

Saxion Kenniscentrum Leefomgeving



Complexiteit herstructurering Enschedese Binnenhaven: Naar inzicht, overzicht en beheersing



Copyright© 2013 by Saxion University of Applied Sciences.

All rights reserved. No part of this article may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the authors.

Kom verder. Saxion.

saxion.nl/leefomgeving



Colofon

Opdrachtgever: Gemeente Enschede

Auteur: Kjell-Erik Bugge

Lectoraat Duurzame Leefomgeving
Saxion Kenniscentrum Leefomgeving
ISSN 1872-4418 14

Deventer, mei 2013.

Inhoudsopgave

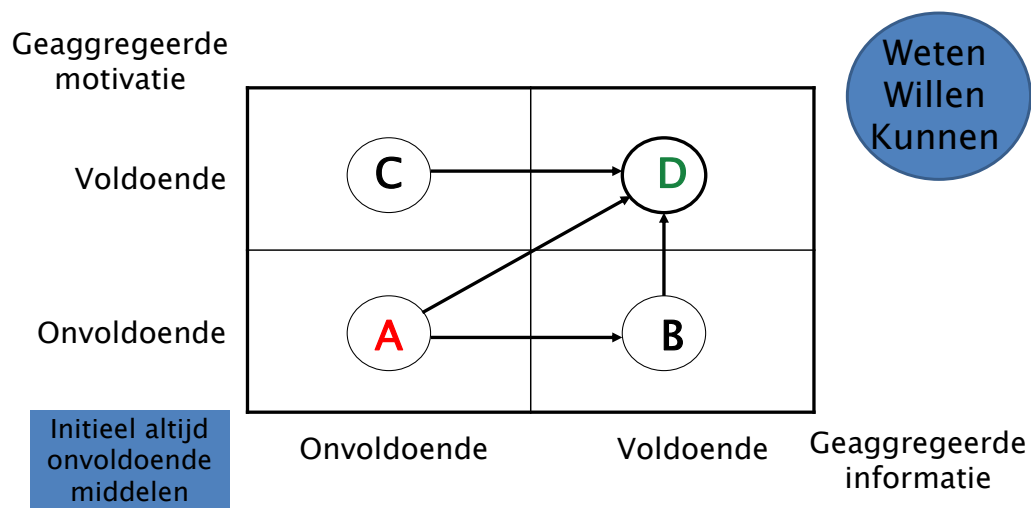
Inleiding	5
1. Projectaanpak	7
2. Resultaten en analyse	9
3. Conclusies en advies	11
4. Interpretatie van – en reflectie op – de resultaten.....	15
Literatuurlijst	16
Bijlage 1. Werksessie “Initiële analyse complexiteit”	17
Bijlage 2. Werksessie “Gemeente en BOH”	26
Bijlage 3. Werksessie: “De laatste check en het vervolg”	29
Bijlage 4. Deelnemers sessies	30

Inleiding

De gemeente Enschede hecht grote waarde aan een positieve ontwikkeling van het Havengebied. De herstructurering van het gebied verloopt in fases en de aandacht gaat nu vooral uit naar de Binnenhaven.

De gemeente Enschede heeft opdracht gegeven tot het uitvoeren van een (beknopte) procesanalyse van de herstructurering van de Binnenhaven. Het doel van de procesanalyse was om het inzicht in – en overzicht van – de complexiteit van de herstructurering te verbeteren.

De procesanalyse is uitgevoerd in 2012 gebruikmakend van een decision support model voor het omgaan met complexe herstructureringsprocessen van bedrijventerreinen gebaseerd op jaren onderzoek (Bugge, 2013; Bugge, 2010; Bugge et al. 2010; Bugge, 2006; Brand, Bugge en Roelofs, 2004).



Figuur 1. De 'kern' van het model: verschillende 'wegen' naar voldoende commitment

Het model richt zich in het bijzonder op hoe acties van onderling afhankelijke actoren begrepen en beïnvloed kunnen worden door te focussen op de (distributie van) informatie, motivatie, en middelen. Het model ondersteunt het zoekproces naar oplossingen waar de betrokken partijen voldoende tevreden zijn over de (verdeling van) kosten, baten en risico's.

