveiliging
- Bebording (twee grote borden op de toegangswegen, bord met bedrijfsnaam aan het begin van de straat en een bord op de kavel met naam, loge en huisnummer)
- Onderhoud bedrijfstuinen
- Vervoersmanagement (op grond van milieu wet- en regelgeving verplicht)
- Communicatie (website en nieuwsbrief)

Naast dit basispakket is een optioneel takenpakket mogelijk, hierin kunnen onder andere de volgende taken worden opgenomen: collectieve inkoop van energie, afvalinzameling, catering en schoonmaak. De inhoud van dit optionele takenpakket wordt afgestemd tussen de parkmanager en de bedrijven. Bedrijven zijn alleen verplicht met het basispakket deel te nemen.



Om het parkmanagement uit te voeren zal er een vereniging worden opgericht. De leden van deze vereniging zullen zijn de bedrijven die gevestigd zijn op het bedrijventerrein. In geval van kavels die niet uitgegeven zijn zal het bedrijfenschap deze vertegenwoordigen. Door een vereniging op te richten hebben de bedrijven zeggenschap over de besteding van gelden. Het parkmanagement zal gefinancierd worden door een eenmalige bijdrage en de jaarlijkse contributie. De contributie is bestemd voor de onderhoudskosten van de onderdelen van het basispakket. De eenmalige bijdrage voor parkmanagement wordt geïnd bij de uitgifte van de kavel door een extra bedrag per m² te rekenen. Hiermee betalen bedrijven zo direct bij aankoop van kavels voor parkmanagement. Hiermee worden de onderdelen van het basispakket gefinancierd.

(afkomstig van de website www.harnaschpolder.nl)

Uitplaatsing Haagse en Deltse bedrijven

Opgenomen is hoe, in relatie tot de oplevering van bouwrijpe kavels, wordt omgegaan met de uitplaatsingsbehoefte vanuit Den Haag en Delft op het standaardbedrijventerrein per deelgebied (HarnaschPolder-Noord, HarnaschPolder-Midden en HarnaschPolder Weteringzone).

Doorlevering Verweliuspercelen

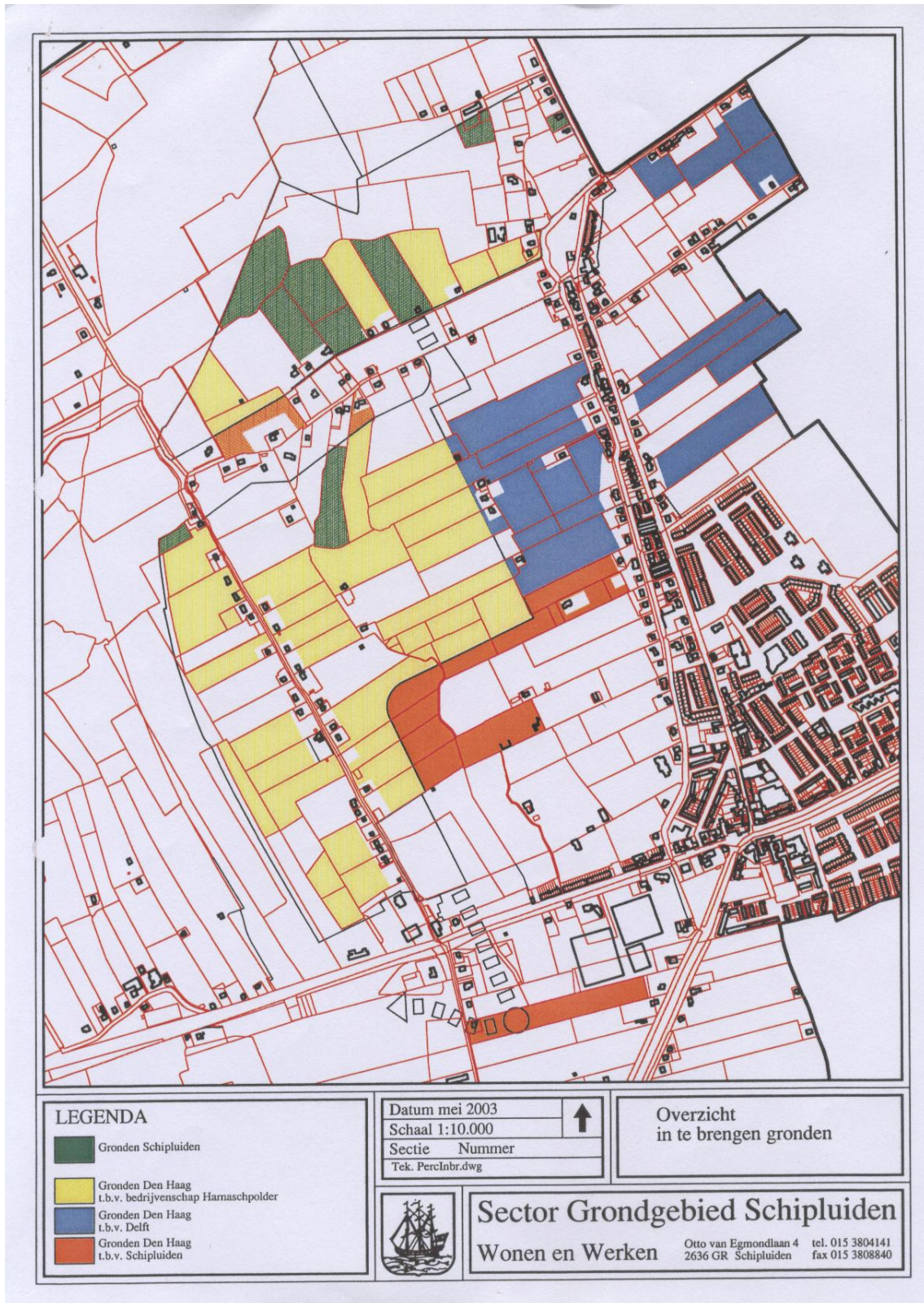
Nadere afspraken zijn gemaakt over de doorlevering van de Verweliuspercelen van Den Haag (zie kaart bladzijde 38) naar Midden-Delfland, Delft en het bedrijfenschap. Deze doorlevering zou geschieden na de feitelijke oplevering door de tuinders. De bouwclaims van Verwelius maken onderdeel uit van het uitvoeringsconvenant.

Groenfonds Midden-Delfland

Het bedrijfenschap stelt, vanuit de exploitatie van het bedrijventerrein, een bijdrage van € 4,54 per m² uitgeefbaar terrein beschikbaar ten behoeve van het Groenfonds Midden-Delfland.

Het Groenfonds heeft als taak:

- Behoud en versterken van het open agrarisch natuurlandschap, met name waarden op het gebied van cultuurhistorie, natuur en landschap en
- Het versterken van de gebruiks- en belevingswaarde van het gebied voor de inwoners van de omliggende gemeenten zodat de “stad-landrelatie” meer inhoud krijgt.



(Kaart, behorend bij het Uitvoeringsconvenant 2003)

4.5 ***Uitvoeringsorganisatie Bedrijvenschap (Management Team HarnaschPolder)***

Op basis van de gemeenschappelijke regeling en uitvoeringsconvenant is het ondernemingsplan opgesteld. Het ondernemingsplan vormt het organisatorisch en bedrijfsmatig kader van het bedrijvenschap. De naam die aan de uitvoeringsorganisatie is gegeven is als volgt: Management Team HarnaschPolder.

Het management team handelt in opdracht van het bestuur van het bedrijvenschap, het Algemeen Bestuur en het Dagelijks Bestuur.

Het Algemeen Bestuur, conform gemeenschappelijke regeling, benoemt drie functionarissen, te weten:

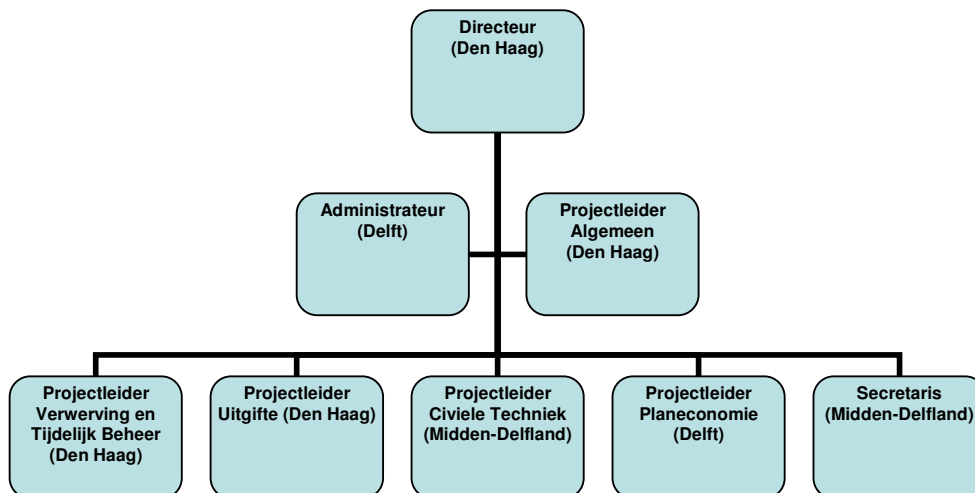
- De directeur (op voordracht van de gemeente Den Haag)
- De administrateur (op voordracht van de gemeente Delft)
- De secretaris (op voordracht van de gemeente Midden-Delfland)

Met betrekking tot het functie directeur is er, in de aanloop tot een definitieve invulling in de gemeenschappelijke regeling, discussie geweest. Den Haag en Delft wilde dat zij de voordracht deden voor de directeur, Midden-Delfland wilde drie directeuren. Uiteindelijk is voor bovenstaande oplossing gekozen.

Met betrekking tot de functie administrateur wilde zowel Den Haag als Delft leveren, aangezien Den Haag de directeur ging leveren werd afgesproken dat Delft de administrateur ging leveren. Met betrekking tot de functie secretaris was er weinig discussie, als grondgebiedgemeente zou Midden-Delfland deze leveren.

Onder de verantwoordelijkheid van de directeur functioneert het management team. Dat als volgt er uit ziet:

- De Projectleider Algemeen (gemeente Den Haag)
- De Projectleider Verwerving en Tijdelijk beheer (gemeente Den Haag)
- De Projectleider Uitgifte (gemeente Den Haag)
- De Projectleider Civiele techniek (gemeente Midden-Delfland)
- De Projectleider Planeconomie (gemeente Delft)
- De Secretaris (gemeente Midden-Delfland)



Directeur

De directeur vervult de rol van ambtelijk opdrachtgever namens het Dagelijks Bestuur. De directeur legt aan het Dagelijks Bestuur verantwoordelijk af. Om verantwoording af te leggen heeft de directeur regulier overleg met de secretaris en de administrateur. Als directeur is hij ook belast met de coördinatie van de planvorming voor het gehele bedrijventerrein of deelgebied. Hij kan deze coördinerende rol ook delegeren aan een van de leden van het management team.

Secretaris

De secretaris van het bestuur van het bedrijvenschap is tevens de secretaris van het management team. Hij vervult de rol van coördinator tussen de werkzaamheden van het bestuur en de directie van het bedrijvenschap.

Administrateur

Draagt zorg voor de financiële taken van het bedrijvenschap (begroting, jaarrekening e.d.). Als zodanig maakt de administrateur geen deel uit van het management team gelet op de gewenste scheiding van functies op financieel terrein. Hiermee is de administrateur relatief onafhankelijk.

Projectleider Verwerving en Tijdelijk Beheer

De projectleider begeleidt en beheert het proces rond de overdracht van gronden van Den Haag en Midden-Delfland aan het bedrijvenschap, de nog resterende verwervingen, de tijdelijke verhuringen, de ingebruikgevingen en pachtovereenkomsten in het gebied. Het bedrijvenschap wil een actieve grondpolitiek voeren, dit betekent dat het bedrijvenschap bij voorkeur alle gronden zelf verwerft. In de convenanten is afgesproken dat de gronden die Den Haag en Midden-Delfland reeds hebben verworven worden overgedragen aan het bedrijvenschap. Deze overdracht vindt plaats tegen boekwaarde (aankoopsom+rente) incl. bijkomende kosten.

Daarnaast worden de onteigeningsprocedures gecoördineerd op basis van een op te stellen onteigeningsplan per deelgebied. De projectleider is tevens verantwoordelijk voor het aangaan van exploitatieovereenkomsten met eventuele zelfrealisatoren in het gebied.

Het feitelijk tijdelijk beheer is uitbesteed aan een extern makelaarskantoor. De aansturing hiervan vindt plaats door de projectleider. Het tijdelijk beheer is nu een aflopende zaak, aangezien het hier ging om de aangekochte kassen. Deze kassen zijn nu grotendeels gesloopt.

Het is van groot belang dat er afstemming is tussen de verwervingsactiviteiten en de publiekrechtelijke aspecten (bestemmingsplan, onteigeningsprocedures). De projectleider initieert en is verantwoordelijk voor een zorgvuldige afstemming hiervan. De projectleider rapporteert aan de directeur.

Projectleider Uitgifte

De projectleider is het eerste contact voor gegadigden die interesse hebben voor vestiging op het bedrijventerrein. De basis voor de uitgifte van bouwrijpe kavels aan bedrijven en projectontwikkelaars wordt gevormd door het uitgifteplan met de bijbehorende uitgiftecriteria, grondprijnsbeleid en de communicatie- en acquisitiestrategie. Daarnaast spelen de gemaakte afspraken (samenwerkingsconvenant en uitvoeringsconvenant) over de uitplaatsing van Haagse en Delftse bedrijven een belangrijke rol.

Een aanvraag voor een grondaanbieding wordt getoetst aan het bestemmingsplan, het uitgifteplan en andere beleidsdoelstellingen. Wanneer de toetsing een positief resultaat kent wordt er een grondreserveringsovereenkomst gesloten. Deze overeenkomst wordt getekend door de directeur, na een besluit van het dagelijks bestuur.

Gedurende de periode dat deze overeenkomst van kracht is vindt er overleg plaats met de gegadigde over:

- Stedenbouwkundige inpassing;
- Verkaveling;
- Beeldkwaliteitseisen;
- De benodigde vergunningen;
- De grondprijs;
- Duurzaamheid;
- Parkmanagement;
- Een tijdsplanning.

De projectleider coördineert dit overleg. De projectleider Civiele Techniek speelt hierbij een belangrijke rol.

Wanneer er op hoofdlijnen overeenstemming bestaat wordt er een verkoopovereenkomst opgesteld. Deze moet worden goedgekeurd door het Algemeen Bestuur.

De gegadigde die zich wil vestigen dient vervolgens binnen de in de verkoopovereenkomst vastgestelde termijnen een bouwplan ontwikkelen en een bouwvergunning aan te vragen. De projectleider is verantwoordelijk voor de betrokkenheid van de grondgebiedgemeente bij het uitgifteproces teneinde een soepele afhandeling van procedures (vergunningen, welstand) te bewerkstelligen. De projectleider rapporteert aan de directeur.

Projectleider Civiele Techniek

Het feitelijke transformatieproces van een agrarisch tuinbouwgebied naar een bedrijventerrein speelt zich af op het terrein van de civiele techniek. Het slopen, het saneren, het uitvoeren van archeologisch onderzoek, het ophogen en voorbelasten, het bouwrijp maken, het woonrijp maken, het aanleggen en onderhouden en overdragen van het openbaar gebied zijn de activiteiten die zich achtereenvolgens in elke deelgebied als geheel afspelen. Binnen de grondexploitatie zijn dit de meest beïnvloedbare kostensoorten.

De projectleider is verantwoordelijk voor de coördinatie van alle genoemde werkzaamheden: de vastlegging van de uitgangspunten (eenheidsprijzen, kwaliteitsniveau), de feitelijke voorbereiding (ontwerp en bestek), de aanbesteding, het verkrijgen van de benodigde vergunningen, de uitvoering en de oplevering c.q. overdracht (aan bedrijven/projectontwikkelaars/grondgebiedgemeente).

De projectleider is verantwoordelijk voor de betrokkenheid van de grondgebiedgemeente bij het ontwerp en de uitvoering van plannen voor de inrichting van de openbare ruimte.

De projectleider wordt ondersteund door een medewerker civiele techniek, een medewerker voorbereiding en een medewerker uitvoering. Daarnaast kan er een beroep worden gedaan op een extern ingenieursbureau voor de ontwerpen en bestekken en begrotingen.

Voor de beheersing van de financiële aspecten van de civieltechnische werkzaamheden voert de projectleider nauw overleg met de projectleider planeconomie. De projectleider rapporteert aan de directeur.

Projectleider Planeconomie

De projectleider is verantwoordelijk voor de jaarlijkse herziening van de grondexploitatie en rapporteert aan de directeur.

Grondexploitatie is het belangrijkste inhoudelijke beheers- c.q. sturingsinstrument van het bedrijfsvaardschap. Gelet op de grote financiële risico's en de lange doorlooptijd is een jaarlijkse herziening van de grondexploitatie een vereiste. In de jaarlijkse herziening worden de gerealiseerde en verplichte kosten en opbrengsten meegenomen, de verwachte kosten en opbrengsten geraamd, rekening houdend met de invloed van prijswijzigingen.

Transparantie van de grondexploitatie is het uitgangspunt voor de jaarlijkse herziening. Belangrijke input voor de herziening van de grondexploitatie zijn de (bijgestelde) eenheidsprijzen, de waarderingsgrondslagen en de actuele tijdsplanning. De herziening van de grondexploitatie dient te worden voorzien van een risico-analyse. Met deze risico-analyse wordt inzichtelijk gemaakt welke kansen en risico's zich kunnen voordoen en wat daarvan de financiële consequenties zijn (zie paragraaf 4.8 over de huidige risico's).

Projectleider Algemeen

Deze functie is in de loop der tijd ontstaan. Deze projectleider is er om de directeur te ontlasten. Er bestond namelijk behoefte voor een coördinerende projectleider die voor afstemming zorgde tussen de specifieke projectleiders en hun werkzaamheden. De projectleider is verantwoordelijk voor het afstemmen van de stukken die worden voorbereid voor het MT, voor het afstemmen van de verschillende ideeën en voorstellen van de overige projectleiders zodat ze tot een geheel vormen. De projectleider rapporteert aan de directeur.

Detachering

In de gemeenschappelijke regeling (artikel 4, lid 3) is bepaald dat het bedrijfsvaardschap in beginsel gebruik maakt van de diensten van de deelnemende gemeenten, tegen een kostendekkend tarief. Dit houdt in dat in beginsel ambtenaren van de deelnemende gemeenten parttime worden gedetacheerd bij het bedrijfsvaardschap.

Hiermee wordt een aparte rechtspositieregeling voor medewerkers vermeden.

In het uitvoeringsconvenant is opgenomen om welke functies het gaat met betrekking tot detachering. Het gaat hierbij vooral om functies die gedurende de gehele looptijd danwel een aanzienlijk deel daarvan moeten worden vervuld. Dit zijn naast de projectleiders ook civieltechnische medewerkers, uitvoering, GIS e.d. Voor sommige functies ligt detachering niet voor de hand in verband met specifieke expertise, tijdelijkheid e.d., te denken valt aan specifieke juridische functies.

Bij het voornemen van detachering vindt er een toetsing plaats op kosten, beschikbare capaciteit en kwaliteit. Als de directeur van mening is dat de kandidaten die door de deelnemende gemeenten zijn aangedragen niet voldoen, dan kan de directeur besluiten tot (tijdelijke) externe inhuur van capaciteit en expertise.

Elk jaar pleegt de directeur overleg met de deelnemende gemeenten over de te leveren inzet voor het bedrijfsvaardschap.

Huisvesting

Het bedrijvenschap is gevestigd in Schipluiden. De projectorganisatie van het bedrijvenschap is gehuisvest in het gemeentehuis van Midden-Delfland. Hiervoor hebben het bedrijvenschap en Midden-Delfland een huurcontract opgesteld.

Samenwerking bedrijvenschap - grondgebiedgemeente

De grondgebiedgemeente (Midden-Delfland) is vanwege haar publiekrechtelijke taken en bevoegdheden onontbeerlijk voor de uitvoering van de taken van het bedrijvenschap. In het uitvoeringsconvenant (zie paragraaf 4.4) is een basis gelegd voor een goede samenwerking. De secretaris van het bedrijvenschap is als coördinator afstemming grondgebiedgemeente en bestuurlijke zaken belast met het toezicht op de adequate uitvoering door de grondgebiedgemeente van besluiten of verzoeken van het bedrijvenschap. Het gaat hierbij om het verlenen van vergunningen, procedures in het kader van de Wet ruimtelijke ordening, de Wet Voorkeursrecht Gemeenten e.d.

Het bestuur van het bedrijvenschap kan in dit kader worden beschouwd als de opdrachtgever van (bestuurlijke) besluitvorming betreffende publiekrechtelijke zaken in het werkgebied van het bedrijvenschap.

Een specifiek voorbeeld, maar wel een belangrijke, is de samenwerking tussen de stedenbouwkundige van het bedrijvenschap en de welstandscommissie van de grondgebiedgemeente. Beide hanteren het beeldkwaliteitsplan als inhoudelijke toetsingskader. Hiermee moet worden voorkomen dat bedrijven met tegenstrijdige adviezen worden geconfronteerd. Echter de schijn van willekeur moet wel worden vermeden. Om de schijn van willekeur tegen te gaan zal de stedenbouwkundige zich vooral richten op stedenbouwkundige aspecten (bouwmassa, korrelgrootte, zichtlijnen, hoogteaccenten e.d.) en dat de welstandscommissie zich vooral richt op de architectonische aspecten (materiaalgebruik, kleurstelling, gevelbeeld, reclame-uitingen, verlichting e.d.) . Door deze opzet wordt de stedenbouwkundige als het inhoudelijke voorportaal van de welstand beschouwd.