Tijdens het project (de procesanalyse) heeft de gemeente Enschede al een aantal aanbevelingen uit dit rapport opgepakt.

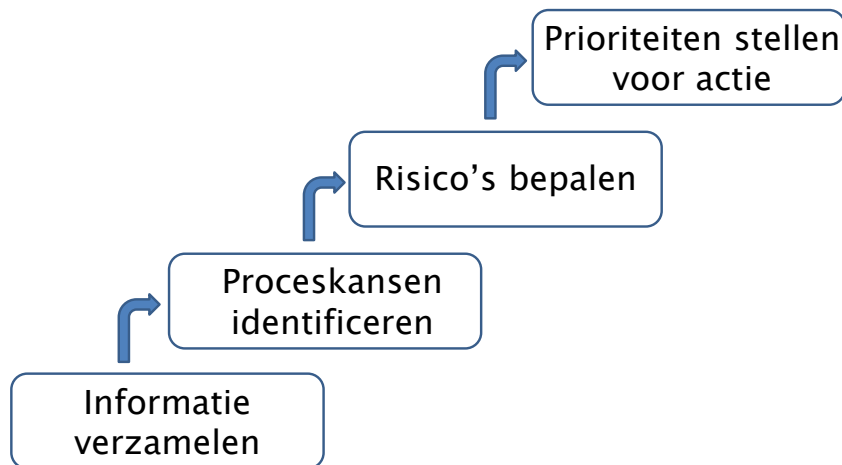
Leeswijzer

Het rapport begint met een korte beschrijving van de gehanteerde projectaanpak (hoofdstuk 1) en een korte beschrijving van resultaten en de analyse (hoofdstuk 2). Hoofdstuk 3 bevat geeft vervolgens de kern van het rapport: de conclusies en een advies met betrekking tot proceskansen voordat in hoofdstuk 4 enkele reflecties worden gegeven met betrekking tot de interpretatie van de uitkomsten.

De onderliggende informatie (de verslagen van de drie sessies) zijn opgenomen in de bijlagen 1–3. Een overzicht van de deelnemers aan de verschillende sessie wordt gegeven in bijlage 4.

1. Projectaanpak

Drie interactieve sessies stonden centraal in de concrete werkwijze in dit project. Tijdens elke sessie is verkennend aan de hand van gerichte vragen en discussie gewerkt richting toenemende inzicht in proceskansen en procesrisico's. De resultaten van elke sessie zijn verwerkt en geanalyseerd, en conceptbevindingen hebben steeds als input gediend voor vervolgsessies. Hieronder beschrijven we in het kort de drie sessies.



Figuur 2. De projectaanpak 'op hoofdlijnen'

Initiële verkenning en analyse complexiteit

Versnelling en verbetering van het proces betekent vooral het beheersbaar maken van complexiteit. Gebaseerd op een studie van documentatie over de planontwikkeling in Enschede is een eerste sessie voorbereid en gehouden met vertegenwoordigers die betrokken zijn bij het herstructureringsproces.

In de initiële verkenning lag de nadruk op de beschikbaarheid van informatie bij de individuele partijen (inclusief verschillen binnen de gemeente); inzicht in motivatie (belangen, doelen, wensen en verwachtingen) van de betrokken partijen (ook weer inclusief de beeldvorming bij verschillende interne partijen binnen de gemeente); beschikbaarheid van middelen (waaronder ook invloed); afhankelijkheid tussen partijen; 'harde' en 'zachte' plannen en projecten in uitvoering; de gehanteerde strategie voor het ontwikkelen van draagvlak en verhogen van investeringsbereidheid.

Een combinatie van open brainstorm en discussie is toegepast als werkvorm. De verkenning was wel doelgericht: het doel was om consensus te bereiken over het conceptbevindingen met betrekking tot de huidige situatie, procesrisico's en proceskansen.

Vervolgssessies met vertegenwoordigers BOH en gemeente

De conceptbevindingen uit de eerste sessie zijn vervolgens besproken met vertegenwoordigers van de BOH. Het doel hiervan was om informatietekorten aan te vullen en verschillen in beelden van de situatie te verhelderen.



Een procesanalyse is mensenwerk

In de derde (en laatste) sessie is eerst een risicoschatting uitgevoerd. De risicoschatting is beperkt geweest tot reeds geïdentificeerde proceskansen. Elke deelnemer heeft individueel voor elke proceskans de risico's ingeschat als "hoog", "medium" of "laag". Deze inschatting leverde de basis voor een verkenning van vervolgstappen en het toekennen van prioriteiten (urgentie en belang) aan vervolgstappen. Ten slotte is een laatste check gedaan met betrekking tot de stand van zaken: inzicht in de uitdaging en bijbehorende partijen en commitment van partijen om te investeren in planvorming en implementatie van plannen.

Totaalanalyse van de uitkomsten

De uitkomsten van de laatste sessie zijn tenslotte geanalyseerd: de resultaten zijn geordend en kanttekeningen zijn geplaatst bij de spreiding in individuele inschattingen van prioriteiten tussen de deelnemers.

2. Resultaten en analyse

Resultaten

De uiteindelijke resultaten van de procesanalyse zijn de conclusies en proceskansen gegeven in het volgende hoofdstuk. Alle tussentijdse resultaten zijn opgenomen in de verslagen van de individuele sessies in de bijlagen.

De sessies hebben uiteraard niet alleen ‘tastbare’ resultaten (procesrisico’s en proceskansen) opgeleverd. De interactieve werkvorm heeft ook effect gehad op inzicht en overzicht van de individuele deelnemers in het herstructureringsproces, en tegelijk heeft het een bijdrage geleverd aan het verder ontwikkelen van het gemeenschappelijke beeld.

Tabel 1. Deelnemers, doel en resultaten per sessie

Sessie	Deelnemers	Doelen	Output
1	Vertegenwoordigers gemeente	Informatie verzamelen over het proces van herstructurering van de Binnenhaven.	Inzicht in motieven en bereidheid partijen om te investeren, beschikbaarheid middelen, informatietekorten en afhankelijkheid tussen partijen. Conceptbevindingen proceskansen, dilemma’s en onzekerheid.
2	Vertegenwoordigers gemeente en BOH	Informatietekorten aanvullen en verschillen in beelden van de situatie (bij BOH en gemeente) identificeren. Verkennen gemeenschappelijk draagvlak voor specifieke proceskansen en waar nodig punten aanvullen of aanscherpen.	Inzicht in effect gewijzigde plannen haven; of noodzaak herstructurering als gemeenschappelijk probleem wordt ervaren; informatie over individuele bedrijven aangevuld; proceskansen scherper en gedeeld vastgesteld.
3	Vertegenwoordigers gemeente en BOH	Risico’s inschatten en geprioriteerde keuzes maken voor het vervolg.	Per proceskans zijn risico’s bepaald. Alle kansen zijn geprioriteerd en vervolgacties zijn benoemd.

Analyse

De sessies hebben tot twee soorten resultaten geleid: conclusies en geprioriteerde proceskansen met bijbehorende indicatie van concrete vervolgstappen.

Een analyse (ordening) van de conclusies was niet nodig: de vragen (zie 4.1) gaven al de nodige structuur.

Ook voor de analyse van proceskansen is een voor-gestructureerde aanpak (een 'invultabel') gekozen. De individuele deelnemers hebben eerst de kans op negatieve effecten indien een proceskans niet opgepakt zou worden ingeschat (hoog, medium, laag). Daarna is een inschatting gemaakt van de gevolgen zonder actie (hoog, medium, laag). Samen geven 'kans x gevolg' een totaalinschatting van risico. De deelnemers hebben vervolgens vervolgstappen per kans bedacht, en tenslotte hebben ze een prioriteit toegekend aan het oppakken van de proceskansen.

Twee uitgangspunten zijn vervolgens gehanteerd voor de analyse van de uitkomsten van de individueel ingevulde tabellen voor risico's, prioriteit en vervolgstappen voor de proceskansen. Ten eerste zijn de kansen geordend (bij elkaar gebracht) gebaseerd op de toegekende prioriteit. Twee groepen proceskansen zijn geïdentificeerd met respectievelijk hoge en medium prioriteit. Ten tweede is voor de medium prioriteit proceskansen een onderverdeling gemaakt in kansen met betrekking tot respectievelijk het beïnvloeden van motivatie van betrokken partijen, informatiebeschikbaarheid, en inzet van invloed (middelen) in het proces.