De samenwerking tussen het bedrijvenschap en de grondgebiedgemeente is ook vorm gegeven door een reguliere overleggen (zie paragraaf 4.6 *regulier overleg met derden*). Naast het overleg dat de directeur voert met de grondgebiedgemeente vinden er ook overleggen plaats op projectleidersniveau en de grondgebiedgemeente. Deze overleggen hebben een uitlopend karakter: van informatie-uitwisseling tot overleg tussen opdrachtgever (bedrijvenschap) en opdrachtnemer (gemeente). In de praktijk is het zo dat veel overleggen niet door de directeur worden gevoerd maar door de betreffende projectleiders die dit dan terugkoppelen in hun regulier overleg met de directeur.

Als er een meningsverschil mocht ontstaan tussen het bedrijvenschap en de grondgebiedgemeente, dan wordt dit meningsverschil voorgelegd aan de directeur van het bedrijvenschap en het afdelingshoofd Locatieontwikkeling van de grondgebiedgemeente. Mocht het noodzakelijk zijn dan wordt het bestuur van het bedrijvenschap gevraagd een beslissing te nemen. Het bestuur zal bij zijn beslissing het belang van de grondgebiedgemeente nadrukkelijk meewegen. Als het bestuur van het bedrijvenschap een besluit hierover heeft genomen dan wordt deze vervolgens gevolgd door de grondgebiedgemeente.

4.6 Overlegstructuren en communicatie

Binnen het bedrijfenschap zijn overlegstructuren. Hieronder worden de belangrijkste overlegstructuren beschreven. Het gaat hierbij om de samenstelling, de frequentie en de bevoegdheden. Daarnaast is communicatie ook een belangrijk onderdeel van het bedrijfenschap.

Algemeen Bestuur

In paragraaf 4.3 is al kort ingegaan op het Algemeen Bestuur (hierna: AB). Het AB bestaat uit negen leden, drie per deelnemende gemeente. Na juni 2007 bestaan deze leden alleen uit wethouders. Het voorzitterschap rouleert jaarlijks tussen de deelnemende gemeenten, bij de start was Midden-Delfland voorzitter, daarnaast wordt elk jaar tevens een plaatsvervangend voorzitter benoemd.

De AB-vergaderingen worden bijgewoond door in ieder geval de secretaris (notulist), de directeur en de administrateur. De AB-vergaderingen zijn in beginsel openbaar, dit is conform de Wet gemeenschappelijke regelingen. Volgens de gemeenschappelijke regeling is de frequentie tenminste 2x per jaar. Het AB heeft echter besloten met het oog op slagvaardigheid enerzijds en betrokkenheid anderzijds om tenminste 4x per jaar te vergaderen. Het AB neemt besluiten (in ieder geval over de begroting, herziening grondexploitatie en het jaarwerkplan) en keurt voorstellen goed die door het Dagelijks Bestuur worden ingebracht.

Alle overige agendastukken van het Dagelijks Bestuur die niet ter vaststelling of goedkeuring worden voorgelegd aan het AB worden vertrouwelijk ter inzage gelegd voor de AB-leden. Besluiten dienen unaniem te worden genomen.

Dagelijks Bestuur

Het Dagelijks Bestuur (hierna: DB) bestaat uit 3 AB-leden. De voorzitter van het AB is tevens voorzitter van het DB. Er is geen sprake van een portefeuillevdeling tussen de DB-leden. In de gemeenschappelijke regeling (artikel 14) worden de formele taken en bevoegdheden van het DB vermeld. De frequentie van de DB-vergaderingen zijn tenminste 6x per jaar, in de praktijk komt het DB elke maand bijeen. De DB-vergaderingen worden in ieder geval bijgewoond door de secretaris (notulist) en de directeur. De vergaderingen van het DB zijn niet openbaar. Het DB neemt besluiten en keurt voorstellen goed die door de directeur worden ingebracht. Besluiten dienen unaniem te worden genomen.

Colleges van burgemeester en wethouders en gemeenteraden

De besluitvorming in het AB en DB zijn tot nu toe soepel verlopen. Dit komt vooral doordat de stukken (agenda + toelichting) voor dat ze het AB en DB behandeld worden in de desbetreffende colleges van burgemeester en wethouders. Hierdoor heeft het collegelid dat zitting heeft in het AB en/of DB een duidelijk mandaat om beslissingen te nemen.

De stukken die ter besluitvorming aan het AB worden aangeboden worden ook voorgelegd aan de gemeenteraden, via de griffier. De griffier plaats deze stukken dan ook (formeel) op de agenda van de gemeenteraad. De raad heeft dan zes weken de tijd om hierop een reactie te geven aan het college. Met betrekking tot de begroting of begrotingswijziging geldt dat dit wel formeel is geregeld, namelijk artikel 23 van de gemeenschappelijke regeling geeft aan dat de raden hun zienswijze

kunnen geven op deze onderwerpen. Tot nu toe hebben de raden van beide mogelijkheden weinig gebruik gemaakt.

Bij de ingediende ontwerpbegroting 2010 en de concept begrotingswijziging 2009 was er geen aanleiding tot het indienen van een zienswijze. Het college van burgemeester en wethouders van Midden-Delfland hebben wel, op aangeven van de raadscommissie Grondgebied, haar zorgen overgebracht aan het bedrijfvenschap over de ontwikkeling van het geraamde exploitatieresultaat. Dit exploitatieresultaat is met 0,5 miljoen euro negatief bijgesteld tot 5,1 miljoen euro negatief.

Dit proces (uitgezonderd begroting) van vooraf behandelen c.q. bespreken in de colleges is niet formeel geregeld in de gemeenschappelijke regeling of een ander onderliggend document. Deze werkwijze is overgenomen van de gemeente Den Haag, daar is het gebruikelijk dat de overige collegeleden worden geïnformeerd over de te nemen beslissingen in een gemeenschappelijke regeling.

Bij eventuele wijzigingen van de gemeenschappelijke regeling speelt de gemeenteraad wel een duidelijke formele rol. Zij is het orgaan die wijzigingen goed c.q. afkeurt, want op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) is het aan de gemeenteraad om een gemeenschappelijke regeling op te richten of op te heffen.

Periodiek overleg voorzitter en directeur

Ter voorbereiding van de vergaderingen van het DB en AB vindt er periodiek overleg plaats tussen de voorzitter en de directeur. Dit overleg vindt plaats ongeveer 2 weken voor de betreffende DB of AB-vergaderingen.

Overleg directeur, projectleider planeconomie en administrateur

Dit overleg is ter voorbereiding van de besluitvorming omtrent de begroting, de jaarrekening, de herziening van de grondexploitatie en de MARAP (managementrapportage). De frequentie van dit overleg vindt minimaal 3x per jaar plaats.

Managementteam HarnaschPolder

In paragraaf 4.5 is de organisatieopbouw van het MT beschreven. Zoals beschreven bestaat het MT uit de projectleiders, de secretaris en de directeur. Het doel van het MT is afstemming van de werkzaamheden, (voortgangs)bewaking van de uitvoering van de besluiten van het DB en AB, de voorbereiding van voorstellen die door de directeur aan het DB en AB worden voorgelegd. Het MT vergadert wekelijks. De directeur heeft de mogelijkheid om de administrateur uit te nodigen voor het bijwonen van de MT-vergaderingen.

Regulier overleg met derden

Het is noodzakelijk dat met diverse instanties regulier overleg plaats vindt over het primaire proces van het bedrijfvenschap. Deze overleggen vinden plaats op ambtelijk niveau tussen de directeur (of een plaatsvervangend MT-lid) en de vertegenwoordigers van deze instanties. Het gaat om de volgende instanties:

- Gemeente Midden-Delfland (grondgebiedgemeente) inzake detachering, publiekrechtelijke zaken, bovenwijkse infrastructuur e.d. De frequentie is tenminste 1x per maand;

- Gemeente Delft (deelnemende gemeente) inzake detachering, afstemming met de ontwikkeling van de woongebieden Lookwatering West en Voordijkshoorn, de uitplaatsing van Delftse bedrijven. De frequentie is tenminste 1x per kwartaal;
- Gemeente Den Haag (deelnemende gemeente) inzake afstemming detachering, de uitplaatsing van Haagse bedrijven. De frequentie is tenminste 1x per kwartaal;
- Hoogheemraadschap van Delfland inzake afstemming met de ontwikkeling van de AWZI (afvalwaterzuiveringsinstallatie). De frequentie was 1x per kwartaal. De AWZI is 2007/2008 operationeel geworden hierdoor is de noodzaak voor frequent overleg verdwenen;
- Stadsgewest Haaglanden inzake profilering bedrijventerrein, duurzaamheid, parkmanagement, subsidies, Harnaschknoop, openbaar vervoer. De frequentie is tenminste 1x per kwartaal;
- Provincie Zuid-Holland inzake bestemmingsplanprocedures, subsidies e.d.. De frequentie is tenminste 1x per kwartaal;
- Rijkswaterstaat inzake Harnaschknoop. Een belangrijk verkeersknooppunt voor de bereikbaarheid van het bedrijventerrein. De frequentie is tenminste 1x per kwartaal;
- Ministerie van Economische Zaken inzake subsidies. Overleggen vinden plaats op grond van noodzakelijkheid.

Van deze overleggen wordt in het MT verslag gedaan.

Naast de reguliere overleggen met derden vinden er ook overleggen plaats op “ad hoc-basis”, zijnde niet regulier. Het gaat hiervoor om overleggen met bewoners, bedrijvenverenigingen, Kamer van Koophandel en andere belanghebbenden.

Communicatie

Naast de hierboven genoemde overleggen voert het bedrijfenschap ook algemene communicatie. Deze communicatie heeft het karakter van informatie-uitwisseling. Via nieuwsbrieven, folders, publicaties in de krant en de website wordt informatie verstrekt over het bedrijfenschap en haar werkzaamheden. Deze communicatie is ook bedoeld als naamsbekendheid voor het bedrijfenschap. Ter illustratie in december 2007 heeft het bedrijfenschap een bewonersavond georganiseerd om informatie te verstrekken over de stand van zaken ontwikkeling bedrijventerrein.

Naast algemene communicatie is ook een communicatiestrategie. Het doel van deze communicatiestrategie is om de (subjectieve) beeldvorming van ondernemers en belanghebbenden/derden over het bedrijventerrein gedurende de looptijd van het project te beïnvloeden en hiermee ondernemers te verleiden om zich op het bedrijventerrein te vestigen. Een belangrijk onderdeel van deze communicatie is het beeldkwaliteitsplan van het bedrijventerrein.

4.7 Informatievoorziening en verantwoording aan het bestuur

In de gemeenschappelijke regeling worden een viertal documenten genoemd die een belangrijke rol spelen bij de informatievoorziening en verantwoording aan het bestuur. De informatie is beleidsmatig of beheersmatig van karakter. Het is van het grootste belang dat de informatie juist, volledig en tijdig beschikbaar komt. Daarnaast moet de samenhang tussen beleid en financiën helder tot uitdrukking komen.

Het gaat om de volgende vier documenten/rapportages:

- De jaarlijkse herziening van de grondexploitatie (artikel 14);
- De begroting (artikel 23);
- Het jaarwerkplan (artikel 14);
- De jaarrekening (artikelen 24 en 25).

Daarnaast zijn er ook tussentijdse MARAP's wenselijk.

Voor grondexploitatie, zie paragrafen 4.5 en 4.8.

De begroting

Op grond van de herziene grondexploitatie wordt door het bestuur een jaarbegroting (programmabegroting) vastgesteld. In deze begroting worden de baten en lasten van de in het komende jaar uit te voeren werken opgenomen en de te verwachten grondverkoop. Daarnaast bevat de begroting een nadere specificatie van de te verwachten lasten/baten van onder meer de uitvoeringsorganisatie, het beheer en de administratie, promotie, acquisitie e.d.

De begroting van het bedrijfsvaardschap heeft de volgende indeling:

- Aanbieding programmabegroting
- Samenstelling bestuur en management
- Beleidsbegroting
 - Inleiding
 - Vooruitblik
 - Programmaplan Ontwikkeling gronden
 - Paragrafen
 - Paragraaf lokale heffingen
 - Paragraaf weerstandsvermogen
 - Paragraaf onderhoud kapitaalsgoederen
 - Financieringsparagraaf
 - Paragraaf bedrijfsvoering
 - Paragraaf verbonden partijen
 - Paragraaf grondbeleid
 - Financieel toezicht
 - Rechtmatigheid
- Financiële begroting
 - Inleiding
 - Overzicht van baten en lasten en de toelichting
 - Financiële positie en de toelichting
- Vaststelling begroting door Algemeen Bestuur

De programmabegroting van het bedrijfsvaardschap kent slechts één uitgewerkt programma (programma Ontwikkeling gronden). Het programma is gericht op de ontwikkeling van een bedrijventerrein voor de vestiging van een mix van standaard

en hoogwaardige bedrijven in de Harnaschpolder met als doelstelling om in voldoende mate te kunnen voorzien in de vraag naar bedrijventerrein in de regio Haaglanden. De hoofdactiviteiten om dit programma te realiseren zijn de verwerving van gronden, het bouw- en woonrijp maken hiervan en de uitgifte van deze gronden aan bedrijven.

Het “Besluit Begroting en Verantwoording” (BBV) dient als uitgangspunt voor het opstellen van de programmabegroting van het bedrijvenschap. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van aanvullende voorschriften die komen van de provincie Zuid-Holland (deze doet het financieel toezicht), te weten Themacirculaires en Circulaires Financieel Toezicht.

Tot 2008 stond het bedrijvenschap onder preventief toezicht, dit is nu veranderd in terughoudend toezicht. Dit toezicht wordt uitgeoefend door de provincie Zuid-Holland. Preventief toezicht houdt in dat begroting de goedkeuring behoeft van de provincie. De reden waarom er toezicht wordt gehouden is in verband met het negatief exploitatieresultaat.

Het Algemeen Bestuur moet voor 1 juli de begroting vaststellen. De begroting moet voor 15 juli aan gedeputeerde staten worden gezonden.

Gedurende het lopende begrotingsjaar kan het bedrijvenschap een begrotingswijziging voorstellen. Dit is nodig als op grond van de nieuwe grondexploitatie blijkt dat de reeds vastgestelde begroting uit te pas loopt met deze nieuwe grondexploitatie. De begroting mag namelijk niet afwijken van de vast te stellen grondexploitatie die geldt vanaf 1 januari.

Het Algemeen Bestuur moet voor 1 juli de begrotingswijziging vaststellen.

Jaarwerkplan

In het jaarwerkplan wordt een overzicht gegeven van de te verwachten en uit te voeren werkzaamheden die behoren bij de uitvoeringsorganisatie. Het jaarwerkplan sluit aan op de begroting. In het jaarwerkplan wordt aandacht besteed aan meer beleidsmatige en inhoudelijke onderwerpen, zoals:

- De verwervingsstrategie;
- De investeringsstrategie;
- Het te voeren grondprijzenbeleid;
- Te doorlopen procedures;
- Markttechnische ontwikkelingen;
- Verwachte uitplaatsing van Haagse en Delftse bedrijven;
- Het uitgifteplan;
- Communicatieactiviteiten;
- Acquisitieactiviteiten;
- Parkmanagement;
- Uitvoeringsorganisatie;
- De relatie met aangrenzende plangebieden (Look-West e.d.);
- Te verwachten bestuurlijke besluiten en acties;
- Etc.

Het Algemeen Bestuur stelt in het vierde kwartaal het jaarwerkplan voor het komende jaar vast.

De jaarrekening

De jaarrekening omvat de financiële en inhoudelijke verantwoording van de bereikte resultaten in het afgelopen jaar. Het vormt eveneens de basis voor de herziening van de grondexploitatie.

Het Algemeen Bestuur moet voor 1 juli de jaarrekening vaststellen.

Deze jaarrekening wordt voor 15 juli naar gedeputeerde staten gestuurd.

MARAP

Een document dat niet is vastgelegd in de gemeenschappelijke regeling maar toch wenselijk wordt geacht is de MARAP (managementrapportage).

De MARAP is een tussentijdse rapportage waarbij het bestuur op de hoogte wordt gesteld van de financiële en planningstechnische gevolgen van de feitelijke ontwikkelingen in het lopende jaar. Afgesproken is om twee tussentijdse MARAP's op te stellen. Eén MARAP die voor 1 mei aan het bestuur beschikbaar moet worden gesteld en één MARAP die voor 1 oktober aan het bestuur beschikbaar moet worden gesteld. In de MARAP worden met name afwijkingen ten opzichte van de begroting en het jaarwerkplan toegelicht.

4.8 Grondbeleid

In de voorafgaande paragrafen is aangegeven dat het bedrijfenschap een actieve grondbeleid voert. Dit houdt in dat het bedrijfenschap alle benodigde gronden, bij voorkeur, voor het bedrijventerrein aankoopt. Om dit te kunnen realiseren maakt het bedrijfenschap gebruik van opgestelde kaders die nodig zijn van dit grondbeleid. Het doel van dit beleid is het realiseren van de ruimtelijke plannen van het bedrijventerrein.

Een uitzondering hierop, op het actieve grondbeleid, waren de Verweliuspercelen. Verwelius had gronden aangekocht en deze te koop aangeboden aan respectievelijk Midden-Delfland en Delft. Echter deze hadden niet de middelen om zo'n grote hoeveelheid gronden in 1x keer aan te schaffen. Daarop heeft Verwelius deze percelen verkocht aan de gemeente Den Haag. Dit verschafte Den Haag de mogelijkheid om mee te doen aan de ontwikkeling van het bedrijventerrein Harnaschpolder. In het samenwerkingsconvenant en uitvoeringsconvenant zijn afspraken gemaakt over de doorlevering van de gronden van Den Haag naar Midden-Delfland, Delft en het bedrijfenschap.

Onteigening

Bij een actieve grondbeleid behoort het instrument onteigening.

Oorspronkelijk was in de gemeenschappelijke regeling opgenomen dat het bedrijfenschap een onteigeningsverzoek indiende bij de grondgebiedgemeente (Midden-Delfland), die het onteigeningsverzoek dan indiende bij de Kroon en zorgde voor de rest van de procedure. Dit was in het kader van de Wet voorkeursrecht gemeenten aangezien Midden-Delfland in het verleden een voorkeursrecht op percelen heeft gevestigd.

In 2005 is de gemeenschappelijke regeling zodanig gewijzigd dat het bedrijfenschap zelf bij de Kroon een verzoek kan indienen omtrent onteigening en het proces zelf

kan begeleiden, aangezien het bedrijvenschap niet zelf de onteigeningsprocedure voert maar het ministerie van VROM. Op de percelen die nog door het bedrijvenschap moeten worden verworven is het voorkeursrecht nog van kracht. Tot op heden zijn er geen onteigeningsverzoeken ingediend bij de Kroon, aangezien het bedrijvenschap er vaak minnelijk er uitkwam. Het is echter niet uitgesloten dat het in de toekomst wel moet plaatsvinden voor (delen van) het bedrijventerrein om onteigeningsplannen op te stellen.

Het bedrijvenschap heeft in 2005, door middel van een adviescommissie, wel onderzoek gedaan naar de gevolgen en risico's van onteigening. Het advies (wat vertrouwelijk is) geldt als vertrekpunt voor het bedrijvenschap in haar optreden inzake, eventuele, onteigening.

Planschade

Verzoeken tot planschade hebben altijd betrekking op een bestemmingsplan of wijzigingsprocedure bestemmingsplan. De bevoegdheid voor beantwoording van planschadeverzoeken ligt bij de grondgebiedgemeente (Midden-Delfland) die het bestemmingsplan of wijzigingsprocedure vaststelt. Midden-Delfland heeft een gemeentelijke regeling waarin de procedure wordt beschreven hoe zo'n verzoek dient te verlopen.

Planschadekosten bestaan uit planschadevergoedingen, proceskosten, productiekosten, advieskosten en rentekosten voortkomend uit verzoeken tot planschadevergoedingen.

In 2006 heeft het AB van het bedrijvenschap besloten over de verrekening van planschadecosten met de volgende doelstellingen:

- Voorkomen van verdere negatieve aspecten met betrekking tot planschade;
- Een procedureafspraken over de afhandeling van planschade waarbij aangegeven wordt hoe de grondgebiedgemeente en het bedrijvenschap verzoeken tot planschade gaan afhandelen.

Dit AB besluit kwam er naar aanleiding van het verzoek van de gemeente Midden-Delfland (grondgebiedgemeente) om planschadecosten verrekenbaar moest worden met de ontwikkeling van het bedrijventerrein. De gemeente Midden-Delfland wilde niet als grondgebiedgemeente 100% de kosten dragen van planschade verzoeken. Om dit aan te tonen heeft Midden-Delfland een risicoanalyseplanschade uitgevoerd. Uitgangspunt bij deze analyse en kostenraming zijn de reeds gerealiseerde bestemmingswijzigingen (bestemmingsplannen HarnaschPolder-Noord, HarnaschPolder-Midden en HarnaschPolder Weteringzone).

Het MT van het bedrijvenschap heeft op basis van deze analyse de planschadecosten op X euro geraamd (omdat het geraamde bedrag onderdeel uitmaakt van de grondexploitatie is het bedrag vertrouwelijk).

Wat het AB besloten heeft is:

- Dat de planschadecosten tot het maximum van X euro gelijkmatig gedekt worden door de deelnemende gemeenten.
- Afstemming van zienswijzen van de gemeenten over de planschadeverzoeken vindt plaats via het DB van het bedrijvenschap.
- Gemeente Midden-Delfland en het bedrijvenschap trachten te voorkomen dat de grondslag voor planschadevergoeding verder toeneemt en zorgen er voor dat de planschade ten lasten wordt gebracht van de initiatiefnemers.

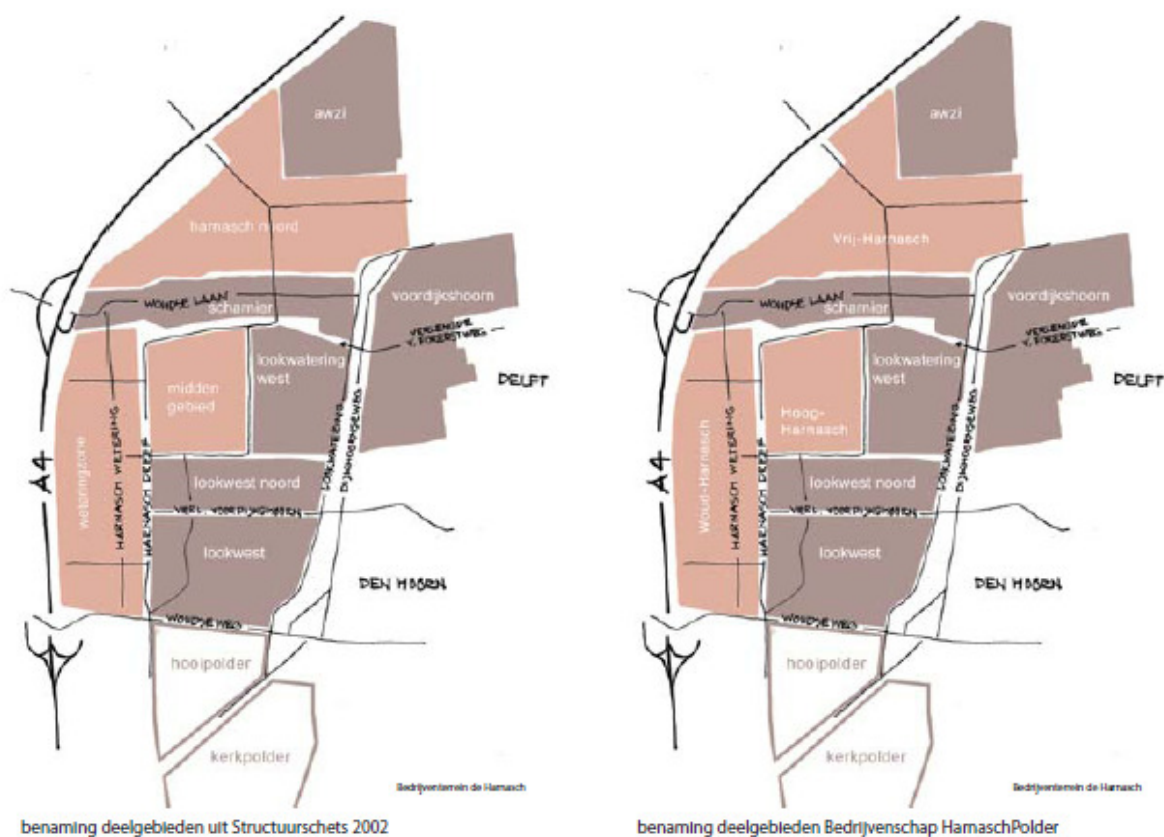
In 2007 heeft het DB de “Procedure planschadekosten”, zie bijlage 7, vastgesteld, naar aanleiding van het AB-besluit uit december 2006. Hierin staat de procedure beschreven hoe Midden-Delfland en het bedrijfenschap elkaar informeren/betrekken bij verzoeken tot planschade, zoals het opsturen van een kopie verzoek planschade aan het bedrijfenschap, bedrijfenschap stelt zienswijze op en Midden-Delfland neemt deze over.

Bestemmingsplannen

Om het actief grondbeleid uit te voeren heeft het bedrijfenschap de beschikking over vastgestelde ruimtelijke plannen, die haar helpen bij het uitvoeren van haar beleid: ontwikkeling bedrijventerrein.

Binnen het bedrijventerrein Harnaschpolder worden drie deelgebieden:

- Vrij-Harnasch
- Hoog-Harnasch
- Woud-Harnasch



(Kaart, afkomstig uit Beeldkwaliteitsplan Bedrijfenschap (2009), p 18)

Als basis voor deze deelgebieden liggen vier vastgestelde, globale bestemmingsplannen:

- HarnaschPolder-Noord
- HarnaschPolder-Midden
- HarnaschPolder Weteringzone
- Look-West

Het globale bestemmingsplan voor HarnaschPolder-Noord heeft een uitwerkingsverplichting voor het deelgebied Vrij-Harnasch. Deze uitwerkingsverplichting is uitgewerkt in twee uitwerkingsplannen. Het globale bestemmingsplan voor HarnaschPolder-Midden kent geen uitwerkingsverplichting maar een mogelijkheid om tot een uitwerkingsplan te komen voor het deelgebied Hoog-Harnasch. De globale bestemmingsplannen voor HarnaschPolder Weteringzone en Look-West kennen een uitwerkingsverplichting voor het deelgebied Woud-Harnasch. Deze verplichting is uitgewerkt in twee uitwerkingsplannen.

Beeldkwaliteitsplan

In paragraaf 4.5 is kort het beeldkwaliteitsplan aangestipt. Het vingerende beeldkwaliteitsplan uit 2004 is vastgesteld door de gemeenteraad van Midden-Delfland. In 2009 wil men een geactualiseerd beeldkwaliteitsplan vaststellen. In de maanden september/oktober 2009 heeft dit concept beeldkwaliteitsplan ter inzage gelegen.

Het beeldkwaliteitsplan is integraal opgenomen in de welstandsnota van Midden-Delfland. Hierop volgend is ook een Handboek Buitenruimte samengesteld, waarin de uitgangspunten voor de inrichting van de openbare ruimte zijn vastgesteld.

Het beeldkwaliteitsplan zelf beschrijft in essentie de kwaliteitseisen en randvoorwaarden die aan het beeld van zowel het openbaar gebied als de uit te geven bedrijfskavels gesteld worden. Het beeldkwaliteitsplan is het toetsingskader voor het opstellen van de inrichtingsplannen voor de openbare ruimte in zowel de ontwerp- en realisatiefase. Daarnaast biedt het beeldkwaliteitsplan een kader voor het beoordelen van de individuele bouwplannen van bedrijven en de daarbij behorende inrichtingsplannen voor de eigen kavel.

In zowel het proces van gronduitgifte door het bedrijfenschap als in de toetsing van bouwplannen door welstand geeft het beeldkwaliteitsplan de spelregels aan.

Na de realisatiefase blijft het beeldkwaliteitsplan een belangrijke rol vervullen in de kwaliteitsbewaking van de Harnaschpolder in de fase beheer en onderhoud openbare ruimte en de naleving van de spelregels met betrekking tot het gebruik van de individuele bedrijfskavels.

De opbouw van het "Beeldkwaliteitsplan Bedrijventerrein HarnaschPolder Midden-Delfland" uit 2004 is als volgt: hoofdstuk 2 waarin de algemene aspecten van bedrijven besproken worden, bedrijfstypen en ruimtegebruik. In hoofdstuk 3 wordt het stedenbouwkundig plan beschreven wordt, de opgave, randvoorwaarden en uitgangspunten en het stedenbouwkundig concept. Hoofdstukken 4 en 5 gaan over beeldkwaliteit van respectievelijk de openbare ruimte en het uitgeefbare terrein. Hoofdstuk 6 gaat in op het beheer. En hoofdstuk 7 is een samenvatting van de spelregels die gelden voor de uit te geven kavels.

Handboek Buitenruimte

Het handboek is een nadere uitwerking van het beeldkwaliteitsplan. Het handboek is een document met richtlijnen voor de inrichting van de openbare ruimte en in beperkte mate de inrichting van de uit te geven bedrijfskavels. Het handboek is een praktisch document met als doel de samenhang en kwaliteit van de inrichting buitenruimte tijdens de ontwikkeling van het bedrijventerrein en het daarop volgend beheer te waarborgen.

Het handboek is als volgt: ten eerste een korte samenvatting van het stedenbouwkundig planconcept. Daarna worden verschillende planingrediënten toegelicht op basis van thema (parkeren, groen, water, etc.). In het hoofdstuk Prototypen wordt vastgelegd hoe in de meest kenmerkende delen van het plangebied de planingrediënten tot één integraal beeld leiden. Tot slot geeft een groslijst een overzichtelijk beeld van de te gebruiken verhardingsmaterialen, groen- en inrichtingselementen.

Grondexploitatie

De grondexploitatieberekening en de daarbij behorende planning wordt inzicht gegeven in de meerjarige ontwikkeling van het resultaat op de bouwgrondexploitatie en is als zodanig het belangrijkste inhoudelijke beheers- c.q. sturingsinstrument van het bedrijvenschap. Gelet op de grote financiële risico's en de lange looptijd vindt er een jaarlijkse herziening van de grondexploitatieberekening en planning plaats. In de jaarlijkse herziening worden de gerealiseerde kosten en opbrengsten meegenomen, de verwachte kosten en opbrengsten geraamd, rekening houdend met de invloed van rente- en prijswijzigingen. De looptijd van de exploitatie is tot en met 2013.

Over de verdeling van het batig of nadelig saldo zijn met de deelnemende gemeenten afspraken gemaakt die zijn vastgelegd in de gemeenschappelijke regeling (artikel 26). Bij een batig of nadelig saldo tot € 5.445.362,00 wordt dit resultaat voor gelijke delen ten bate of ten laste van de deelnemende gemeenten gebracht. Indien het batig of nadelig saldo hoger is dan € 5.445.362,00, wordt het meerdere ten bate of ten laste gebracht van de gemeenten Den Haag en Delft in de verhouding 65/35.

Op basis van de actuele grondexploitatie gaat het bedrijvenschap uit van een nadelig resultaat aan het einde van de geplande looptijd. Het bestuur van het bedrijvenschap heeft aan het MT de taakstellende opdracht gegeven om het verlies te beperken tot maximaal € 4.6 miljoen. Tussentijds wordt geen winst uitgekeerd, maar, indien bij een positief saldo, pas na afloop van de exploitatie conform de gemeenschappelijke regeling.

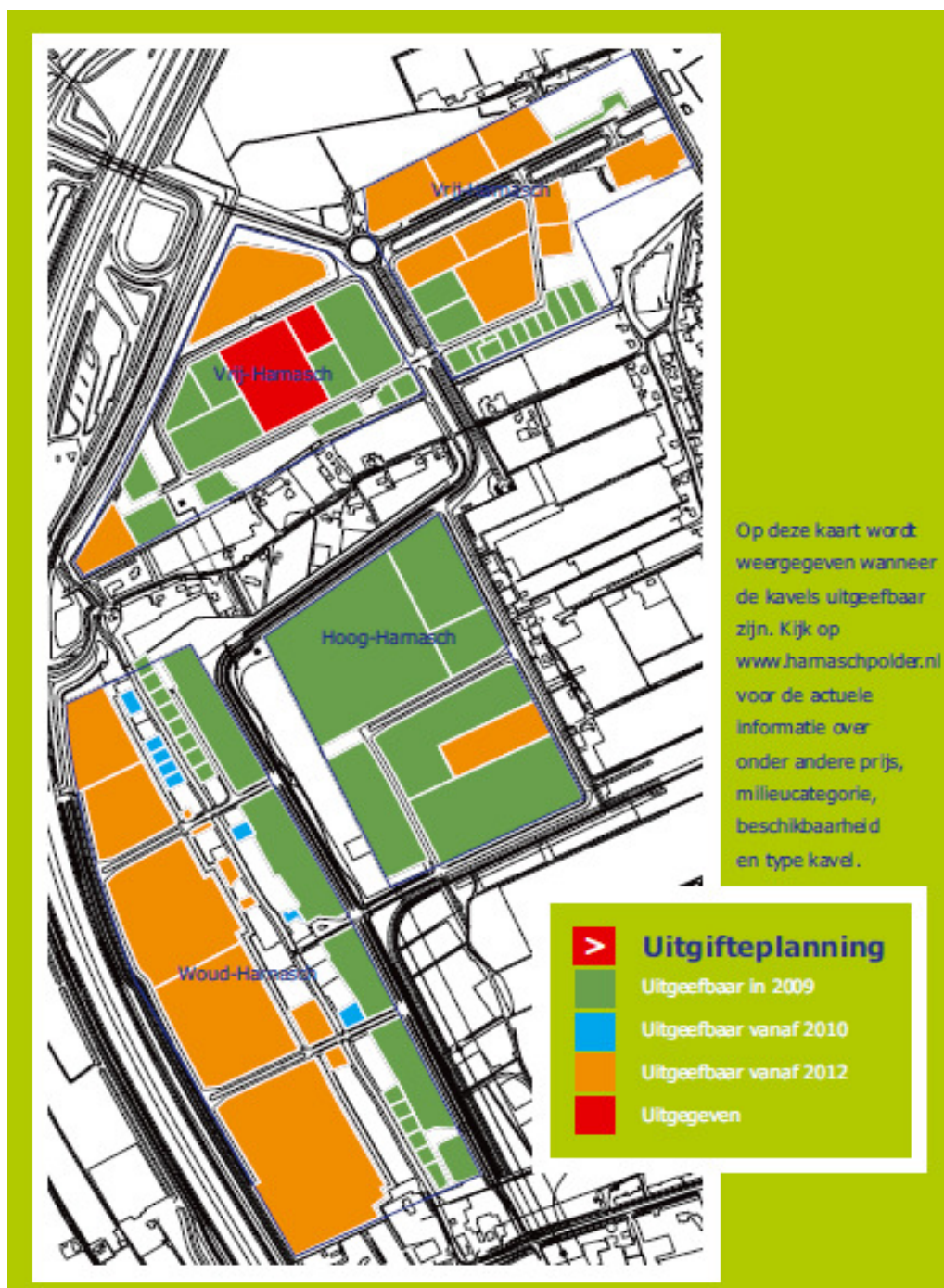
Uitgifte

Ten behoeve van de uitgifte van bedrijfskavels zijn er algemene verkoopvoorwaarden en reservings- dan wel optievoorwaarden opgesteld alsook een uitgifteplan (verkaveling, grondprijnsbeleid) met uitgiftecriteria (zoals gewenst branchering, parkmanagement). Dit alles valt binnen de afgesproken juridisch-planologische kaders (structuurschets, bestemmingsplannen), het Samenwerkingsconvenant en het Uitvoeringsconvenant. Ook maakt het bedrijvenschap gebruik van een standaardkoopovereenkomst.

Begin 2009 heeft het DB aparte algemene verkoopvoorwaarden en een standaardkoopovereenkomst specifiek voor de uitgifte van woon-werkkavels vastgesteld.

Voor het bepalen van de prijzen van zowel de bedrijfskavels als de woon-werkkavels wordt er een grondprijzenbrief opgesteld en vastgesteld door het DB.

Het bedrijfenschap heeft bij opstellen van haar algemene verkoopvoorwaarden en standaardkoopovereenkomsten gebruik gemaakt van de bedrijfenschappen Forepark en Plaspoelpolder.



(Kaart, afkomstig van de folder HarnaschPolder, 2009)

In het deelgebied Vrij-Harnasch is grond uitgegeven voor de ontwikkeling van een verzamelbedrijfsgebouwen. Het ontwikkelen van deze verzamelbedrijfsgebouwen (in totaal 17.000 m²) vindt plaats door ontwikkelaars, in dit geval de v.o.f. Harnasch Poort. Het definitief ontwikkelen van de terreinen is geen taak van bedrijfenschap.

Risico's bij uitvoering grondbeleid

Bij de herziening van de grondexploitatie wordt een risico-analyse opgesteld (zie paragraaf 4.5 *Projectleider Planeconomie*). In deze risico-analyse wordt inzichtelijk gemaakt welke kansen en bedreigingen zich kunnen voordoen en wat daarvan de financiële consequenties (kunnen) zijn. In de begroting 2010 van het bedrijfenschap onderkent men de volgende belangrijkste risico's:

- Door markttechnische en ruimtelijke oorzaken kan vertraging optreden in de uitvoering van projecten en kan ook de hoogte van het (verwachte) planresultaat wijzigen. Het verwachte resultaat op de grondexploitatie verandert in de tijd. In verband met het negatieve resultaat van de grondexploitatie wordt er een financiële voorziening getroffen. Bij het einde van het bedrijfenschap zal bij een batig of negatief saldo de deelnemende gemeenten worden aangesproken conform de gemeenschappelijke regeling (artikel 26). Het risico ligt bij een negatief eind saldo.
 - Marktpartij Verwelius heeft een claim, die bestaat uit een claim van 61.820 ha standaardkavel en van 33.720 ha hoogwaardige kavel. In 2008 heeft het bedrijfenschap met Verwelius nadere afspraken gemaakt over de invulling van de standaard claim. Het bedrijfenschap verwacht in 2009 afspraken te kunnen maken over de hoogwaardige claim. Het risico bestaat dat het uitblijven van afspraken invloed heeft op de geplande uitgiftetempo.
 - Twee projectontwikkelaars (ABB en Volker Wessels Vastgoed) hebben een claim op het realiseren van een aantal woningen in het gebied. Voor de invulling van deze claims zijn tussen het bedrijfenschap en de projectontwikkelaars voorlopige algemene afspraken gemaakt over het aantal woningen, het oppervlakte van de kavels, grondprijs en over de uitgifteplanning/start bouw. Het definitief afronden van deze afspraken moet nog worden afgerond. Het risico bestaat dat bij het uitblijven van afspraken invloed heeft op de geplande uitgiftetempo.
 - De minister van Economische Zaken heeft voor het tracé van de "Randstad 380 kV verbinding" de voorkeur gegeven aan een ligging pal naast de rijksweg A4, maar dan niet aan de westelijke zijde van de A4, maar aan de oostelijke zijde. Voor het deelgebied Woud-Harnasch betekent dit dat de 380Kv verbinding wordt gesitueerd over uit te geven kavels en dat de masten in de openbare ruimte geplaatst moeten worden. De minster heeft eind 2008 hiertoe een voorbereidingsbesluit genomen en begin 2009 is het ontwerp rijksinpassingsplan in concept opgesteld. In het voorjaar van 2009 is het definitieve ontwerp rijksinpassingsplan ter visie gelegd. Door de wijziging in het voorkeurstracé zijn eind 2008 verschillende trajecten door het bedrijfenschap ingezet:
 - erop gericht om na te gaan of het voorkeurstracé van de minister nogmaals te wijzigen (wat erg onwaarschijnlijk is);
 - na te gaan dat de 380 kV verbinding zo optimaal mogelijk wordt gesitueerd tegen de rijksweg A4;
 - om na te gaan hoe de wijzigingen in het stedenbouwkundige plan zo optimaal mogelijk kunnen worden gehouden.
- De eventuele financiële risico (schade) als gevolg van de geplande hoogspanningsverbinding is nog niet in te schatten.
- Direct ten oosten van de Harnaskade zijn overblijfselen van een Romeinse en middeleeuwse nederzetting aangetroffen. Op basis van de resultaten van het proefsleuvenonderzoek en historische informatie is een areaal van 15.800 m² geselecteerd, dat door middel van een archeologische opgraving onderzocht

moet worden. Op dit moment is het, mede als gevolg van bij archeologische gepaard gaande onzekerheid, moeilijk aan te geven of er naar aanleiding van dit proefsleuvenonderzoek nog opgravingen uitgevoerd dienen te worden en wat de kosten hiervan dan zullen zijn.

- Het risico van zelfrealisatie kan niet worden uitgesloten. Op het moment dat dit zich voordoet, kan dit negatieve gevolgen hebben voor de grondexploitatie van het bedrijfsvenschap. Het risico en mogelijke effecten hiervan op de grondexploitatie zijn echter moeilijk te kwantificeren.
- Op dit moment wordt men wereldwijd geconfronteerd met verslechterende marktomstandigheden. De kredietcrisis en deze verslechterende marktomstandigheden duren voort. De ruimtelijke ontwikkeling van Nederland heeft hier merkbaar last van. Dit is ook van invloed op het bedrijfsvenschap. Voor 2009 wordt verwacht dat de vraag naar bedrijfsruimte afneemt als gevolg van deze marktomstandigheden, dit is gebaseerd op de uitkomsten van een door een extern bureau verricht onderzoek. In de tweede helft van 2010 verandert volgens dit onderzoek de markt van een aanbodsmarkt naar een vragersmarkt. Hierdoor is het mogelijk dat een herstel plaatsvindt met als gevolg dat de uitgaven weer aantrekken. Dit leidt voor het bedrijfsvenschap hoogstwaarschijnlijk tot een vertraagde uitgifte van kavels.

Alle risico's te samen leidt tot een financiële risico-/gevoeligheidsbandbreedte die uiteen loopt van € 1,9 miljoen negatief tot € 9,9 miljoen negatief.

5. Analyse

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen samengevat aan de hand van in hoofdstuk 2 genoemde analysekader. Dit hoofdstuk is de opmaat naar de conclusies en aanbevelingen in het volgende hoofdstuk.