3. Conclusies en advies

Het hoofddoel van het project was het verbeteren van inzicht in – en overzicht van – de complexiteit van de herstructurering van de Binnenhaven in Enschede. Om dit doel te bereiken, is een procesanalyse uitgevoerd. De belangrijkste uitkomsten van de procesanalyse worden hierna gepresenteerd als conclusies en proceskansen.

Conclusies: stand van zaken in het proces op dit moment

Vier kernvragen over de stand van zaken in de herstructurering zijn tijdens de laatste sessie voorgelegd aan de deelnemers. Elke deelnemer heeft individueel antwoord gegeven op de vragen.

De kernvragen richten zich op ‘business cases’: de partijen die bij een specifieke uitdaging bij voorkeur betrokken horen te zijn en de bereidheid (commitment) van deze partijen om te investeren in planvorming en concrete maatregelen.

1. Is er op dit moment voldoende bekend over de herstructureringsuitdaging en de daarbij horende partijen?

De meningen (de inschatting / het antwoord) zijn verdeeld. Het antwoord lijkt te zijn: deels. Iedereen heeft in principe voldoende mogelijkheden gehad om kennis te nemen van de nieuwe ontwikkelingen, maar het is onzeker of alle ondernemers (de consequenties) van de nieuwe ontwikkelingen overzien.

2. Zijn de voorkeursdeelnemers in het proces bekend?

Het antwoord hierop is een duidelijk “ja”. Een mogelijke toevoeging van Logistiek Nederland aan het proces wordt genoemd.

3. Zijn de partijen bereid om te investeren in het ontwikkelen van een concreet implementatieplan?

De meningen (de inschatting / het antwoord) zijn verdeeld. De gegeven antwoorden variëren vanaf “ja, in bepaalde mate” tot “nee, nog niet”.

4. Is er genoeg commitment voor het implementeren van de plannen?

Op dit moment is het antwoord “nee”. De onderhandelingen lopen nog: doelen zijn nog gedeeltelijk verschillend; wat er precies moet gebeuren gezamenlijk belang wordt nog onvoldoende gezien; de (grotere) bedrijven spreken zich niet uit; de verdeling van kosten, baten en risico's is nog onvoldoende helder.

Advies: Twaalf proceskansen voor de gemeente

Proceskansen zijn enerzijds concrete verbetermaatregelen en anderzijds (als ze niet aangepakt worden) vertegenwoordigen ze knelpunten / risico's. Alle concept-proceskansen zijn tijdens de laatste sessie voorgelegd aan de deelnemers. Elke deelnemer heeft individueel eerst risico's geschat verbonden aan het niet-oppakken van proceskansen; daarna concrete voorstellen gedaan voor vervolgstappen; tenslotte prioriteit (urgentie en belang) gegeven per proceskans. De volgende lijst van proceskansen geeft het geprioriteerde eindresultaat van alle drie sessies weer.

Hoge prioriteit

Het belang van het snel en adequaat oppakken van de volgende vijf proceskansen wordt breed gedragen in de deelnemersgroep.

1. Actualiseer en verscherp het gemeenschappelijke beeld

Duidelijkheid is het vertrekpunt voor een goed proces. Helderheid over doelen, randvoorwaarden en oplossingen is van groot belang. Gebrek aan een gemeenschappelijk beeld is een van de belangrijkste problemen voor voortgang en resultaten in het proces.

Gezien de recente wijzigingen in plannen voor de Binnenhaven dient het gemeenschappelijke beeld geactualiseerd te worden. Informeer en betrek de ondernemers bij de beeldvorming, maak doelstellingen SMART, en ontwikkel scenario's vanuit verschillende ambitieniveaus en oplossingen.

2. Ontwikkel een 'kaart' voor proceskansen en -risico's voor de nieuwe situatie

De Binnenhaven kent een grote diversiteit aan bedrijven. Ongeacht waar acties worden genomen, zijn de consequenties vaak moeilijk te voorspellen. Het gebrek aan overzicht heeft geleid tot vertragingen, verkeerde inschattingen, en verschillen in werkwijze richting de bedrijven.