5.1 Actorenanalyse

In deze paragraaf worden de actoren beschreven die betrokken waren/zijn bij het ontwikkelen van de Harnaschpolder en het mogelijk maken van het bedrijvenschap.

Actor	Rol	Taak	Belang	Perceptie	Strategie
Midden-Delfland	Initiatiefnemer. Belanghebbende. Formele.	Besluit over PPO/ GR. Past bestemmingsplannen aan.	Woningbouw. Bedrijventerrein. Bestaansrecht.	Uitbreiding woningbouw. Creëren van bedrijventerrein. Landelijke gemeente. Samenwerking.	Coöperatieve. Faciliterende.
Delft	Belanghebbende. Formele. Financier.	Besluit over PPO/ GR. Past bestemmingsplannen aan.	Uitbreiding woningen. Uitplaatsing bedrijven uit centrum.	Uitbreiding woningbouw. Uitplaatsing bedrijven uit centrum. Stad. Samenwerking.	Coöperatieve. Faciliterende.
Den Haag	Belanghebbende. Formele. Financier.	Besluit over PPO/ GR. Stelt financiële middelen beschikbaar.	Uitplaatsing bedrijven uit centrum.	Mogelijkheid tot uitplaatsing bedrijven uit centrum. Samenwerking.	Coöperatieve. Faciliterende.
Provincie Zuid-Holland	Facilitator. Formele. Toezichhouder.	Besluit over GR. Stelt streekplan op. Goedkeuring bestemmingsplannen.	AWZI. Woningbouw. Bedrijventerrein.	Regionaal belang AWZI.	Coöperatieve. Faciliterende.
Stadsgewest Haaglanden	Facilitator. Belanghebbende.	Stelt regionaal structuurplan op.	AWZI. Woningbouw. Bedrijventerrein.	Regionaal belang AWZI, woningbouw en bedrijven	Faciliterende.
Hoogheemraadschap van Delfland	Belanghebbende. Deskundige.	Waterzuivering.	AWZI.	Regionaal belang AWZI.	Coöperatieve.

Midden-Delfland

Wat zijn de rollen van Midden-Delfland de ontwikkeling van de Harnaschpolder en het oprichten van het bedrijvenschap?

De rol van belanghebbende bij de ontwikkeling Harnaschpolder. Midden-Delfland wilde graag de Harnaschpolder ontwikkelen voor woningbouw en bedrijventerrein. Initiatiefnemer bij het zoeken naar eventuele partners om een bedrijventerrein te ontwikkelen en bij het oprichten van een bedrijvenschap die het bedrijventerrein ontwikkeld en exploiteert.

Het hebben van een formele rol. Het is namelijk aan de gemeenteraad van Midden-Delfland om uiteindelijk in te stemmen met de vastgelegde afspraken in een PPO om de Harnaschpolder te ontwikkelen, in te stemmen met gewijzigde bestemmingsplannen (een taak op grond van de Wet ruimtelijke ordening) maar ook het instemmen met de oprichting van een bedrijvenschap op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen. Na de oprichting blijft de gemeenteraad een formele rol houden richting het bedrijvenschap. Deze rol is vastgelegd in de regeling. De betreffende onderwerpen waarbij de gemeenteraad betrokken is dat zij zienswijze kan geven op de begroting en jaarrekening van het bedrijvenschap, dat zij geïnformeerd worden over verordeningen die het bedrijvenschap heeft opgesteld, dat

zij alle informatie mogen opvragen bij het AB en De en dat zij de regeling kunnen ontbinden of wijzigen.

Naast deze formele rol heeft de gemeenteraad ook een informele rol, zij kan door middel van het stellen van vragen/opmerkingen richting het college een signaal afgeven over onderwerpen die door het bedrijfenschap worden uitgeoefend. Echter deze informele rol komt weinig voor. Recentelijk heeft de gemeenteraad van Midden-Delfland tijdens de behandeling van de begroting 2010 haar bezorgdheid uitgesproken over het nadelige exploitatieresultaat van het bedrijfenschap en heeft het college van Midden-Delfland gevraagd dit over te brengen. Het betrof echter geen formele zienswijze.

Het college van burgemeester en wethouders van Midden-Delfland heeft ook een formele rol op grond van de regeling. Het is wel een kleine formele rol, want het gaat om de volgende taken: het aanwijzen van AB-leden en voor de functie secretaris een voordracht te doen aan het AB.

Welke taken heeft Midden-Delfland?

Deze taken zijn echter aanvullende op de taken die voortvloeien uit hun formele rol. Zoals het opstellen van gewijzigde bestemmingsplannen, dit is een taak die voortvloeit uit een wet.

Een taak van het college is zorg te dragen dat er een afstemming plaatsvindt over de onderwerpen die in het AB/DB van het bedrijfenschap worden behandeld. Dit doet zij door de AB/DB stukken te behandelen in de collegevergadering. Hiermee geeft zij een mandaat aan het betreffende AB/DB-lid.

Het college heeft zelfs een speciale taak, namelijk dat zij moet zorgen dat de gemeenschappelijke regeling (bij wijziging of intrekking) naar de provincie wordt toegestuurd.

Wat zijn de belangen van Midden-Delfland?

Door woningbouw mogelijk te maken in de Harnaschpolder neemt het aantal inwoners van de gemeente toe en dit zorgt er voor dat de gemeente bestaansrecht heeft.

Het hebben van een bedrijventerrein zorgt er namelijk voor dat er inkomsten richting de gemeente gaan en dit zorgt er weer voor dat de gemeente genoeg financiële armslag heeft voor haar bestaansrecht.

Om via een bedrijfenschap een bedrijventerrein te ontwikkelen zorgt dit ervoor dat belang van Midden-Delfland een breed gedragen belang is.

Welke perceptie heeft Midden-Delfland?

De perceptie van Midden-Delfland was om de Harnaschpolder te ontwikkelen voor woningbouw en een bedrijventerrein om zo een levensvatbare gemeente te blijven in de regio. Met deze ontwikkeling gaat het aantal inwoners omhoog en in samenhang met de creatie van een bedrijventerrein krijgt de gemeente hiermee een grotere financiële armslag wat goed is voor haar bestaansrecht. Haar beeld bij de ontwikkeling van de Harnaschpolder was en is het behoud van de uitstraling van een landelijke gemeente.

Daarnaast was de perceptie van Midden-Delfland dat deze ontwikkeling niet alleen gedaan kon worden maar dat er partners nodig waren, men wilde samenwerken.

Wat was de strategie van Midden-Delfland?

Midden-Delfland ging uit van een coöperatieve/faciliterende strategie. Men wist dat zij rekening moesten houden met externe invloeden. Men had de provincie Zuid-Holland nodig om de ontwikkeling van de Harnaschpolder mogelijk te maken. Verder dat het hulp nodig had van andere partner(s) om een bedrijventerrein te kunnen ontwikkelen.

Delft

Wat zijn de rollen van Delft bij de ontwikkeling van de Harnaschpolder en het oprichten van het bedrijvenschap?

De rol van belanghebbende bij de ontwikkeling Harnaschpolder. Delft wil graag de mogelijkheid hebben voor uitbreiding woningbouw en uitplaatsing bedrijven. Maar ook de rol van financier. Delft heeft namelijk de financiële middelen om het aankopen van gronden, ten behoeve voor de ontwikkeling Harnaschpolder, mogelijk te maken.

Het hebben van een formele rol. Het is namelijk aan de gemeenteraad van Delft om uiteindelijk in te stemmen met de vastgelegde afspraken in een PPO om de Harnaschpolder te ontwikkelen, in te stemmen met gewijzigde bestemmingsplannen (een taak op grond van de Wet ruimtelijke ordening) maar ook het instemmen met de oprichting van een bedrijvenschap op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen. Na de oprichting blijft de gemeenteraad een formele rol houden richting het bedrijvenschap. Deze rol is vastgelegd in de regeling. De betreffende onderwerpen waarbij de gemeenteraad betrokken is dat zij zienswijze kan geven op de begroting en jaarrekening van het bedrijvenschap, dat zij geïnformeerd worden over verordeningen die het bedrijvenschap heeft opgesteld, dat zij alle informatie mogen opvragen bij het AB en De en dat zij de regeling kunnen ontbinden of wijzigen.

Naast deze formele rol heeft de gemeenteraad ook een informele rol, zij kan door middel van het stellen van vragen/opmerkingen richting het college een signaal afgeven over onderwerpen die door het bedrijvenschap worden uitgeoefend. Het college van burgemeester en wethouders van Delft heeft ook een formele rol op grond van de regeling. Het is wel een kleine formele rol, want het gaat om de volgende taken: het aanwijzen van AB-leden en voor de functie administrateur een voordracht te doen aan het AB.

Welke taken heeft Delft?

Deze taken zijn echter aanvullende op de taken die voortvloeien uit hun formele rol. Zoals het opstellen van gewijzigde bestemmingsplannen, dit is een taak die voortvloeit uit een wet.

Een taak van het college is zorg te dragen dat er een afstemming plaatsvindt over de onderwerpen die in het AB/DB van het bedrijvenschap worden behandeld. Dit doet zij door de AB/DB stukken te behandelen in de collegevergadering. Hiermee geeft zij een mandaat aan het betreffende AB/DB-lid.

Wat zijn de belangen van Delft?

Door woningbouw mogelijk te maken in de Harnaschpolder krijgt Delft de mogelijkheid om het tekort aan bepaalde woningtypen (eengezinswoningen e.d.) te verminderen. Hiermee wordt voorkomen dat ze naar andere gemeenten verhuizen. Het participeren in de ontwikkeling van een bedrijventerrein is van belang omdat dan de mogelijkheid bestaat om bepaalde typen bedrijven uit te plaatsen vanuit het

centrum naar dit bedrijventerrein. Met deze uitplaatsing naar dit bedrijventerrein gaan ze niet verloren voor de gemeente en regio.

Welke perceptie heeft Delft?

De perceptie van Delft was om mee te doen aan ontwikkeling van de Harnaschpolder was de mogelijkheid tot uitbreiding van bepaalde type woningbouw (eengezinswoningen e.d.) en de mogelijkheid dat bepaalde type bedrijven uitgeplaatst (uit het centrum) konden worden. Hiermee gaan de inwoners en bedrijven niet verloren voor Delft. Verder was het beeld dat de ontwikkeling van de Harnaschpolder een goede uitstraling was voor de stad Delft in samenhang met de landelijke omgeving.

Daarnaast was de perceptie van Delft dat deze ontwikkeling niet alleen gedaan kon worden door Midden-Delfland en dat zij een partner nodig hadden.

Wat was de strategie van Delft?

Delft ging uit van een coöperatieve/faciliterende strategie. Men wist dat zij rekening moesten houden met externe invloeden. Men had de provincie Zuid-Holland en Midden-Delfland nodig om de ontwikkeling van de Harnaschpolder mogelijk te maken. Verder dat er hulp nodig was van andere partner(s) om een bedrijventerrein te kunnen ontwikkelen.

Den Haag

Wat zijn de rollen van Den Haag bij de ontwikkeling van de Harnaschpolder en het oprichten van het bedrijvenschap?

De rol van belanghebbende bij de ontwikkeling Harnaschpolder. Den Haag wil graag de mogelijkheid hebben voor uitplaatsing van bedrijven.

Maar ook de rol van financier. Den Haag heeft namelijk de financiële middelen om het aankopen van gronden, ten behoeve voor de ontwikkeling Harnaschpolder, mogelijk te maken. Specifiek de financiële middelen om de grondposities van Verwelius over te nemen.

Het hebben van een formele rol. Het is namelijk aan de gemeenteraad van Den Haag om uiteindelijk in te stemmen met de vastgelegde afspraken in een PPO om te participeren in de ontwikkeling van de Harnaschpolder maar ook het instemmen met de oprichting van een bedrijvenschap op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen. Na de oprichting blijft de gemeenteraad een formele rol houden richting het bedrijvenschap. Deze rol is vastgelegd in de regeling. De betreffende onderwerpen waarbij de gemeenteraad betrokken is dat zij zienswijze kan geven op de begroting en jaarrekening van het bedrijvenschap, dat zij geïnformeerd worden over verordeningen die het bedrijvenschap heeft opgesteld, dat zij alle informatie mogen opvragen bij het AB en De en dat zij de regeling kunnen ontbinden of wijzigen.

Naast deze formele rol heeft de gemeenteraad ook een informele rol, zij kan door middel van het stellen van vragen/opmerkingen richting het college een signaal afgeven over onderwerpen die door het bedrijvenschap worden uitgeoefend.

Het college van burgemeester en wethouders van Den Haag heeft ook een formele rol op grond van de regeling. Het is wel een kleine formele rol, want het gaat om de volgende taken: het aanwijzen van AB-leden en voor de functie directeur een voordracht te doen aan het AB.

Welke taken heeft Den Haag?

Deze taken zijn echter aanvullende op de taken die voortvloeien uit hun formele rol. Zoals het instemmen met de gemeenschappelijke regeling, dit is een taak die voortvloeit uit een wet.

Een taak van het college is zorg te dragen dat er een afstemming plaatsvindt over de onderwerpen die in het AB/DB van het bedrijvenschap worden behandeld. Dit doet zij door de AB/DB stukken te behandelen in de collegevergadering. Hiermee geeft zij een mandaat aan het betreffende AB/DB-lid.

Wat zijn de belangen van Den Haag?

Door te participeren in de ontwikkeling van een bedrijventerrein is van belang omdat dan de mogelijkheid bestaat om bepaalde typen bedrijven uit te plaatsen vanuit het centrum naar dit bedrijventerrein. Met deze uitplaatsing naar dit bedrijventerrein gaan ze niet verloren voor de regio.

Welke perceptie heeft Den Haag?

De perceptie van Den Haag was om mee te doen aan ontwikkeling van de Harnaschpolder was de mogelijkheid dat bepaalde type bedrijven uitgeplaatst (uit het centrum) konden worden. Hiermee gaan de bedrijven niet verloren voor Den Haag, de werkgelegenheid blijft in de buurt.

Daarnaast was de perceptie van Den Haag dat deze ontwikkeling niet alleen gedaan kon worden door Midden-Delfland en Delft en dat zij een derde partner nodig hadden in verband met de financiën.

Wat was de strategie van Den Haag?

Den Haag ging uit van een coöperatieve/faciliterende strategie. Men wist dat zij rekening moesten houden met externe invloeden. Men had de provincie Zuid-Holland, Midden-Delfland en Delft nodig om mee te kunnen participeren in de ontwikkeling van het bedrijventerrein in de Harnaschpolder.

Provincie Zuid-Holland

Wat zijn de rollen van de provincie bij de ontwikkeling van de Harnaschpolder en het oprichten van het bedrijvenschap?

Het hebben van een formele rol. Op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen moest de provincie goedkeuring geven bij het oprichten van een bedrijvenschap en tot 2006 behoeft elke wijziging van de gemeenschappelijke regeling, die reeds waren vastgesteld door een gemeenteraad, goedkeuring van de provincie. Provincie had geen rol om mee te doen in het bedrijvenschap.

De provincie heeft op grond van Wet ruimtelijke ordening een rol, namelijk het opstellen van streekplannen. Door het opstellen van het Streekplan Zuid-Holland West werd ontwikkeling van de Harnaschpolder mogelijk.

Een andere formele rol is de rol die is vastgelegd in de regeling. De betreffende onderwerpen waarbij de provincie betrokken is dat de vastgestelde begroting en jaarrekening voor 15 juli aan de provincie moeten zijn verzonden, dat bij geschillen de hulp van de provincie moet worden ingeroepen en dat de provincie wordt geïnformeerd over de wijzigingen die plaatsvinden in de regeling zelf.

De andere rol van de provincie is die van financieel toezichthouder op het bedrijvenschap. Tot 2008 was de provincie preventief toezichthouder, nu is dat terughoudend toezicht geworden.

De provincie had ook een faciliterende rol bij de ontwikkeling van de Harnaschpolder.

De provincie en het Hoogheemraadschap van Delfland waren op zoek naar een geschikte plek voor de afvalwaterzuiveringsinstallatie (AWZI). Deze werd gevonden in de Harnaschpolder. Door het aanwijzen van deze plek werd de basis gelegd voor de verdere ontwikkeling van de Harnaschpolder.

Welke taken heeft de provincie?

Deze taken zijn echter aanvullende op de taken die voortvloeien uit hun formele rol. Zoals het instemmen met de gemeenschappelijke regeling of het opstellen van een streekplan, dit zijn taken die voortvloeien uit een wet.

Een taak van de provincie is financieel toezichhouder op het bedrijfenschap.

Wat zijn de belangen van de provincie?

Een goede locatie voor de nieuwe afvalwaterzuiveringsinstallatie (AWZI).

Het hebben van goede woningbouwlocaties en bedrijventerreinen, dit komt de ontwikkeling van de regio en de provincie als geheel ten goede, aangezien bedrijven dan niet de regio of provincie verlaten.

Welke perceptie heeft de provincie?

De perceptie van de provincie was het regionaal belang van een nieuwe AWZI.

Voortvloeiend uit de locatiekeuze voor de nieuwe AWZI kwam het beeld van een goede woningbouwlocatie en bedrijventerrein voor Midden-Delfland en Delft.

Wat was de strategie van de provincie?

De provincie ging uit van een coöperatieve strategie. Zij wisten dat zij de steun nodig hadden van andere partijen om een nieuwe locatie te vinden voor de AWZI.

Daarnaast had de provincie ook een faciliterende rol, namelijk het opstellen van een nieuw streekplan om de ontwikkeling van de Harnaschpolder mogelijk te maken inclusief de locatie voor de nieuwe AWZI.

Stadsgewest Haaglanden

Wat was de rol van het stadsgewest bij de ontwikkeling van de Harnaschpolder en het oprichten van het bedrijfenschap?

Het stadsgewest had voornamelijk een faciliterende/formele rol. Het opstellen van een Regionaal Structuurplan (RSP).

Het stadsgewest heeft wel een belanghebbende rol, door te zorgen dat het bedrijventerrein past in de regionale afspraken. Geen rol bij het oprichten van het bedrijfenschap.

Welke taken heeft het stadsgewest?

Het stadsgewest heeft als taak een Regionaal Structuurplan op te stellen. Daarnaast een taak om het bedrijventerrein in te passen in de regionale uitgangspunten door in overleg te treden met het bedrijfenschap.

Wat zijn de belangen van het stadsgewest?

Een goede locatie voor de nieuwe afvalwaterzuiveringsinstallatie (AWZI).

Het hebben van goede woningbouwlocaties en bedrijventerreinen, dit komt de ontwikkeling van de regio als geheel ten goede, aangezien inwoners/bedrijven dan niet de regio verlaten.

Welke perceptie heeft het stadsgewest?

De perceptie van het stadsgewest was het regionaal belang van een nieuwe AWZI. Voortvloeiend uit de locatiekeuze voor de nieuwe AWZI kwam het beeld van een goede woningbouwlocatie en bedrijventerrein voor Midden-Delfland, Delft en Den Haag.

Wat was de strategie van het stadsgewest?

Het stadsgewest had een faciliterende rol, namelijk het opstellen van een nieuw regionaal structuurplan om de ontwikkeling van de Harnaschpolder mogelijk te maken inclusief de locatie voor de nieuwe AWZI.

Hoogheemraadschap van Delfland

Wat was de rol van het hoogheemraadschap bij de ontwikkeling van de Harnaschpolder en het oprichten van het bedrijfenschap?

Het hoogheemraadschap had voornamelijk een belanghebbende/deskundigheid rol. Zij waren op zoek naar een nieuwe locatie voor de AWZI en zij zijn deskundig op het gebied van de afvalwaterzuivering. Zij had geen rol bij het oprichten van een bedrijfenschap.

Welke taken heeft het hoogheemraadschap?

Het hoogheemraadschap heeft maar een taak zorgdragen voor een goede afvalwaterzuivering.

Wat zijn de belangen van het hoogheemraadschap?

Een goede locatie voor de nieuwe afvalwaterzuiveringsinstallatie (AWZI), anders komt het proces van afvalwaterzuivering in gevaar. Had geen belang bij het oprichten van een bedrijfenschap aangezien het voor het hoogheemraadschap alleen ging om een nieuwe locatie voor een AWZI.

Welke perceptie heeft het hoogheemraadschap?

De perceptie van het hoogheemraadschap was het regionaal belang van een nieuwe AWZI.

Wat was de strategie van het hoogheemraadschap?

Het hoogheemraadschap had een coöperatieve rol, namelijk andere partijen te bewegen mee te werken aan een nieuwe locatie AWZI.

5.1.1 Overeenkomsten en verschillen per thema

In de voorafgaande paragraaf is de actorenanalyse beschreven per actor, in deze paragraaf zal de actorenanalyse beschreven worden op basis van de thema's (rol, taak, belang, perceptie en strategie).

Rol & Belang

Midden-Delfland, Delft en Den Haag hebben alle drie een overeenkomst als belanghebbende. Zij zijn belanghebbende vanwege het feit dat zij belang hebben bij de ontwikkeling van de Harnaschpolder. Echter het belang van de drie gemeenten zelf verschillen op enkele punten. Midden-Delfland heeft belang bij het ontwikkelen van de Harnaschpolder in verband met realisatie woningbouw en bedrijventerrein. Door deze ontwikkeling wordt het bestaansrecht van de gemeente gewaarborgd. Het belang van Delft en Den Haag is voornamelijk gericht op de realisatie van het

bedrijventerrein in de Harnaschpolder. Zij willen namelijk bepaalde typen bedrijven (standaardbedrijven) uitplaatsen, die niet meer thuis horen in het centrum. Bij Delft speelt ook het belang dat zij, net als bij Midden-Delfland, meer woningbouw willen realiseren. Dit is echter niet gebaseerd op het bestaansrecht maar op het feit dat er bepaalde type woningtype gerealiseerd kunnen worden.

Daarnaast zijn het Stadsgewest Haaglanden en het Hoogheemraadschap van Delfland ook belanghebbenden bij het ontwikkelen van de Harnaschpolder. Maar hun belang verschillen ten opzichte van de drie gemeenten. Want het enige belang van het hoogheemraadschap bij de ontwikkeling van de Harnaschpolder is dat zij een geschikte locatie hebben voor hun afvalwaterzuiveringsinstallatie (AWZI). Ten aanzien van de AWZI geldt dat het hoogheemraadschap, als enige, hier de rol van deskundige had. Het hoogheemraadschap was namelijk de enige die deskundig is op het gebied van afvalwaterzuivering en daardoor precies wist waaraan een locatie. Voor het stadsgewest is de ontwikkeling van de Harnaschpolder ook een belang maar een belang op regionaal niveau. Past deze ontwikkeling (AWZI, woningbouw en bedrijventerrein) in de visie de regio Haaglanden? Naar de mening van het stadsgewest past deze ontwikkeling in de regio.

De provincie heeft geen rol als belanghebbende maar heeft wel een belang, namelijk een goede locatie van voor de AWZI, secundair een goede kwalitatieve ontwikkeling woningbouw en bedrijventerrein in de Harnaschpolder.

Midden-Delfland heeft als enige de rol als initiatiefnemer gehad. Namelijk het initiatief om tot ontwikkeling te komen van een bedrijventerrein in de Harnaschpolder maar ook het initiatief om op zoek te gaan naar een partner om een bedrijventerrein te ontwikkelen. Dat alleen Midden-Delfland initiatiefnemer was vanwege het feit dat de Harnaschpolder binnen haar grondgebied ligt. Het belang van Midden-Delfland was om een bedrijventerrein te ontwikkelen zodat dit haar een sterkere bestaansrecht geeft. Om dit te kunnen ontwikkelen was wel van belang om een partner te vinden die Midden-Delfland daarbij wilde helpen.

Deze partner bij het ontwikkelen van het bedrijventerrein werd gevonden, in eerste instantie, in de gemeente Delft en later gevolgd door de gemeente Den Haag. Delft en Den Haag hebben namelijk de rol als financier. Midden-Delfland kon de ontwikkeling van het bedrijventerrein niet in haar eentje financieren, daarvoor had zij een partner nodig met voldoende financiële middelen. In eerste instantie was alleen Delft de partner, gezien het belang van Delft om via dit bedrijventerrein bedrijven uit te plaatsen wat weer ruimte creëerde in het centrum. Later was Den Haag de belangrijkste financier aangezien via Den Haag de Verwelius-percelen konden worden bemachtigd. Deze Verwelius-percelen waren namelijk essentieel voor een goede start voor de ontwikkeling van het bedrijventerrein. Daarbij speelde ook dat Den Haag belangstelling vertoonde voor dit te ontwikkelen bedrijventerrein, dit terrein was geschikt voor het uitplaatsen van bepaalde type bedrijven uit Den Haag.

Om het ontwikkelen van het bedrijventerrein te kunnen realiseren hadden de drie partners wel eerst de hulp nodig van de provincie Zuid-Holland en het Stadsgewest Haaglanden, in hun rol als facilitator. Om ruimtelijke ontwikkelingen mogelijk te maken is de hulp van provincie en stadsgewest nodig. Zij moeten namelijk in een bovenregionaal plan (streekplan/structuurplan) de contouren aangeven waar woningbouw, bedrijventerrein, etc. ontwikkeld kunnen worden. Het was daarom van belang dat provincie en stadsgewest mee zouden werken aan dit initiatief. Midden-Delfland had hiervoor wel een sterke troef, een gedeelte van het gebied

Harnaschpolder kon worden ontwikkeld voor een AWZI. Juist wat de provincie, samen met het hoogheemraadschap, naar op zoek was. Dit gaf Midden-Delfland een goede positie om haar belang, het ontwikkelen van de Harnaschpolder, te realiseren. Door het streekplan en structuurplan aan te passen, werd de ontwikkeling van de Harnaschpolder mogelijk.

Naast de bovengenoemde rollen hebben de betrokken partijen ook een formele rol in de ontwikkeling van de Harnaschpolder en het bedrijventerrein in het bijzonder, uitgezonderd het Hoogheemraadschap hun rol was het vinden van een goede locatie. Het gaat hier om de formele rol van het bestuurlijk vaststellen van bestemmingsplannen, PPO's, streekplannen, structuurplannen. Waarbij deze formele rol gebaseerd is op geldende wetgeving.

De provincie en stadsgewest moeten een streekplan/structuurplan vaststellen, dat weer de mogelijkheid geeft voor de gemeenten om hun bestemmingsplannen te wijzigen of op te stellen. Dit is ook hier gebeurd, door het opstellen van het Streekplan Zuid-Holland West gaf de provincie de mogelijkheid aan Midden-Delfland om de ontwikkeling van de Harnaschpolder te gaan uitwerken, via bestemmingplannen. De mogelijkheid tot ontwikkeling werd later nogmaals bevestigd door het Regionaal Structuurplan (RSP) van het stadsgewest.

Daarbij speelt de provincie een dubbele formele rol, zij stelt het streekplan op maar moet ook het bestemmingsplan van de gemeente goedkeuren.

Taak

Wat waren de taken van de drie gemeenten, partners, om het bedrijventerrein te kunnen gaan ontwikkelen. Alle drie moesten zij een besluit nemen over de ondertekende PPO's, de documenten waarin de basis afspraken zijn vastgelegd. Daarna moesten zij de gemeenschappelijke regeling vaststellen. Op deze punten verschilden deze taken niet, dit was namelijk een duidelijke taak. Aanvullende was de taak van de provincie, zij moest ook een besluit nemen over de gemeenschappelijke regeling. De provincie had geen taak in de vaststelling van de PPO's, dit was taak van de drie gemeenten.

De taak van de gemeente Midden-Delfland en in kleine mate Delft was het opstellen c.q. wijzigen van de bestemmingsplannen voor de Harnaschpolder om bedrijventerrein, woningbouw en AWZI mogelijk te maken. Delft hoefde alleen bestemmingsplannen aan te passen ten behoeve van woningbouw. Deze taak, aanpassen bestemmingsplannen, werd niet gedaan door Den Haag, Den Haag was namelijk alleen maar grondeigenaar (Verwelius-percelen).

De taak die Den Haag wel had was het beschikbaar stellen van financiële middelen, namelijk het mogelijk maken van de aankoop van die Verwelius-percelen. Gezien de hoeveelheid percelen en gemoeide bedrag was voor Midden-Delfland en Delft niet mogelijk om dit gezamenlijk aan te kopen. Door de hulp van Den Haag werd dit mogelijk, hiermee werd het mogelijk om een goede start te maken met de ontwikkeling van het bedrijventerrein.

De taak van provincie en stadsgewest was om een streekplan c.q. regionaal structuurplan op te stellen. Een taak dat ook een formele rol heeft. Zonder het uitoefenen van deze taak was het voor Midden-Delfland, Delft en Den Haag niet mogelijk om de Harnaschpolder en in het bijzonder het bedrijventerrein te ontwikkelen.

Het hoogheemraadschap heeft in de ontwikkeling van de Harnaschpolder maar een taak gehad, namelijk het vinden en realiseren van een goede locatie voor haar AWZI. Wat uiteindelijk ook heeft plaatsgevonden, aan de noordkant van de Harnaschpolder (zie kaart bladzijde 32). In de verdere ontwikkeling van de Harnaschpolder en in het bijzonder het bedrijventerrein heeft het hoogheemraadschap geen taak gehad.

Perceptie

Midden-Delfland, Delft en Den Haag hadden en hebben een gezamenlijk beeld, namelijk het ontwikkelen van een bedrijventerrein in de Harnaschpolder. Het ontwikkelen van een bedrijventerrein zou door samenwerking van de drie gemeenten tot stand komen, door middel van een gemeenschappelijke regeling. Bij het ontwikkelen van een bedrijventerrein ging het voor Midden-Delfland om een levensvatbare gemeente te blijven, door het voornamelijk aantrekken van hoogwaardige bedrijven. Delft en Den Haag wilde juist meer ruimte voor standaardbedrijven. Voor dit type bedrijven hadden zij geen ruimte meer binnen hun eigen gemeente en door dit bedrijventerrein aan te bieden konden zij makkelijker worden uitgeplaatst. Bijkomend voordeel de bedrijven en daarmee de werkgelegenheid ging dan niet verloren.

Hetzelfde geldt voor de woningbouw, Midden-Delfland en Delft hadden en hebben een gezamenlijk beeld, namelijk de Harnaschpolder ontwikkelen voor woningbouw. Het ontwikkelen van woningbouw zou iedere gemeente echter voor zijn eigen rekening nemen en dus niet via een samenwerking, zoals een gemeenschappelijke regeling, tot stand brengen. Den Haag was geen partij in de ontwikkeling van woningbouw in de Harnaschpolder, zij was alleen geïnteresseerd in het bedrijventerrein.

Het voornaamste beeld van de provincie en het hoogheemraadschap was het vinden en realiseren van een AWZI. Een nieuwe AWZI was namelijk noodzakelijk aangezien de bestaande AWZI-Houtrust (in Den Haag) niet voldoende capaciteit had om de regio te bedienen. Het beeld van woningbouw en bedrijventerrein was niet aanwezig bij de provincie en hoogheemraadschap. Om de AWZI gerealiseerd te krijgen in de Harnaschpolder heeft de provincie haar beeld bij gesteld. Door mee te werken aan het initiatief van Midden-Delfland, ontwikkeling Harnaschpolder, kon de provincie het regionaal belang van een nieuw AWZI realiseren.

Het regionaal belang van de AWZI, maar ook de woningbouw en bedrijventerrein werd nogmaals bevestigd in het Regionaal Structuurplan (RSP) van het Stadsgewest Haaglanden. Het beeld van provincie, hoogheemraadschap en stadsgewest ten aanzien van de woningbouw en bedrijventerrein werd aan de gemeenten gelaten, met die verstande dat het beeld door hun kon worden beïnvloed, indien nodig, door gebruik te maken van de inspraak bestemmingsplannen, beeldkwaliteitsplan etc.

Strategie

Midden-Delfland, Delft en Den Haag hadden de coöperatieve/faciliterende strategie aangenomen. Zij wisten dat ze van elkaar afhankelijk waren om tot de ontwikkeling van het bedrijventerrein te komen, maar ook afhankelijk van andere externe partijen. Midden-Delfland was afhankelijk van de financiële mogelijkheden van Delft en Den Haag om het bedrijventerrein te realiseren, maar ook van de provincie en stadsgewest. Deze laatste twee geven door middel van hun bevoegdheden

(streekplan/structuurplan) aan of ontwikkeling mogelijk is. Delft en Den Haag zijn naast afhankelijk te zijn van de provincie en stadsgewest ook afhankelijk van Midden-Delfland. Midden-Delfland is de grondgebiedgemeente waarop de ontwikkeling van het bedrijventerrein plaats vindt, zij zijn verantwoordelijk voor het opstellen c.q. wijzigen van de bestemmingsplannen die de ontwikkeling van het bedrijventerrein mogelijk maken.

Ook de provincie had een coöperatieve/faciliterende strategie. Coöperatief/faciliterend ten aanzien van het vinden van een geschikte locatie voor de nieuwe AWZI, om een goede locatie te vinden heeft zij de medewerking nodig van de gemeenten. Door coöperatief/faciliterend te zijn richting Midden-Delfland, ontwikkeling Harnaschpolder, werd een geschikte locatie voor de nieuwe AWZI gevonden. Daarnaast werkte de provincie mee aan de verdere ontwikkeling van de Harnaschpolder (woningbouw/bedrijventerrein) door het opstellen en vaststellen van een streekplan.

De strategie van het stadsgewest was vooral faciliterend, door het opstellen en vaststellen van het Regionaal Structuurplan (RSP) werd nogmaals de locatie voor de AWZI als de ontwikkeling van woningbouw en bedrijventerrein in de Harnaschpolder bevestigd. Hiermee kon Midden-Delfland door gaan met de ontwikkeling.

De strategie van het hoogheemraadschap was coöperatief, zij was op zoek naar een nieuwe locatie voor de nieuwe AWZI en was hierbij volledig afhankelijk van andere partijen (de gemeenten in Zuid-Holland). Doordat de provincie met Midden-Delfland tot een akkoord kwam, kreeg het hoogheemraadschap haar gewenste nieuwe locatie voor de AWZI.

5.1.2 Interdependentie

In deze paragraaf worden de onderlinge of wederzijdse afhankelijkheden benoemd met betrekking tot de ontwikkeling van de Harnaschpolder, het oprichten van een bedrijfsvaarschap en functioneren binnen een bedrijfsvaarschap.

Actor	Financiële	Hulpbronnen	Bevoegdheden
Midden-Delfland	Om het aankopen van grondposities mogelijk te maken is de gemeente afhankelijk van financiële middelen van derden, namelijk van Delft en Den Haag.	De gemeente heeft een gebied (Harnaschpolder) dat ontwikkeld kan worden voor AWZI, woningbouw en bedrijfsvaarschap. De gemeente heeft ambtenaren die gedetacheerd kunnen worden in het bedrijfsvaarschap.	De gemeente heeft de publieke bevoegdheden om bedrijfsvaarschap te realiseren. Bestemmingsplannen vast te stellen. Behoud publiekrechtelijke bevoegdheden t.o.v. bedrijfsvaarschap.
Delft	Om het aankopen van grondposities mogelijk te maken is de gemeente bereid daarvoor financiële middelen beschikbaar te stellen. Echter de financiële middelen zijn niet toereikend voor de grondposities Verwelius. Afhankelijk van een derde partij Den Haag.	De gemeente heeft ambtenaren die gedetacheerd kunnen worden in het bedrijfsvaarschap. Gemeente afhankelijk van Harnaschpolder door uitbreiding woningbouw en bedrijfsvaarschap i.v.m. uitplaatsing bedrijven.	De gemeente heeft de bevoegdheid om bestemmingsplannen vast te stellen.
Den Haag	Om het aankopen van grondposities Verwelius mogelijk te maken is de gemeente bereid daarvoor financiële middelen beschikbaar te stellen.	De gemeente heeft ambtenaren die gedetacheerd kunnen worden in het bedrijfsvaarschap. Gemeente afhankelijk van bedrijfsvaarschap Harnaschpolder voor uitplaatsing bedrijven.	De gemeente heeft de bevoegdheid om de financiële middelen beschikbaar te stellen voor de aankoop grondposities Verwelius.
Provincie Zuid-Holland	Geen financiële middelen voor de ontwikkeling van de Harnaschpolder of bedrijfsvaarschap.	Provincie afhankelijk van de Harnaschpolder i.v.m. locatie AWZI.	Heeft de bevoegdheid om een streekplan op te stellen waarin ontwikkeling Harnaschpolder mogelijk is.
Stadsgewest Haaglanden	Geen financiële middelen voor de ontwikkeling van de Harnaschpolder of bedrijfsvaarschap.	Stadsgewest afhankelijk van de Harnaschpolder i.v.m. locatie AWZI, plan uitbreiding woningbouwlocaties en uitbreiding locaties bedrijfsvaarschap.	Heeft de bevoegdheid om een RSP op te stellen waarin de ontwikkeling Harnaschpolder mogelijk is.
Hoogheemraadschap van Delfland	Geen financiële middelen voor de ontwikkeling van de Harnaschpolder of bedrijfsvaarschap.	Hoogheemraadschap afhankelijk van de Harnaschpolder i.v.m. locatie AWZI.	Geen bevoegdheden om locatie af te dwingen.

Actor	Deskundigheid	Legitimiteit
Midden-Delfland	De gemeente heeft de deskundigheid in huis die kennis hebben van de Harnaschpolder en de omgeving.	De gemeente moet besluiten over PPO, Gemeenschappelijke regeling en bestemmingsplannen.
Delft	De gemeente heeft de deskundigheid in huis die kennis hebben op het gebied van financiën en planeconomie. Afhankelijk van de gebiedsdeskundigheid van Midden-Delfland.	De gemeente moet besluiten over PPO, Gemeenschappelijke regeling en bestemmingsplannen.
Den Haag	De gemeente heeft de deskundigheid in huis die kennis hebben op het gebied van management en uitgifte gronden. Afhankelijk van de gebiedsdeskundigheid van Midden-Delfland.	De gemeente moet besluiten over PPO, Gemeenschappelijke regeling.
Provincie Zuid-Holland	De provincie heeft de deskundigheid voor het opstellen Streekplan. Midden-Delfland en Delft zijn hiervan afhankelijk.	Provincie moet besluiten over het streekplan. Provincie moet goedkeuring verlenen aan gemeentelijke bestemmingsplannen.
Stadsgewest Haaglanden	Het stadsgewest heeft de deskundigheid voor het opstellen RSP. Midden-Delfland en Delft zijn hiervan afhankelijk.	Stadsgewest moet besluiten over het RSP.
Hoogheemraadschap van Delfland	Het hoogheemraadschap heeft deskundigheid ten aanzien van afvalwaterzuivering.	Heeft geen legitimiteit over de Harnaschpolder of bedrijvenschap.

Financiële

Midden-Delfland en Delft waren afhankelijk van de financiële middelen van Den Haag. Dit had te maken met de Verwelius-percelen. Verwelius bod in een keer een grote hoeveelheid percelen aan, echter Midden-Delfland en Delft hadden niet de financiële middelen om deze percelen in 1x keer aan te schaffen. Verwelius bood de percelen aan Den Haag en Den Haag kocht deze. Den Haag had de financiële middelen om een goede start te realiseren van het bedrijvenschap.

De provincie, stadsgewest en het hoogheemraadschap hebben geen financiële afhankelijkheid c.q. betrokkenheid bij het ontwikkelen van het bedrijventerrein. Zij steunen de ontwikkeling door middel van hun formele rol en bevoegdheden, maar niet financieel.

Hulpbronnen

De belangrijkste hulpbron waar iedereen afhankelijk van is, is de Harnaschpolder. Het gebied dat geschikt is voor woningbouw, bedrijventerrein en voor een AWZI. Midden-Delfland wil deze hulpbron ontwikkelen, samen met haar partners en andere willen daarvan gebruik maken. Daarbij geldt dat de provincie, stadsgewest en hoogheemraadschap de Harnaschpolder de perfecte locatie vinden voor een nieuwe AWZI. Terwijl Delft en Den Haag de ontwikkeling van een bedrijventerrein perfect

aansluit bij hun beeld van uitplaatsing van bepaalde type standaardbedrijven richting dit bedrijventerrein.

Een gezamenlijke hulpbron die de drie partners inzetten om de samenwerking gestalte te geven is het detacheren van eigen personeel in het bedrijvenschap, in plaats dat het bedrijvenschap personeel gaat inhuren. Het gedetacheerde personeel kent namelijk de drie gemeenten, de werkwijze van de gemeente en het gebied waarvoor ze werken. Het detacheren is ook gedaan omdat de samenwerking maar van tijdelijke aard is, ongeveer 10 jaar.

Bevoegdheden

Om de Harnaschpolder en in het bijzonder het bedrijventerrein te ontwikkelen is men afhankelijk van elkaars bevoegdheden. Delft en Den Haag zijn afhankelijk van de bevoegdheden van Midden-Delfland om de realisatie van het bedrijventerrein, door middel van bestemmingsplannen, voor elkaar te krijgen. Aan de andere kant is Midden-Delfland afhankelijk van de bevoegdheden van de provincie en stadsgewest. Zij moeten namelijk het kader aangeven, door middel van hun streekplan/structuurplan, waarbinnen Midden-Delfland haar bestemmingsplannen kan realiseren.

Delft en Midden-Delfland zijn zelf afhankelijk van de bevoegdheid van Den Haag om de financiële middelen beschikbaar te stellen om de Verwelius-percelen aan te kopen, die een snelle realisatie van het bedrijventerrein dichterbij brengt aangezien zij zelf niet beschikte over deze financiële middelen.

Deskundigheid

Aangezien er is afgesproken om eigen hulpbronnen (detachering eigen personeel) in te zetten in het bedrijvenschap, zal iedere deelnemende gemeenten zijn eigen deskundigheid inbrengen. Dit houdt in dat de gemeenten van elkaar afhankelijk worden binnen het bedrijvenschap. Midden-Delfland levert de kennis van het gebied en civieltechnische kennis, terwijl Delft kennis levert op het gebied van planeconomie en financiën en Den Haag levert kennis met betrekking tot management en beheer en uitgifte van percelen. Een onderlinge verdeling van deskundigheid.

Midden-Delfland en Delft zijn wel afhankelijk van de deskundigheid van provincie en stadsgewest. Zij moeten namelijk de hoofdlijnen aangeven waarbinnen de ontwikkeling van de Harnaschpolder en in het bijzonder het bedrijventerrein moeten plaatsvinden. Den Haag is hier niet direct van afhankelijk, zij participeert in het bedrijvenschap. Als het streekplan/structuurplan zijn gerealiseerd dan zijn Midden-Delfland en Delft niet langer meer afhankelijk van de deskundigheid van de provincie en stadsgewest.