Maak bij de keuzes voor maatregelen en de uitwerking in haalbare business cases zowel voor- als nadelen (inclusief proceskansen en procesrisico's) inzichtelijk. Combideals, sneeuwbal effecten, 'krenten uit de pap' maatregelen en maatregelen waarover de meeste overeenstemming bestaat: in alle gevallen dient goed nagedacht te worden over effecten zowel op korte als langere termijn. Maak de risicokaart dynamisch.

3. Ontwikkel en herken "Gouden proceskansen"

"Gouden proceskansen" zijn momenten waar tegelijk een goed idee, voldoende draagvlak en voldoende middelen voor implementatie beschikbaar zijn. De uitdaging is om combinaties van alle drie aspecten zowel continue bij te houden als gericht te ontwikkelen. Dit is tot nu toe onvoldoende gelukt. Belang van informatie en veranderingen in motivatie bij partijen moeten daarom tijdig onderkend en verwerkt worden. De bovengenoemde dynamische kansen- en risicokaart is hiervoor geschikt.

Kansen zijn ook gemist vanwege verschillen in besluitvormingssnelheid: 'besluitvorming uit fase'. Helder mandaat voor project – en programmamanagers maakt dit gemakkelijker. Geef mandaat voor beslissingen binnen bandbreedtes en zorg daardoor voor beslissingsruimte voor het snel kunnen inspelen op kansen: 'beslissingen op de plank'.

4. Voer integrale handhavingsactie uit na de realisatie van huidige plannen

Een integrale handhavingsactie (milieu, RO, brandweer, politie) kan een aanzienlijk effect hebben op de bewustwording zowel bij de gemeente als bij de ondernemers. Problemen worden zichtbaar en de noodzaak tot handelen wordt onderstreept.

5. Zorg voor de juiste deskundigheid op de juiste plek

Interactie tussen bedrijven en gemeente vereist een grote diversiteit aan kennis en vaardigheden. Kennis van 'eigen vak' (bijvoorbeeld milieu of RO), bedrijfskunde, bedrijfsprocessen, en economie. Vaardigheden zoals onderhandelen, overtuigen, motiveren en het kunnen ontwikkelen van business cases, maar ook luisteren en het belang van informatie herkennen. Niemand beheerst alle aspecten even goed. Gebrek aan een goede match tussen benodigde en beschikbare know-how heeft negatief invloed gehad op de voortgang in het proces.

Organiseer de juiste combinaties van deskundigheid voor specifieke uitdagingen. Analyseer in dit kader ook de op dit moment beschikbare deskundigheid in de projectorganisatie, en huur waar nodig specifieke deskundigheid in.

Medium prioriteit

De meningen (inschatting) van prioriteit van de volgende punten waren (in tegenstelling tot de inschattingen voor de hoge prioriteit punten) sterker verdeeld. De punten zijn (conform het gehanteerde model) geordend in drie groepen: kansen die te maken hebben met a) motivatie van de partijen, b) inzet van mensen in het proces vanuit invloed en vertrouwen (middelen) en c) toegang tot adequate informatie.

Motivatie van partijen begrijpen

6. Verken in welke mate bedrijven de problematiek als 'eigen' ervaren

Bij herstructureringen wordt de gemeente (door de ondernemers) vaak gezien als 'probleemeigenaar'. De bedrijven ervaren individuele knelpunten, maar zien geen verband met een noodzaak tot een integrale verbetering van het terrein. De mate waarin de bedrijven de situatie als een gemeenschappelijk probleem ervaren, bepaalt in belangrijke mate de bereidheid tot investering in gemeenschappelijke oplossingen.

Doelen, verbetermaatregelen en verdeling van kosten, baten en risico's voor concrete business cases zijn op dit moment nog onvoldoende helder. Het blijft daarom belangrijk om via een overleg platform aandacht te besteden aan in welke mate bedrijven problemen en oplossingen als 'eigen' ervaren.

7. Identificeer potentiële 'trekkers' en 'blokkades'

Individuele bedrijven kunnen veel invloed hebben op ontwikkelingen. Ze kunnen als trekkers, maar ook als belangrijke blokkades optreden. Inzicht in beweegredenen van ondernemers maakt het mogelijk om in te spelen op de situatie. In een ideale situatie zou een potentiële 'blokkadebedrijf' zelfs 'trekker' kunnen worden.

Concreet kan de overlegstructuur beter in kaart worden gebracht. Het is belangrijk om de motivatie van de partijen continu te monitoren, omdat de partijen regelmatig van mening

(kunnen) veranderen afhankelijk van kosten, baten en risico's voor voorgestelde doelen en maatregelen.

8. Identificeer draagvlak voor gemeenschappelijke acties

Een situatie ervaren als een gemeenschappelijk probleem is niet voldoende. Het is ook belangrijk dat ondernemers en gemeente beide bereid zijn om samen te investeren in het herstructureringsproces: het zoeken naar oplossingen en uiteindelijk het investeren in concrete maatregelen. In eerste instantie gaat het om de bereidheid tijd en kennis te investeren in het proces. In tweede instantie om het samen ontwikkelen van pakketoplossingen met heldere afspraken over verdeling van kosten, baten en risico's.

Middelen en inzet van mensen met positief invloed op het proces

9. Laat 'iemand van de bedrijvenkant' de detailuitwerking doen

Dit punt is al opgepakt. Het is belangrijk om hierin maatwerk te leveren: zorg continu voor een goede match tussen uitdaging en betrokken personen.

10. Vergemakkelijk ruilverkaveling door transacties door één notaris

Ruilverkaveling is een speerpunt. Blijf contact zoeken met bedrijven voor eventuele nieuwe vestiging. Communiceer de keuze voor notaris richting de ondernemers.

Informatiebeschikbaarheid

11. Bouw een bestand van fact-sheets over bedrijven

De huidige informatie over de bedrijven in de Binnenhaven is onvolledig. Het is van belang om informatie te hebben over aspecten zoals huidige situatie, trends, wensen, verwachtingen, doelen, informatiebehoefte, prestatie ten aanzien van vigerende wetgeving, (geschiedenis van) gemaakte afspraken tussen gemeente en ondernemers en uiteraard investeringsbereidheid en -mogelijkheden.

Het huidige RBS geeft een goede basis, en de informatie hiervan kan beter toegankelijk gemaakt worden voor procesdeelnemers.

12. Creëer één centraal punt voor informatie over de bedrijven

De huidige informatie over de bedrijven is niet alleen onvolledig, maar ook gefragmenteerd beschikbaar binnen de gemeente. Informatiebeschikbaarheid is van groot belang voor effectief contact met bedrijven: zowel voor het proces zelf als voor de consequenties zoals wederzijdse verwachtingen. Toegang tot één – goed bijgehouden – centraal informatiebestand (zie ook voorgaande aanbeveling) maakt het mogelijk voor een vertegenwoordiger van de gemeente om voorafgaande aan een afspraak met een ondernemer alle relevante informatie in te zien. Het afstemmen van informatie bij BOH, KvK en gemeente is hierin van belang.

4. Interpretatie van – en reflectie op – de resultaten

Samenhang tussen de vijf hoge prioriteit kansen: “plan – do – check – act”

De vier proceskansen vormen één samenhangend geheel. Ze bouwen op elkaar en leiden – indien in samenhang aangepakt – tot inzicht, overzicht en synergie.

Het gemeenschappelijke beeld (proceskans 1) is het vertrekpunt voor het proces, en tegelijk dient het continu (waar nodig) geactualiseerd te worden. Een overzicht van concrete proceskansen en procesrisico's (proceskans 2) geeft de basis voor het zoeken naar – en vinden van – de echte ‘gouden kansen’ (proceskans 3): de mogelijkheid tot implementatie van haalbare business cases. Implementatie geeft weer effecten die meegenomen worden in het totaalproces, en aan het eind geeft een handhavingsactie inzicht in ‘stand van zaken’ (proceskans 4). Voor dit proces is deskundigheid ‘op maat’ noodzakelijk (proceskans 5).