Legitimiteit

Het gaat hier om de wederzijdse afhankelijkheid met betrekking tot besluitvorming van het bestuur op basis van wetgeving.

De colleges van de drie gemeenten hebben hun afspraken vastgelegd in PPO's, deze PPO's werden ter goedkeuring aan de gemeenteraden voorgelegd. Hiermee wordt men afhankelijk van elkaar hoe hun eigen gemeenteraad reageert op de gemaakte afspraken. Hetzelfde geldt voor de vaststelling van de gemeenschappelijke regeling, echter hier speelt een mogelijk voordeel omdat de

gemeenteraden vooraf zijn betrokken geweest bij de vaststelling van de PPO's kan de vaststelling van de gemeenschappelijke regeling weleens soepel verlopen. Dit laatste is ook gebeurd. Daarna werden de drie gemeenten afhankelijk van de provincie, volgens de Wet gemeenschappelijke regeling (Wgr) moest zij goedkeuring verlenen aan het genomen besluit van de drie gemeenten.

5.1.3 Samenvattend

In het voorafgaande zijn per actor/thema rol, taak, belang, perceptie, strategie en interdependentie behandeld, hieronder komt dit samen in de volgende samenvatting.

Het belang van de gemeente Midden-Delfland, gesteund door Delft, was het ontwikkelen van de Harnaschpolder. Hiervoor was zij afhankelijk van de provincie om wel/niet de Harnaschpolder te kunnen ontwikkelen, aangezien ontwikkeling van het gebied voor woningbouw en bedrijventerrein vast moet worden gelegd in een streekplan. Maar de provincie was ook afhankelijk van de gemeente Midden-Delfland voor ruimte om de afvalwaterzuiveringsinstallatie (AWZI) te kunnen realiseren. Je kan hieruit concluderen dat er de volgende middelen zijn ingezet: hulpbronnen (gebied Harnaschpolder), bevoegdheden (opstellen streekplan, aanpassen bestemmingsplannen), legitimiteit (goedkeuring van het streekplan door Provinciale Staten, goedkeuring bestemmingsplannen gemeenteraad en provincie).

De perceptie van de provincie was namelijk het vinden van ruimte voor de AWZI terwijl de perceptie van Midden-Delfland was de mogelijkheid om tot ontwikkeling van het gebied Harnaschpolder te komen.

Deze percepties zorgde ervoor dat de provincie en Midden-Delfland bepaalde strategieën hadden. Je kan concluderen dat het de volgende strategieën waren: coöperatieve en faciliterende. Het was namelijk duidelijk dat men elkaar nodig had en het geen zin had om elkaar tegen te werken. Dit resulteerde in de mogelijkheid om tot ontwikkeling te komen van het gebied Harnaschpolder en een goede plek voor een nieuwe AWZI.

De afhankelijkheden binnen de samenwerking tussen de drie gemeenten liepen in eerste instantie uiteen. Het waren Midden-Delfland en Delft die in eerste instantie tot een samenwerking kwamen om het gebied Harnaschpolder te gaan ontwikkelen.

Delft had de financiële middelen, Midden-Delfland de hulpbron en legitimiteit. Echter door de grondposities van Verwelius werd het duidelijk dat de financiële middelen van zowel Delft als Midden-Delfland niet toereikend waren. Hierop werd een derde partij gevonden in de gemeente Den Haag, deze had wel de financiële middelen om de grondposities van Verwelius over te nemen. Dit resulteerde in een samenwerkingsovereenkomst van drie partijen in plaats van twee.

De percepties en belangen van de drie gemeenten om mee te doen aan de ontwikkeling van de Harnaschpolder liepen niet 100% parallel. De perceptie en belang van Midden-Delfland was om het gebied te ontwikkelen voor woningbouw en een bedrijventerrein om zo een levensvatbare gemeente te blijven in de regio. Met deze ontwikkeling gaat het aantal inwoners omhoog en de gemeente krijgt een grotere financiële armslag vanwege het bedrijventerrein. De perceptie en belang van Delft was om ruimte vinden voor uitbreiding van het aantal woningen en ruimte voor uitplaatsing van bepaalde bedrijven uit de binnenstad van Delft, aangezien Delft niet veel meer kon uitbreiden.

Den Haag wilde meedoen uit het belang en perceptie om bepaalde bedrijven te gaan uitplaatsen. Al liepen de percepties en belangen hier wat uiteen, door de volgende

strategieën toe te passen (coöperatieve en faciliterend) vonden de drie gemeenten een modus voor de ontwikkeling van het bedrijventerrein, een deel dat bestemd werd voor hoogwaardige bedrijven en een deel dat bestemd werd voor standaardbedrijven(zie kaart op bladzijde 30). Deze modus werd gevonden door dat ambtenaren grondig voorwerk deden met betrekking tot de mogelijkheden en onmogelijkheden. Aan de bestuurders werd duidelijk gemaakt op welke punten overeenstemming was en op welke niet. Op punten waar geen ambtelijke overeenstemming was werd een bestuurlijk besluit gevraagd. De bestuurders hebben in goed overleg besluiten genomen, er bestond onderling vertrouwen dat de afspraken zouden worden nagekomen.

De perceptie en de belangen van de drie gemeenten wat voor type samenwerking het zou moeten worden was snel duidelijk, zij waren alle drie voor bedrijvenschap op basis van een gemeenschappelijke regeling.

5.2 Procesanalyse

In deze paragraaf wordt het proces van de ontwikkeling bedrijvenschap beschreven.

Tijdslijn:

Jaar	Omschrijving
17 januari 1997	Streekplan Zuid-Holland West, vastgesteld.
22 december 1997	Convenant, integrale ontwikkeling AWZI, woningbouw en bedrijventerrein Harnaschpolder, ondertekend.
10 april 1998	Structuurschets Harnaschpolder 1997, goedgekeurd.
12 april 1999	Convenant Harnaschpolder: afronding fase 1, ondertekend.
22 augustus 2000	Samenwerkingsovereenkomst Schipluiden-Delft, ondertekend.
17 april 2001	Samenwerkingsconvenant Schipluiden-Delft-Den Haag "ontwikkeling bedrijventerrein Harnaschpolder", ondertekend.
20 februari 2002	Regionaal Structuurplan (RSP) Haaglanden, vastgesteld.
1 november 2002	Structuurschets Harnaschpolder e.o. 2002, goedgekeurd.
24 & 26 juni 2003	Gemeenschappelijke Regeling Bedrijvenschap Harnaschpolder & Uitvoeringsconvenant, goedgekeurd.
1 januari 2004	Start Bedrijvenschap Harnaschpolder.
1 november 2004	Beeldkwaliteitsplan, goedgekeurd.
maart 2005	1 ^o wijziging Gemeenschappelijke Regeling, goedgekeurd.
september 2005	2 ^o wijziging Gemeenschappelijke Regeling, goedgekeurd.
december 2006	Procedure Planschadekosten, goedgekeurd.
maart 2007	Dualisering.
juni 2007	3 ^o en 4 ^o wijziging Gemeenschappelijke Regeling, goedgekeurd.
16 december 2008	Handboek Buitenruimte, goedgekeurd.

Het proces om tot een ontwikkeling van het gebied Harnaschpolder te komen is gestart halverwege de jaren 90, door de zoektocht van de provincie Zuid-Holland en het Hoogheemraadschap van Delfland naar een geschikte locatie voor een nieuwe afvalwaterzuiveringsinstallatie (AWZI). Doordat de nieuwe locatie gevonden werd in de Harnaschpolder zag Midden-Delfland een kans om het gebied verder, versneld, te ontwikkelen. De basis voor de AWZI en de mogelijkheid van een nieuwe bedrijfsterreinontwikkeling en ontwikkeling woningbouw werd in 1997 vastgelegd in een convenant tussen betrokken partijen (provincie, hoogheemraadschap en gemeente). Op basis van dit convenant ging Midden-Delfland op zoek naar een

partner bij deze ontwikkeling. Deze andere partner werd de gemeente Delft, later kwam de gemeente Den Haag erbij.

Voorfase		Realisatiefase	Beheerfase
Initiatiefase	Haalbaarheidsfase		

(Kenniscentrum)

Om tot een bedrijfsvaatschap te komen zijn er verschillende fasen door lopen: Voorfase en Realisatiefase. In de Voorfase liepen twee ontwikkelingen door elkaar/parallel, namelijk de ontwikkeling van de AWZI en de ontwikkeling van de Harnaschpolder. In de Voorfase zijn diverse convenanten getekend waarin beide ontwikkelingen werden genoemd. Aan het einde van de Voorfase (haalbaarheidsfase) wordt een convenant gesloten dat specifiek bedoeld is voor de ontwikkeling van bedrijventerrein, de start van de Realisatiefase. In dit bestuursconvenant (Samenwerkingsconvenant Schipluiden-Delft-Den Haag) gaat alleen over de ontwikkeling van bedrijventerrein en de oprichting van een bedrijfsvaatschap om dit proces te begeleiden/leiden. In de Realisatiefase wordt de oprichting van een bedrijfsvaatschap nader uitgewerkt, wat resulteert in de oprichting van het "Bedrijfsvaatschap HarnaschPolder" op 1 januari 2004. De ontwikkeling van het bedrijventerrein bevindt zich op dit moment nog in de Realisatiefase aangezien het bedrijfsvaatschap nog steeds is bezig met het verwerven, ontwikkelen en uitgeven van gronden. De beheersfase is nog niet bereikt. De samenwerking tussen deze drie gemeentelijke partners heeft gefaseerd plaatsgevonden.

In de aanloop tot de oprichting bedrijfsvaatschap zijn er enkele hobbels geweest. Een belangrijke hobbel was welke gemeente mag welke functie (directeur, secretaris en administrateur) voordragen. Ten aanzien van de functie directeur liepen de meningen uiteen, Delft wilde de directeur voordragen, Den Haag wilde de directeur voordragen en Midden-Delfland wilde drie directeurs of een onafhankelijke directeur. Ten aanzien van de functie administrateur liepen de meningen ook uiteen, Den Haag wilde de administrateur voordragen aangezien de financiering van de grondexploitatie via Den Haag liep, Delft wilde de administrateur voordragen en Midden-Delfland had geen uitgesproken voorkeur.

Ten aanzien van de functie secretaris liepen de meningen niet uiteen. Midden-Delfland wilde, als grondgebiedgemeente, de secretaris voordragen. Den Haag en Delft hadden hiertegen geen bezwaren.

Uiteindelijk is men gekomen tot het volgende:

- Den Haag draagt de directeur voor.
- Delft draagt de administrateur voor, mede gebaseerd op het feit dat Delft ook de projectleider Planeconomie leverde.
- Midden-Delfland draagt de secretaris voor.

Deze hobbel werd geïventariseerd door de ambtelijk coördinatie-overleg van het "Bedrijfsvaatschap i.o.". Zij legden dit voor aan het bestuurlijk overleg "Bedrijfsvaatschap i.o.". De bestuurders namen kennis van deze hobbel en gaven aan de ambtenaren de opdracht om met een eenduidig voorstel te komen. Het bestuurlijk overleg heeft uiteindelijk, op basis van een eenduidig ambtelijk voorstel, besloten tot de bovenstaande oplossing, welke is vastgelegd in de gemeenschappelijke regeling. Waarom deze functies tot discussie hebben geleid tussen de samenwerkende partners is te verklaren. Deze functies zijn, naast AB/DB, zeer belangrijk bij het uitoefenen van de taken van het bedrijfsvaatschap, door voor een bepaalde functie een

voordracht te kunnen doen heb je als deelnemende partner invloed op het interne proces van het bedrijvenschap. Dat laatste kan worden genuanceerd aangezien de kandidaten de goedkeuring behoeven van het gehele AB.

Een andere hobbel was dat de drie partners duidelijke afspraken wilde maken over de organisatie van het bedrijvenschap. Hierover bestond weinig inhoudelijke discussie over, de discussie ging of deze afspraken thuis hoorde in de gemeenschappelijke regeling. Door het inwinnen van extern advies werd duidelijk dat uitvoeringsafspraken niet thuishoorde in de gemeenschappelijke regeling maar in een uitvoeringsconvenant. De drie partners besloten hierop dat het ambtelijk coördinatie-overleg een uitvoeringsconvenant moest gaan voorbereiden en ter besluitvorming moesten voorleggen waarin deze organisatorische afspraken zouden worden vastgelegd. De bestuurders stemden in dat het Uitvoeringsconvenant tegelijkertijd met de “Gemeenschappelijke regeling Bedrijvenschap HarnaschPolder” moest worden vastgesteld. Het gezamenlijk vaststellen van de gemeenschappelijke regeling en uitvoeringsconvenant heeft plaatsgevonden.

De punten waarbij de drie partners snel tot overeenstemming kwamen waren: samenstelling DB (max. drie leden) en AB (max. negen leden), het voorzitterschap (jaarlijks roulerend), wijze van besluitvorming (unanimiteit), verhouding AB/DB (gedetailleerd jaarwerkplan), ambtelijke organisatie (detachering eigen personeel) en het werkgebied van het bedrijvenschap (alleen het bedrijventerrein).

Planschade was een andere hobbel waarover de drie partners een beslissing moesten nemen. Midden-Delfland wilde niet 100% opdraaien voor deze kosten, maar dat de veroorzaker (bedrijvenschap) dit voor zijn rekening neemt.

Om te zorgen dat de correcte kosten zouden worden doorberekend heeft men een procedure afgesproken, zie bijlage 7, welke door het AB is goedgekeurd. De procedure is door het bedrijvenschap in samenwerking met de drie partners tot stand gekomen, waarbij het hier ging om de financiële verdeelsleutel. Men kwam tot de volgende overeenstemming dat Midden-Delfland 1/3 voor zijn rekening neemt en dat de rest (2/3) voor rekening van Delft en Den Haag komen. Dit voorstel is medegebaseerd op hoe het exploitatieresultaat wordt verdeeld over de drie partners. De procedure die is afgesproken is gebaseerd op de ongeschreven werkwijze die was ontstaan bij planschadeprocedures. Uit deze ongeschreven procedure bleek dat Midden-Delfland en het bedrijvenschap elkaars hulp inriepen om zo'n planschadeverzoek te behandelen.

Omdat in het AB en DB besloten worden genomen op basis van unanimiteit worden de stukken van het AB en DB ter informatie gegeven aan de deelnemende colleges, zodat zij kennis hebben genomen van de voorstellen. Hierdoor is het mogelijk dat besluitvorming in het AB en DB soepel verloopt. Discussiepunten worden hierdoor vooraf, voordat ze op de agenda AB/DB komen, besproken en naar een oplossing gezocht. Dit proces is geen formeel vastgelegd proces, maar een proces dat ontstaan is uit de praktijk.

Binnen het bedrijvenschap zijn veel processen schriftelijk vastgelegd zoals bepaalde overleggen tussen de voorzitter AB/DB en de directeur, directeur/projectleider planeconomie en administrateur en de overleggen van het Management Team. Daarnaast zijn er overleggen die niet formeel vastliggen maar wel van belang zijn voor het bedrijvenschap.

Het gehele proces van tot de oprichting van het bedrijfenschap kan gezien worden als netwerkmanagement. De betrokken actoren hebben elkaar beïnvloed, de uitkomsten vastgelegd en de structuur bedacht om de samenwerking tot stand te laten komen.

5.3 Procesverloop

In de paragrafen 5.1 en 5.2 zijn de actoren, thema's en proces beschreven. In deze paragraaf worden deze samengevoegd, met andere woorden hoe is het proces verlopen aan de hand van de thema's perceptie, strategie, interdependentie, etc.

De perceptie van de provincie en Midden-Delfland hebben er voor gezorgd dat ontwikkeling van de Harnaschpolder en in het bijzonder het bedrijventerrein mogelijk werd. De provincie wilde een locatie voor een nieuwe AWZI en Midden-Delfland wilde de Harnaschpolder ontwikkelen. Om dit bereiken zijn zowel coöperatieve als faciliterende strategieën in te zetten. Provincie was afhankelijk van de bereidheid van andere gemeenten voor de realisatie van een AWZI. Midden-Delfland speelde hierop in door de provincie te interesseren in de Harnaschpolder voor de locatie voor een AWZI en tegelijkertijd de provincie te interesseren voor de mogelijkheid van verdere ontwikkeling van de Harnaschpolder voor woningbouw en bedrijventerrein. Doordat Midden-Delfland een van de weinige gemeenten was die interesse toonde voor het realiseren van een AWZI kwamen de provincie en Midden-Delfland tot een gelijk. Dit resulteerde dat de provincie een streekplan op- en vaststelde dat ontwikkeling van de Harnaschpolder mogelijk maakte. Daarop volgend ondertekende de provincie en Midden-Delfland een convenant dat de ontwikkeling van de Harnaschpolder mogelijk maakte.

Voor de ontwikkeling van het bedrijventerrein zocht Midden-Delfland een partner. Deze werd gevonden in de gemeente Delft. Delft had net als Midden-Delfland belang bij een nieuwe bedrijventerrein in de beurt. Waarbij het belang voor Delft was de uitplaatsing van bepaalde type bedrijven uit de stad en voor Midden-Delfland was het belang werkgelegenheid en bestaansrecht als gemeente. Om de samenwerking goed gestalte te geven ging men werken vanuit de strategie van coöperatie en faciliterend. Midden-Delfland had het terrein, Delft wilde graag gebruik van maken. Maar ook Delft had de financiën om de ontwikkeling mogelijk te maken. Dit alles resulteerde in het "Samenwerkingsovereenkomst Delft-Schipluiden", waarin de afspraken over welke type bedrijven zich er konden vestigen en de financiën geregeld werden. Maar ook werd geregeld dat men het bedrijventerrein wilde ontwikkelen via een bedrijfenschap op basis van een gemeenschappelijke regeling. Dit laatste was vooral gebaseerd op de ervaringen uit de omgeving, die op basis van zo'n samenwerking een bedrijventerrein hebben ontwikkeld (Forepark en Plaspoelpolder).

Aangezien de ontwikkeling van de Harnaschpolder bekend was, door middel van het streekplan en gesloten PPO's, zag een derde partij (Verwelius) de kans om percelen op te kopen. Verwelius bood daarop deze percelen in 1x keer aan bij Midden-Delfland en Delft. Echter zij hadden niet de financiële middelen om deze percelen in 1x keer aan te schaffen. Hierop bood Verwelius deze percelen aan Den Haag aan. Dit gaf Den Haag een ingang om in overleg te treden met Midden-Delfland en Delft over deelname in de ontwikkeling van het bedrijventerrein. Bij Den Haag was ook het

belang gegroeid dat dit bedrijventerrein een goede ontwikkeling was voor het uitplaatsen van bepaalde type bedrijven. Den Haag had namelijk wel de financiële middelen om de betreffende Verwelius-percelen in 1x keer aan te schaffen. Hierdoor werden wel Midden-Delfland en Delft afhankelijk van Den Haag. De strategie van de drie gemeenten was coöperatief en faciliterend, zij wilde alle drie hetzelfde een nieuw bedrijventerrein in de beurt, alleen hun perceptie verschilde Den Haag en Delft wilde het bedrijventerrein voornamelijk gebruiken voor uitplaatsing van bedrijven uit het centrum terwijl Midden-Delfland veelal hoogwaardige/schone bedrijven wilde. De resultaten van de gesprekken over deelname van Den Haag in de ontwikkeling van het bedrijventerrein werden vastgelegd in het "Samenwerkingsconvenant Schipluiden-Delft-Den Haag". In dit convenant werden ook afspraken gemaakt hoeveel hectare grond bestemd werd voor standaardbedrijven uit Den Haag en Delft en hoeveel hectare grond bestemd werd voor hoogwaardige bedrijven. Met dit convenant stemde Den Haag ook in met eerder gemaakte afspraken (Samenwerkingsovereenkomst) en dat de beslissingen binnen de samenwerkingsvorm op basis van gelijkwaardigheid en unanimitieit zouden worden genomen. Dit laatste was belangrijk aangezien geen van de drie partijen wilde dat toekomstige beslissingen binnen het bedrijvenschap werden genomen die niet de 100% steun hadden van de deelnemende partijen. De drie partijen wilde/willen van deze samenwerking een succes maken. Doordat de percepties en belangen van de drie partijen niet ver uiteen liepen, alle drie wilde een nieuw bedrijventerrein alleen op het gebied van welke type bedrijven liepen ze uiteen. Door coöperatief en faciliterend met elkaar te overleggen kwamen ze soepel tot overeenstemming, dat resulteerde in de twee PPO's (Samenwerkingsovereenkomst en Samenwerkingsconvenant).

Bij de uitwerking van de PPO's naar een gemeenschappelijke regeling moesten enkele hobbels worden genomen. De voornaamste hobbel was welke gemeente mag welke functie (directeur, administrateur en secretaris) voordragen binnen het bedrijvenschap. Om overeenstemming te bereiken is hier vanuit de strategie faciliterend gaan werken. De perceptie was unanimitieit en samenwerking, maar van elkaar afhankelijk om de ontwikkeling tot een succes te maken. Daarnaast speelde ook belangen een rol, gezien de grote financiële middelen die Den Haag meebracht in de samenwerking wilde zij dit zeker stellen door belangrijke posities binnen het bedrijvenschap op te eisen. Diverse opties/suggesties werden uitgewerkt die werden voorgelegd aan de bestuurders. De bestuurders vroegen aan de ambtenaren om een eenduidig voorstel zodat zij een besluit konden nemen. Dit eenduidig voorstel werd gevonden in dat de directeur wordt voorgedragen door Den Haag, de administrateur door Delft en de secretaris door Midden-Delfland. Een oplossing die tot op de dag vandaag werkt in de praktijk.

Een kleine hobbel was dat men de afspraken over de organisatie van het bedrijvenschap ook wilde vastleggen in de gemeenschappelijke regeling. Door het inwinnen van extern advies werd gekozen om dit separaat te regelen, in een uitvoeringsconvenant. Om deze hobbel op te lossen is men uitgegaan van een faciliterende strategie aangezien de percepties van de drie partijen hier wat uiteen liepen, horen uitvoeringsafspraken wel/niet thuis in een gemeenschappelijke regeling.

De soepelheid waarmee de drie partijen de weinige hobbels nemen is te verklaren dat de perceptie van de drie partijen binnen het bedrijvenschap hetzelfde zijn,

namelijk het ontwikkelen van het bedrijventerrein succesvol afronden. De verklaring is ook dat bij eventuele hobbels men kan terugvallen op de reeds gemaakte afspraken. Deze afspraken dienen dan als basis bij het vinden van een oplossing. Men heeft daarbij steeds de strategie van coöperatie en faciliteren ingedachte. Waarbij natuurlijk ook een onderlinge afhankelijkheid blijft bestaan, zonder elkaar is een succesvolle afronding van het bedrijvenschap niet mogelijk gezien de financiële middelen, hulpbronnen etc. die men erin heeft gestoken. Maar ook dat het aantal partijen (drie) dat deelneemt overzichtelijk is.

5.4 Structuuranalyse

In deze paragraaf wordt de vorm van samenwerking beschreven. Vooruit lopend op de definitieve vorm van samenwerking zijn verschillende afspraken schriftelijk vastgelegd in publiek-publieke overeenkomsten (PPO). De PPO's die de basis was voor de verdere ontwikkeling van de Harnaschpolder was het convenant uit 1997. In 2000 werd een samenwerkingsovereenkomst getekend tussen Midden-Delfland en Delft, hierin werd de contouren van de samenwerking duidelijker en ook welke samenwerkingsvorm het bedrijvenschap zou krijgen. De overeenkomst uit 2000 werd in 2001 nogmaals bekrachtigd door de ondertekening van het samenwerkingsconvenant, omdat er een derde partner (Den Haag) toe trad tot de samenwerking.

De samenwerkingsvorm die werd gekozen voor het bedrijvenschap was een publiekrechtelijke rechtspersoon, namelijk een openbaar lichaam op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). Dit was meteen de zwaarste vorm van samenwerking die op grond van de Wgr gekozen kan worden.

Men koos voor een gemeenschappelijke regeling (GR) omdat men als publieke partijen bepaalde verantwoordelijkheden hebben om verantwoord om te gaan met publiekelijk geld. Via een GR werd deze verantwoordelijkheid publiekrechtelijk vastgelegd. Via een GR kan de gemeenteraad invloed uitoefenen, zij moeten namelijk gehoord worden over de begroting, begrotingswijzigingen en jaarstukken. Hiermee legt de GR publiekelijk verantwoording af voor het gevoerde beleid.

Ook koos men juist voor een GR omdat er in de regio al reeds functionerende bedrijvenschappen (Forpark en Plaspoelpolder) aanwezig waren en er dus ervaring was hoe zo'n GR werkte. Deze zware variant werd gekozen omdat de andere varianten beperkte of geen rechtspersoonlijkheid bezaten. Men wilde dat het bedrijvenschap zelfstandig kon deelnemen in het maatschappelijk verkeer, zonder dat ze telkens toestemming moet vragen aan de deelnemende gemeenten.

Het kiezen van deze vorm van samenwerking heeft geen ongunstige uitwerking gehad op de samenwerking van de drie publieke partijen. De partijen waren snel eens welke samenwerkingsvorm het moesten worden. Dit kwam vanwege de goed functioneerde bedrijvenschappen (Forepark en Plaspoelpolder) in de regio en het feit dat dit type samenwerking (gemeenschappelijke regeling) beter aansluit bij een democratische legitimiteit van het bedrijvenschap.

Bij elke ontwikkeling van een bedrijventerrein moet een keuze worden gemaakt welke samenwerkingsvorm (publiekrechtelijk/privaatrechtelijk) het beste werkt. In dit geval hebben de drie deelnemende partijen gekozen voor de publiekrechtelijke vorm, namelijk een openbaar lichaam op basis van de Wgr. Mede gebaseerd op basis van

ervaringen uit de regio en de wil dat er democratische controle op een openbaar lichaam mogelijk blijft.

Het traject van samenwerking op basis van de Wgr wordt vaak door publieke partijen als lastig ervaren dan samenwerking op basis van privaatrechtelijke rechtspersonen. Publieke partijen vinden de Wgr een lastig proces om te doorlopen en te veel doen denken aan de eigen ambtelijke organisatie terwijl zij privaatrechtelijke rechtspersonen als flexibel en slagvaardig vinden.

Naast de hierboven beschreven structuuranalyse om te komen tot een samenwerkingsvorm, publiekrechtelijke rechtsvorm, is er ook een structuuranalyse van het bedrijfenschap zelf. Deze zal hieronder worden beschreven.

De interne structuur van het bedrijfenschap is overzichtelijk, namelijk een Algemeen Bestuur, een Dagelijks Bestuur en een directeur. Dit conform de gemeenschappelijke regeling. Onder de directeur functioneert het management team, die bestaat uit projectleiders en een secretaris. Aangezien de directeur niet alle werkzaamheden c.q. overleggen zelf kan bijwonen is dit gedelegeerd aan de diverse projectleiders. Om de onderlinge coördinatie tussen de projectleiders te waarborgen is in de loop der tijd een coördinerende projectleider aangesteld.

Het management team is een klein netwerk, een netwerk waarbij de verschillende projectleiders verschillende doelen en belangen hebben. Deze doelen en belangen moeten worden afgestemd door middel van overleggen welke door de directeur of projectleider algemeen worden gevoerd.

Ook zijn de diverse projectleiders van elkaar afhankelijk, bijvoorbeeld een perceel kan niet worden uitgegeven als deze niet eerst civieltechnisch is getransformeerd en het wel niet uitgeven van een perceel heeft dan weer invloed op de grondexploitatie. De perceptie van de projectleiders is wel hetzelfde namelijk het ontwikkelen van het bedrijventerrein.

5.5 Inhoudelijke analyse

In deze paragraaf worden de inhoudelijke resultaten beschreven van het bedrijfenschap.

In aanloop om tot de oprichting van het bedrijfenschap te komen, zijn de inhoudelijke resultaten in diverse convenanten/samenwerkingsovereenkomsten vastgelegd. Om tot de oprichting te komen van het bedrijfenschap, op basis van de Wgr, zijn aan de deelnemende gemeenteraden de gemeenschappelijke regeling en het uitvoeringsconvenant ter goedkeuring voorgelegd. Zij hebben daarmee ingestemd, gericht op de formele rol en taak die gemeenteraad hier heeft.

Vooruitlopend op de goedkeuring van de gemeenteraden hebben de drie publieke partijen een ondernemingsplan opgesteld, het organisatorische en bedrijfsmatige kader van het bedrijfenschap. Zodra de goedkeuring door de gemeenteraden had plaatsgevonden kon het bedrijfenschap meteen starten op 1 januari 2004. Gebaseerd op een strategie van faciliteren, namelijk zorg dragen dat het bedrijfenschap snel inhoudelijk aan het werk kan.

In de periode voor 1 januari 2004 (oprichting bedrijvenschap) heeft Midden-Delfland diverse bestemmingsplannen gewijzigd of was bezig met de voorbereidingen tot wijziging/opstellen van bestemmingsplannen. Het belangrijkste document was de structuurschets uit 2002. Dit document moest een adequaat ruimtelijk kader bieden voor de uitwerking van de concrete ruimtelijke plannen voor de diverse onderdelen van de polder. Tot op de dag van vandaag wordt deze structuurschets gebruikt. Met deze structuurschets is het duidelijk wat het kader is waarbinnen gewerkt wordt, hiermee wordt gezorgd dat de perceptie over de ruimtelijke plannen hetzelfde zijn.

Vanaf 1 januari 2004 heeft het bedrijvenschap ook bepaalde resultaten geleverd. Het Beeldkwaliteitsplan, Handboek Buitenruimte, Procedure Planschades, Uitgiftereglement, Verkoopvoorwaarden, ontwikkeling van Parkmanagement. Met betrekking tot de hier voorgaande resultaten blijkt duidelijk dat de gezamenlijke perceptie was dat het bedrijvenschap bepaalde handvaten nodig had om haar taak te kunnen uitvoeren.

De Procedure Planschades is een voorbeeld waarbij de perceptie van Midden-Delfland afwijkt van de andere partijen, namelijk zij wilde niet 100% opdraaien van de kosten. Midden-Delfland wilde dit verrekenen met de verantwoordelijke organisatie, het bedrijvenschap. Om dit te kunnen realiseren was zij afhankelijk van de andere deelnemende partijen. Door een coöperatieve strategie, risicoanalyseplanschade laten opstellen, kon Midden-Delfland de andere partijen overtuigen van de noodzaak van verrekenen. In het AB van het bedrijvenschap is uiteindelijk deze procedure vastgesteld.

Het opstellen van Beeldkwaliteitsplan en Handboek Buitenruimte is gedaan vanuit het bedrijvenschap zelf, die daarvoor een externe partij inhuurde voor het opstellen en daarnaast de normale inspraakprocedure heeft gevolgd. Hierbij was voornamelijk de perceptie van de drie deelnemende gemeenten dat dit een rol en taak is die vanuit het bedrijvenschap zelf kan worden opgepakt. Dit zelfde gelde ook voor het uitgiftereglement en verkoopvoorwaarden.

De belangrijkste taken van het bedrijvenschap zijn verwerving, ontwikkeling en verkoop van grond. De drie deelnemende partijen waren snel eens dat dit de primaire taken waren van het bedrijvenschap. Hiermee kan het bedrijvenschap invloed uitoefenen hoe het terrein wordt ingericht en welke typen bedrijven zich er kunnen vestigen. Het zelf bouwen van bedrijfspanden e.d. werd niet gezien als taken voor het bedrijvenschap maar taken die het beste konden worden overgelaten aan private partijen. Het zelf bouwen paste niet in de perceptie van de gemeenten die zij hadden bij het bedrijvenschap. De perceptie wat de belangrijkste taak van het bedrijvenschap moest zijn, verwerving, ontwikkeling en verkoop, was gelijk bij de drie deelnemende partijen. Hun strategie hier was faciliterend, namelijk zorg dragen dat het bedrijvenschap duidelijk wist wat ze wel en niet moesten gaan doen ten aanzien van haar tak en rol.

In 2008/2009 is een ontwikkelaar (v.o.f. Harnasch Poort) begonnen met het gedeeltelijk ontwikkelen van het bedrijventerrein, namelijk het bouwen van de eerste bedrijfsverzamelgebouwen. Op de uitgifteplanning, zie bladzijde 54, is dit duidelijk te zien. Het betreft hier een rol en een taak die niet behoren tot het bedrijvenschap, wel behoort tot haar rol en taak om deze ontwikkelingen mogelijk te maken en in de gaten te houden dat de ontwikkelaar voldoet aan de vastgestelde plannen en voorwaarden.

Tot op dit moment zijn de drie publieke partijen tevreden hoe het bedrijfsvenschap haar taken vervuld. Het bedrijfsvenschap kent ook een tegenslag, door de economische crisis loopt de uitgifte van grond achter op schema. Dit heeft natuurlijk invloed op het verwachte exploitatieresultaat waarvoor de deelnemende publieke partijen garant staan.

De publieke partijen zijn ook tevreden dat zij gekozen hebben voor een gemeenschappelijke regeling. Door deze regeling is er een brede bestuurlijke en politieke betrokkenheid bij de ontwikkeling van het bedrijventerrein.

Ten aanzien van hun eigen inhoudelijke rol bij het bedrijfsvenschap zijn de deelnemende publieke partijen ook te tevreden. Zij hebben genoeg momenten om op inhoudelijke stukken van het bedrijfsvenschap te reageren. Dit geldt voor zowel het college als de gemeenteraad.

6. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de hoofdvraag en deelvragen beantwoord. Daarnaast zullen enkele aanbevelingen worden gedaan.

Hoofdvraag

“Hoe is de samenwerking c.q. partnership van de betrokken gemeenten in het Bedrijvenschap HarnaschPolder verlopen”.

Deelvragen

1. Wat is publiek-publieke samenwerking vanuit het perspectief van de netwerktheorie?
2. Wat zijn de belangrijkste redenen voor het tot stand komen van samenwerking in een grensoverschrijdend project?
3. Welke vorm kent de samenwerking en waarom is gekozen voor deze specifieke vorm?
4. Wat voor besluitvorming heeft er plaatsgevonden om deze samenwerking mogelijk te maken?
5. Welke rol hebben andere partijen gespeeld in de totstandkoming van deze samenwerking?
6. Hoe verloopt de samenwerking/partnership in het bedrijvenschap in de praktijk? Welke blokkades en doorbraken hebben er plaats gevonden?
7. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen praktijk en theorie met betrekking tot de samenwerking/partnership?
8. Welke adviezen kunnen op basis van dit onderzoek geformuleerd worden?

De hoofdvraag is beschrijvend. Met de hoofdvraag wordt namelijk bedoeld hoe is nu de samenwerking van deelnemende gemeenten tot stand is gekomen en hoe verloopt deze samenwerking nu binnen het kader van het bedrijvenschap. De hoofdvraag zal worden beantwoord aan de hand van de deelvragen.

Ad 1. Wat is publiek-publieke samenwerking vanuit het perspectief van de netwerktheorie?

Met deze deelvraag wordt bedoeld of deze samenwerking past binnen de netwerktheorie.

Deze samenwerking is een netwerk omdat zij voldoet de volgende definities van netwerken:

- “als patronen van interactie tussen wederzijds afhankelijke actoren die zich formeren rondom beleidsproblemen of beleidsprogramma’s” (Koppenjan, e.a. 1993, p 19);
- “als min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren die zich formeren rondom beleidsproblemen en/of clusters van middelen” (Koppenjan, e.a 1993, p 60).

In de twee definities wordt namelijk gesproken over wederzijdse afhankelijkheid (interdependentie) de belangrijkste voorwaarde is voor een netwerk en dat zich vormt om een bepaald probleem of onderwerp.

Dit is in deze publiek-publieke samenwerking duidelijk het geval. Deze drie gemeenten hadden namelijk eenzelfde programma/probleem: men zocht ruimte voor uitbreidingsmogelijkheden voor bedrijven.

Twee gemeenten (Delft en Den Haag) wilde uitbreiden, hadden de financiële middelen maar niet de ruimte. Terwijl een gemeente (Midden-Delfland) had de ruimte maar niet de financiële middelen. Door de samenkomst van deze drie gemeenten ontstond er een netwerk die zich richtte op en gezamenlijk standpunt hoe dit project kon worden gerealiseerd.

De drie partijen hebben gebruik gemaakt van netwerkmanagement om de structuur, het functioneren en de uitkomsten van het bedrijfenschap vast te leggen. Het betrof hier namelijk het samenbrengen van een gezamenlijk doel: realisatie van een bedrijventerrein.

Ad 2. Wat zijn de belangrijkste redenen voor het tot stand komen van samenwerking in een grensoverschrijvend project?

In dit grensoverschrijvend project komen verschillende redenen samen.

Midden-Delfland wilde de Harnaschpolder ontwikkelen voor woningbouw en bedrijventerrein zodat de levensvatbaarheid/bestaansrecht van de gemeente werd gewaarborgd. Uitbreiding van woningen en bedrijven zorgt voor meer (financiële) inkomsten. Om een vlotte ontwikkeling mogelijk te maken heeft Midden-Delfland hulp van andere nodig, vooral financiële hulp.

Delft wilde uitbreiding op het gebied van woningbouw en een geschikte locatie voor bedrijven die uitgeplaatst moesten worden uit het centrum. Delft had namelijk geen eigen uitbreidingsmogelijkheden meer. Uitbreiding was wel mogelijk maar alleen in de Harnaschpolder en dit ligt op het grondgebied van Midden-Delfland.

Delft had de financiële middelen om een vlotte ontwikkeling van de Harnaschpolder mogelijk te maken.

Den Haag ging meedoen omdat zij de mogelijkheid kregen en nam om grondposities van Verwelius over te nemen. Hierdoor kreeg Den Haag de mogelijkheid om via dit project de uitplaatsing van standaardbedrijven uit het centrum mogelijk te maken.

Den Haag had namelijk geen eigen uitbreidingsmogelijkheden voor standaardbedrijven. Verplaatsing naar de Harnaschpolder was aantrekkelijk, aangezien het gebied in de directe nabijheid van Den Haag ligt, goed bereikbaar is vanuit Den Haag (via de snelweg A4) en omdat via de overname van de grondposities van Verwelius de ontwikkeling in gang kon worden gezet.

Doordat Den Haag de mogelijkheid had om de grondposities van Verwelius over te nemen is de vlotte ontwikkeling van dit grensoverschrijvend project mogelijk geworden

Ad 3. Welke vorm kent de samenwerking en waarom is gekozen voor deze specifieke vorm?

De drie gemeenten hebben gekozen voor een samenwerkingsvorm op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen, dit is dus een publiek-publieke samenwerking. Binnen deze wet hebben zij gekozen voor de zwaarste vorm, namelijk het "openbaar lichaam". De deelnemende gemeenten kozen voor deze specifieke vorm van samenwerking omdat zij als publieke partijen bepaalde verantwoordelijkheden hebben ten aanzien tot het verantwoord om gaan met publiekelijk geld. Door de samenwerking via een regeling vast te leggen waren en zijn ze van mening dat dit voldoende waarborgen biedt dat het publiekelijk geld verantwoord wordt besteed en

gecontroleerd door de gemeenteraad. Via de regeling is het voor de gemeenteraad mogelijk om toezicht en invloed uit te oefenen op, aangezien zij gehoord moeten worden over de begroting, begrotingswijzigingen en jaarstukken.

Ad 4. Wat voor besluitvorming heeft er plaatsgevonden om deze samenwerking mogelijk te maken?

Om deze samenwerking mogelijk te maken zijn er diverse publiek-publieke overeenkomsten (PPO's) gesloten en ondertekend. De PPO's die belangrijk waren het voortraject om het bedrijvenschap mogelijk te maken waren: het Convenant uit 1997, Samenwerkingovereenkomst Delft-Schipluiden uit 2000 en het Samenwerkingsconvenant Schipluiden-Delft-Den Haag uit 2001. Om een zo'n breed mogelijke bestuurlijke en politieke steun te krijgen voor dit project zijn alle PPO's ter vaststelling voorgelegd aan de gemeenteraden. Door dit traject te volgen is de besluitvorming betreffende de definitieve oprichting van het bedrijvenschap soepel verlopen. Want in 2003 hebben alle drie de gemeenteraden ingestemd met de "Gemeenschappelijke Regeling Bedrijvenschap HarnaschPolder" en het "Uitvoeringsconvenant Bedrijvenschap HarnaschPolder". Het instemmen met de regeling werd door de raden en colleges als een feestelijk feit gezien.

Ad 5. Welke rol hebben andere partijen gespeeld in de totstandkoming van deze samenwerking?

Met deze deelvraag wordt de vraag beantwoord welke andere partijen dan de deelnemende gemeenten (Midden-Delfland, Delft en Den Haag) een rol hebben gespeeld in de totstandkoming van de samenwerking in het bedrijvenschap. De provincie Zuid-Holland en het Hoogheemraadschap van Delfland hebben in feite de totstandkoming van deze samenwerking binnen het bedrijvenschap mogelijk gemaakt. De zoektocht van de provincie en het hoogheemraadschap naar een nieuwe geschikte locatie voor een afvalwaterzuiveringsinstallatie (AWZI) eindigde in de Harnaschpolder. Dit maakte een, versnelde, ontwikkeling mogelijk van het gehele gebied. De provincie heeft, naast de zoektocht AWZI, nog andere rollen gehad die samenwerking mogelijk maakte, namelijk door het opstellen en goedkeuren van een streekplan waarin het gebied Harnaschpolder werd aangewezen voor de ontwikkeling van de AWZI, ontwikkeling woningbouw en bedrijventerrein en het goedkeuren van de vastgestelde gemeenschappelijke regeling. Een kleinere rol heeft het Stadsgewest Haaglanden in 2002 gehad, namelijk door het opstellen en goedkeuren van het Regionaal Structuurplan (RSP). In het RSP werd de Harnaschpolder nogmaals aangewezen voor de ontwikkeling van woningbouw en bedrijventerrein. De grondposities van ontwikkelaar Verwelius hebben ook een rol gehad in de totstandkoming van deze samenwerking. Verwelius bood deze gronden aan de gemeente Midden-Delfland en Delft, maar deze hadden niet genoeg financiële middelen om dit in een keer te kunnen kopen. De gemeente Den Haag had deze financiële middelen wel. Hierdoor kreeg Den Haag een ingang om zich bij de samenwerking van Midden-Delfland en Delft aan te sluiten, waarbij de door Den Haag gekochte gronden weer werden doorgeleverd aan Midden-Delfland en Delft (zie kaart op bladzijde 38). Met de totstandkoming van een samenwerking van drie gemeenten in plaats van twee, kon de ontwikkeling van het gebied in gang worden gezet.

Ad 6. Hoe verloopt de samenwerking/partnership in het bedrijvenschap in de praktijk?

Met deze deelvraag wordt bedoeld hoe de samenwerking is van de collegeleden die in het AB/DB zitten verloopt en hoe deze gefaciliteerd wordt.

Het AB bestaat uit negen leden (drie van elke deelnemende gemeenten), het DB uit drie leden (een van elke deelnemende gemeenten en afkomstig uit het AB).

De rollen en taken van het AB en DB zijn vastgelegd in de gemeenschappelijke regeling en het uitvoeringsconvenant. Dit moet er voor zorgen dat de samenwerking soepel verloopt. De vastgelegde procedure werkt ook in de praktijk.

Aanvullend op de praktijk is dat het bedrijvenschap haar documenten voor AB/DB duidelijk opstelt zodat de AB/DB-leden soepel kunnen besluiten. Maar ook de ambtenaren van deelnemende gemeenten (coördinatie ambtenaren) zorgen door middel van hun adviezen richting het betreffende AB/DB-lid dat de besluitvorming in het AB/DB soepel verloopt.

Dit laatste is ontstaan uit te praktijk om het betreffende AB/DB-lid bestuurlijke instemming (mandaat) te laten krijgen van het voltallige college is men de AB/DB stukken vooraf te laten behandelen in de collegevergaderingen van de deelnemende gemeenten. Het betreffende AB/DB-lid kan tijdens de collegevergadering, indien gewenst, toelichting geven op de stukken. Hiermee wordt de besluitvorming binnen het AB/DB versneld.

Ad 7. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen praktijk en theorie met betrekking tot de samenwerking/partnership?

De theorie schrijft over verschillende fases in een proces, zoals Voorfase en Realisatiefase. Het is in deze praktijk zo dat theorie van de Voorfase en Realisatiefase zijn doorlopen. In de Voorfase is de Samenwerkingsovereenkomst gesloten ("intentieovereenkomst"). Voor de Realisatiefase is de Samenwerkingsconvenant ("bestuursconvenant") gesloten en daarop volgend werd een publiekrechtelijke rechtspersoon opgericht.

Al zit in de Samenwerkingsconvenant nog een stukje Voorfase, namelijk dat bij dit convenant een derde partij (Den Haag) zich conformeerde aan de eerder gesloten Samenwerkingsovereenkomst. Hier lopen theorie en praktijk niet ver uit elkaar.

Ad 8. Welke adviezen kunnen op basis van dit onderzoek geformuleerd worden?

Met deze deelvragen wordt bedoeld, wat zijn de aanbevelingen van deze scriptie.

Op basis van deze scriptie kan je het volgende adviseren/aanbevelen:

- Is de samenwerking op grond van gebiedsontwikkeling puur een publiek-publieke zoek er een publiekrechtelijke rechtspersoon bij, een openbaar lichaam op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen.
- In de Voorfase ook de gemeenteraad betrekken zodat er vooraf een brede bestuurlijke en politieke steun is voor de samenwerking. Hiermee wordt de oprichting van een rechtspersoon vergemakkelijkt. Doe dit om ze tussentijds te informeren en de PPO ter kennisname aan hen voor te leggen.
- Wees duidelijk wat het doel is van de samenwerking en zet de gezamenlijke belangen voorop. Leg deze doel en gezamenlijke belangen vast in een PPO en laat de gemeenteraad kennis nemen van deze PPO.
- Zorg dat je in de Voorfase deskundige ambtenaren van deelnemende partijen bij elkaar zet in een coördinatie-overleg. Deze ambtenaren kunnen dan stukken

- voorbereiden voor de betreffende bestuurders en zorgt er ook voor dat ook ambtelijk steun ontstaat voor deze samenwerking.
- Dat de verhouding binnen het AB/DB een paritaire moet zijn en leg deze afspraak vast in een PPO.
 - Het nemen van besluiten binnen het AB/DB op basis van unanimiteit en leg deze afspraak vast in een PPO.
 - Zorg dat het bedrijfenschap communiceert met de omgeving waarin zij werkt. Baseer deze communicatie op een communicatieplan. Dit moet er voor zorgen dat er een blijvende draagvlak blijft.
 - Zorg dat het bedrijfenschap communiceert met de politiek (lees gemeenteraad) door middel van gevraagd en ongevraagd informeren over de stand van zaken, dit zorgt voor blijvende draagvlak.

Samenvattende conclusie

Terugkomend op de hoofdvraag “Hoe is de samenwerking c.q. partnership van de betrokken gemeenten in het Bedrijfenschap HarnaschPolder verlopen” kan je concluderen dat de samenwerking van de betrokken gemeenten voor de oprichting en in het bedrijfenschap goed verlopen is. Het heeft geholpen dat de deelnemende gemeenten er snel over eens waren wat voor vorm van samenwerking het bedrijfenschap moest worden (gemeenschappelijke regeling). Dit kwam doordat in de regio twee goede voorbeelden voorhanden waren.

Dat bij de deelnemende gemeenten ook een gezamenlijk belang aanwezig was, namelijk de mogelijkheid tot het creëren van een bedrijventerrein. Maar dat dit gezamenlijk belang wel voortkwam uit een eigen belang. Midden-Delfland uitbreiding inkomsten, Delft en Den Haag de mogelijkheid tot uitplaatsing van standaardbedrijven uit het centrum van de stad.

Dat de afspraken om goed samen te kunnen werken zijn vastgelegd in de daarvoor bestemde documenten (Samenwerkingsconvenant, Gemeenschappelijke Regeling en Uitvoeringsconvenant).

Om de besluitvorming in het AB/DB soepel te laten verlopen is er gekozen om de colleges vooraf te informeren over de vergaderstukken van het AB/DB. Zodat zij kennis ervan kunnen nemen en indien nodig het betreffende AB/DB-lid om toelichting kunnen vragen. Het vooraf informeren van de colleges helpt ook het betreffende AB/DB-lid, hij/zij kan binnen het AB/DB gerust instemmen aangezien hij/zij de gezamenlijke instemming heeft van het college.

De keuze voor een unanieme besluitvorming zorgt ervoor dat een genomen besluit alle deelnemers wordt gedragen. Maar ook dat eventuele weerstanden vooraf worden behandeld en besproken.

Besluitvorming op grond van unanimiteit is goed mogelijk als je ook afspreekt dat de verhouding binnen het AB/DB er een is van paritaire basis (gelijkwaardigheid), dus niet een stemverhouding op grond van grote gemeente e.d.

Literatuur

- Koppenjan, J.F.M., De Bruijn, J.A., Kickert, W.J.M. (1993), *Netwerkmanagement in het openbaar bestuur: over de mogelijkheden van overheidssturing in beleidsnetwerken*, Den Haag: VUGA.
- Rosenthal, U., Ringeling, A.B., Bovens, M.A.P., 't Hart, P., Van Twist, M.J.W. (1996), *Openbaar Bestuur: Beleid, Organisatie en Politiek*, Alphen aan den Rijn: Samsom
- Hufen, J.A.M., Ringeling, A.B. (1990), *Beleidsnetwerken: overheids-, semi-overheids- en particuliere organisaties in wisselwerking*, Den Haag: VUGA.
- Teisman, G.R. (1998), *Complexe besluitvorming: een pluricentrisch perspectief op besluitvorming over ruimtelijke investeringen*, Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Kickert, W.J.M., Klijn, E.H., Koppenjan, J.F.M. (1997), *Managing Complex Networks: strategies for the public sector*, London: Sage Publications.
- Koppenjan, J.F.M., Klijn, E.H. (2004), *Managing Uncertainties in Networks: a network approach to problem solving and decision making*, London: Routledge.
- BGSV Bureau voor Stedebouw (2002), *Structuurschets Harnaschpolder e.o. 2002*, Rotterdam: in opdracht van de gemeente Schipluiden.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Provincie Zuid-Holland, Hoogheemraadschap van Delfland, gemeente Schipluiden (1997), *Convenant*, Schipluiden.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Provincie Zuid-Holland, Hoogheemraadschap van Delfland, gemeente Schipluiden (199), *Convenant Harnaschpolder: afronding fase 1*, Delft
- Gemeente Delft, gemeente Schipluiden (2000), *Samenwerkingsovereenkomst Delft-Schipluiden*, Schipluiden.
- Gemeente Schipluiden, gemeente Delft, gemeente Den Haag (2001), *Samenwerkingsconvenant Schipluiden-Delft-Den Haag "Ontwikkeling bedrijventerrein Harnaschpolder"*, Schipluiden.
- Gemeente Schipluiden (2003), *raadvoorstel/besluit 2003.67: Bedrijvenschap Harnaschpolder*, Schipluiden.
- Gemeente Delft (2003), *raadvoorstel/besluit stuk 112 - 03/017169: Gemeenschappelijke Regeling Bedrijvenschap Harnaschpolder annex Uitvoeringsconvenant*, Delft.
- Gemeente Den Haag (2003), *raadvoorstel/besluit 135: Gemeenschappelijke regeling en uitvoeringsconvenant bedrijvenschap Harnaschpolder*, Den Haag.
- Gemeente Midden-Delfland (2005), *raadvoorstel/besluit 2005-07-09c: tweede wijziging Regeling Bedrijvenschap Harnaschpolder*, Schipluiden.
- Gemeente Delft (2005), *raadvoorstel/besluit stuk 134 – 606804: tweede wijziging Gemeenschappelijke Regeling Bedrijvenschap Harnaschpolder*, Delft.
- Gemeente Midden-Delfland (2007), *raadvoorstel/besluit 2007-03-05c: 3^e en 4^e wijziging van de Gemeenschappelijke Regeling Bedrijvenschap Harnaschpolder*, Schipluiden.
- BGSV Bureau voor Stedebouw (2004), *Beeldkwaliteitsplan Bedrijventerrein HarnaschPolder Midden-Delfland*, Rotterdam: in opdracht van de gemeente Midden-Delfland.

- BGSV Bureau voor Stedebouw (2008), *Handboek Buitenruimte Bedrijventerrein HarnaschPolder: uitwerking van het Beeldkwaliteitsplan voor de buitenruimte bedrijventerrein HarnaschPolder juni 2004*. Rotterdam: in opdracht van het Bedrijvenschap HarnaschPolder.
- BGSV Bureau voor Stedebouw (2009), *Beeldkwaliteitsplan Bedrijventerrein HarnaschPolder Midden-Delfland –concept-*. Rotterdam: in opdracht van het Bedrijvenschap HarnaschPolder.
- Bedrijvenschap HarnaschPolder (2008), *Programmabegroting 2009*, Schipluiden.
- Bedrijvenschap HarnaschPolder (2009), *Programmabegroting 2010*, Schipluiden.
- Bedrijvenschap HarnaschPolder (2009), *Jaarverslag 2008*, Schipluiden.
- Bedrijvenschap HarnaschPolder (2003), *Ondernemingsplan Bedrijvenschap HarnaschPolder*, Schipluiden.
- Bedrijvenschap HarnaschPolder (2009), *Hoofdpijnen Parkmanagement op het bedrijventerrein HarnaschPolder*, Schipluiden.
- Kenniscentrum PPS (2004), *Handleiding: Publiek-Publieke samenwerking bij PPS bij gebiedsontwikkeling*, Den Haag.
- Kenniscentrum PPS (2005), *Leidraad: Samenwerking tussen overheden ter voorbereiding op Publiek Private Samenwerking*, Den Haag.
- Kenniscentrum PPS (2004), *Handleiding: Samenwerkingsmodellen en de juridische vormgeving daarvan bij PPS bij gebiedsontwikkeling*, Den Haag.
- Kenniscentrum PPS (2004), *Handleiding: Inrichting van het PPS-proces bij gebiedsontwikkeling*, Den Haag.
- Ministerie van Justitie (2006), *Rapport: Privaatrechtelijke taakbehartiging door decentrale overheden: Oprichten van en deelnemen in privaatrechtelijke rechtspersonen door provincies, gemeenten en waterschappen*, Den Haag.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) (2007), *Samenwerking tussen gemeenten op basis van de Wgr: praktijkvoorbeelden, dilemma's en kansen*, Den Haag.
- Schakel Midden-Delfland (6 augustus 2009), *Zorgen over nadelig exploitatieresultaat Harnaschpolder*, Maassluis
- Wikipedia.org, *Stichting*, 1 oktober 2009.
- Wikipedia.org, *Naamloze vennootschap*, 1 oktober 2009.
- Wikipedia.org, *Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid*, 1 oktober 2009.
- Belvedere.nu, *Instrumenten – Actorenanalyse*, 19 oktober 2009.
- Belvedere.nu, *Actorenanalyse modelcasus*, 19 oktober 2009.

Bijlagen

- Bijlage 1: Topics interviews
- Bijlage 2: Convenant van 22 december 1997
- Bijlage 3: Convenant Harnaschpolder: afronding fase 1 van 12 april 1999
- Bijlage 4: Samenwerkingsovereenkomst Delft-Schipluiden van 22 augustus 2000
- Bijlage 5: Samenwerkingsconvenant Schipluiden-Delft-Den Haag “ ontwikkeling bedrijventerrein Harnaschpolder” van 17 april 2001
- Bijlage 6: Gemeenschappelijke regeling Bedrijvenschap Harnaschpolder
- Bijlage 7: Procedure Planschade

Bijlage 1: Topics interviews

De interviews zijn vertrouwelijk afgenomen, zodat de geïnterviewde volledig vrij antwoord konden geven op de gestelde onderwerpen.

Interview topics met de heer H. Reekers, 3 juli 2009

- Functie.
- Werkzaamheden bij het bedrijvenschap.
- Waarom is Den Haag bij het bedrijvenschap gekomen?
- Waren er punten van discussie/overeenstemming bij toetreding Den Haag bij de samenwerking?
- Waarom een bedrijvenschap? Geen private partij?
- Hoe is het bedrijvenschap georganiseerd?
- Hoe is de samenwerking intern?
- Vergadering AB openbaar, waarom?
- De gevolgen van dualisering op het bedrijvenschap, intern/extern?
- Hoe gaat het bedrijvenschap om met onteigeningen? Voordelen/nadelen?
- Hebben er al onteigeningen plaatsgevonden of worden voorbereid?
- Hoe loopt de uitgifte van bedrijventerreinen?

Interview topics met de heer A. Vinter, 10 juli 2009

- Functie/werkzaamheden.
- Organisatie bedrijvenschap.
- Waarom gedetacheerd bij het bedrijvenschap.
- Hoe is de samenwerking intern?
- Hoe is de bestuurlijke afstemming, intern? Met college?
- Waarom bedrijvenschap als gemeenschappelijke regeling? Drie gemeenten, geen private partij?
- Eerst samenwerking Midden-Delfland en Delft, later Den Haag erbij? Waarom?
- Hoe is de samenwerking tussen de drie gemeenten?
- Zijn er conflicten?
- Onteigeningen plaatsgevonden?
- Zijn er planschades en hoe gaat het bedrijvenschap hiermee om?
- Hoe betreft/informeert het bedrijvenschap de burger?
- De gevolgen van dualisering op het bedrijvenschap?
- Hoe worden de gemeenteraden nu geïnformeerd?
- Het ontwikkelen van het bedrijventerrein, hoe gaat dit?
- Eindigheid van het bedrijvenschap.

Interview topic met de heer A. Vitner, 4 september 2009

- Wat is nou eigenlijk een afstemmingscoördinator bedrijvenschap?
- Wat is nou eigenlijk een procesmanager gemeente?
- Waarom voert directeur bedrijvenschap allerlei overleggen met de drie gemeenten?

- Welke ad-hoc/derden overleggen zijn er? Waarom?
- Formeel stappenplan opgesteld voor afhandeling planschades, werkt dit in de praktijk?
- Waarom is de AWZI losgekoppeld van het bedrijventerrein?
- Hoe zijn in eerste instantie Delft en Midden-Delfland tot elkaar gekomen en waarom?
- Waren Delft en Midden-Delfland van plan een derde partij aan te trekken in het bedrijvenschap?
- Loopt het proces van samenwerking tussen de drie partijen soepel?
- Veel vertrouwen tussen de drie partijen?
- Invloed/houding raadsleden voor dualisering/na dualisering t.o.v. bedrijvenschap?
- Gemeenteraden kritisch t.o.v. oprichting bedrijvenschap?
- Zijn er conflicten?
- Wat waren de ambities van de drie gemeenten?
- Waarom nieuw beeldkwaliteitsplan?
- De belangen van drie gemeenten.

Interview topics met de heer P. van den Berg, 18 september 2009

- Wat is uw rol in het DB/AB in het bedrijvenschap?
- Voortraject tot oprichting bedrijvenschap, convenanten en AWZI?
- Zonder Verwelius, geen Den Haag?
- Is er gekeken naar een private partner (PPS)?
- Snel duidelijk dat het een gemeenschappelijke regeling ging worden?
- Dualisering en het informeren van de raden?
- Zijn er spanningen tussen de gemeenten, AB/DB?
- Waarom wordt Groenfonds vermeld in convenanten?
- Concurrentie bedrijventerreinen in de regio, hoe wordt hiermee omgegaan?
- Hoe betreft/informeert het bedrijvenschap de burgers?
- Belang van de drie gemeenten bij de Harnaschpolder.
- Ervaring van de drie gemeenten bij deze samenwerking.
- Waarom ambtelijk aanspreekpunt (procesmanager)? Werkt het?
- Stukken DB naar college, waarom?
- Zijn er spanningen geweest binnen het bedrijvenschap, colleges?
- VINEX.
- Zo'n samenwerking ook zo in de toekomst doen?
- Eindigheid van de gemeenschappelijke regeling.
- Detachering personeel.

Bijlage 2: Convenant van 22 december 1997

**Bijlage 3: Convenant Harnaschpolder: afronding fase 1 van 12
april 1999**

**Bijlage 4: Samenwerkingsovereenkomst Delft-Schipluiden
van 22 augustus 2000**

Bijlage 5: Samenwerkingsconvenant Schipluiden-Delft-Den Haag “ontwikkeling bedrijventerrein Harnaschpolder” van 17 april 2001

**Bijlage 6: Gemeenschappelijke regeling Bedrijvenschap
Harnaschpolder**

Bijlage 7: Procedure Planschade

De procedure, overzicht van de belangrijkste stappen in de gemeentelijke procedure aangevuld met (cursief weergegeven) toegevoegde afstemming met het bedrijfsvaard, ziet er als volgt uit:

1. Midden-Delfland ontvangt een verzoek tot planschade.
2. *Midden-Delfland verstuurt een kopie van het verzoek aan het bedrijfsvaard.*
3. Midden-Delfland besluit of het verzoek wel of niet ontvankelijk is.
4. Midden-Delfland benoemt een adviseur en verzoekt deze een advies uit te brengen.
5. Midden-Delfland verstrekt benodigde informatie aan de adviseur.
6. De adviseur verstuurd het conceptrapport aan de gemeente en geeft de gemeente de mogelijkheid om een zienswijze op dit rapport uit te brengen.
7. *Midden-Delfland stuurt een kopie van het conceptrapport aan het DB van het bedrijfsvaard.*
8. *De directeur van het bedrijfsvaard draagt zorg voor de voorbereiding van een advies voor afstemming van de zienswijze op het conceptrapport in het DB.*
9. *Het DB stelt haar zienswijze op het conceptrapport vast en bericht hierover aan Midden-Delfland.*
10. *Midden-Delfland neemt de zienswijze van het bedrijfsvaard over.*
11. Midden-Delfland geeft de zienswijze door aan de adviseur.
12. Midden-Delfland ontvangt het definitieve rapport.
13. *Midden-Delfland stuurt een kopie van het definitief rapport aan het DB van het bedrijfsvaard.*
14. Indien de conclusie van het definitieve rapport niet afwijkt van de zienswijze (van het bedrijfsvaard) zal de gemeente overgaan tot (eventuele) uitbetaling.
15. *Indien de conclusie van het definitief rapport afwijkt van de zienswijze (van het bedrijfsvaard) verzoekt Midden-Delfland het DB van het bedrijfsvaard om een advies.*
16. *De directeur van het bedrijfsvaard draagt zorg voor de voorbereiding van een advies. Het DB neemt een besluit en bericht hierover aan Midden-Delfland.*
17. *Midden-Delfland neemt het besluit van het DB van het bedrijfsvaard over.*
18. Midden-Delfland keert, indien daartoe besloten, uit aan aanvrager.
19. *Midden-Delfland verrekent tweederde van de uiteindelijke kosten met Den Haag (50%) en Delft (50%).*

Bij bovenstaande procedure wordt er vanuit gegaan dat:

- a. Bij bezwaar- en beroepsprocedures wordt door Midden-Delfland ook een zienswijze/besluit aan het DB van het bedrijfsvaard gevraagd.
- b. Midden-Delfland besluiten van het DB van het bedrijfsvaard overneemt. In het geval dat het besluit van Midden-Delfland afwijkt van het besluit van het DB is dit voor risico en rekening van Midden-Delfland. Als dit plaats vindt dan vindt er nadere afstemming plaats.
- c. Het gebied van het bestemmingsplan HarnaschPolder-Noord valt gedeeltelijk buiten de grenzen van het bedrijfsvaard. Midden-Delfland vraagt de adviseur om in het rapport een toerekening van mogelijke schade aan de plandelen toe te kennen, zodat de planschade naar aanleiding van planvorming onder verantwoordelijkheid Midden-Delfland niet ten laste komen van de X euro van het bedrijfsvaard.