Samenhang tussen proceskansen met medium en hoge prioriteit

De proceskansen die een medium prioriteit hebben gekregen vertegenwoordigen concretere detailuitwerkingen van de hoge prioriteit punten (1–5). Het is daarom van groot belang om de relaties tussen proceskansen mee te nemen in het (her)ontwerpen en managen van het proces.

Het belang van ‘de mens’

De geïdentificeerde proceskansen geven samen een beeld van hoe haalbare business cases bereikt kunnen worden. De partijen moeten bereid zijn om te investeren, en de bereidheid is afhankelijk van de middelen en informatie die ze hebben over kosten, baten, en risico's van concrete investeringen.

Anders gezegd:

Het ontwerpen en managen van geslaagde herstructureringsprocessen betekent het inspelen op wat mensen willen, kunnen en weten.

Literatuurlijst

Bugge, K.E. (2013), *Restructuring Industrial Sites more Quickly: A Decision Support Model*, PhD-thesis, Radboud Universiteit Nijmegen

Bugge, K.E., Sneller herstructureren: Juiste momenten, juiste mensen, *Bedrijventerrein*, september 2010, pp. 14–16

Bugge, K.E., Welter, F., O’Gorman, W. and I. Hill (2010), Regional Sustainability, Innovation and Welfare through an Adaptive Process Model, In: Sarkis, J., Cordeiro, J.J. and D. Vazquez Brust (Eds.): *Facilitating Sustainable Innovation through Collaboration: A Multi-Stakeholder Perspective*, Dordrecht: Springer, pp. 77–96)

Bugge, K.E., Ook voor bedrijventerreinen geldt: Resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst, In: *Kennisdossier Bedrijventerreinen 2006*, Amersfoort: Elba Media, 2006, pp. 68–75

Brand, R., Bugge, K.E. and E. Roelofs (2004), *Management Guide for Sustainable of Industrial Sites*, Final deliverable of EC-FP5-project “MANagement of SUstainable of INdustrial sites” (MASURIN), Apeldoorn: TNO-MEP

Bijlage 1. Werksessie “Initiële analyse complexiteit”

Doel, voorbereiding en werkwijze sessie

Het doel van de eerste sessie was om informatie te verzamelen over het proces van herstructurering van de Binnenhaven: leidend tot een eerste globaal overzicht van informatiebeschikbaarheid, procesrisico's en proceskansen.

De nadruk lag op de situatie nu en op plannen voor de toekomst. Hoewel focus werd gelegd op de Binnenhaven, zijn de ontwikkelingen daar in een breder kader van ontwikkeling van de gehele haven in Enschede, andere bedrijventerreinen en de regio besproken.

Voorafgaand aan de sessie was de – door de gemeente – beschikbaar gestelde documentatie bestudeerd. De informatie diende als input voor het vormgeven van de sessie. Het verifiëren van de geldigheid van deze informatie was een concreet subdoel.

De deelnemers aan de sessie waren werkzaam bij – of voor – de gemeente. De werkwijze van de sessie was interactief. Hierdoor is er ruimte gecreëerd voor de deelnemers om elkaar aan te vullen of – waar nodig – te corrigeren. Deze aanpak maakt het mogelijk om verschillen in beeldvorming te identificeren en tegelijk om openstaande vragen (informatietekorten) scherper te definiëren. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat een geconstateerd informatietekort uitsluitend de op dat moment beschikbare informatie bij de deelnemers aan de sessie betreft. Op een aantal van de openstaande vragen zal het antwoord beschikbaar zijn binnen de gemeentelijke organisatie of bij de ondernemers.

Het conceptbeeld is eenmalig voorgelegd aan de deelnemers ter commentaar om a) eventuele fouten in de tekst te achterhalen, b) de kans te geven om noodzakelijke / verhelderende aanvullingen door te geven en c) de mate van overeenstemming over de voorlopig geconstateerde informatietekorten, procesrisico's en proceskansen te achterhalen.

Leeswijzer

Dit verslag geeft eerst een korte schets van recente activiteiten in het herstructureringsproces en de huidige situatie op het terrein. Daarna wordt er ingegaan op de beschikbare informatie over de motieven die de bereidheid tot het investeren in de herstructurering beïnvloeden; de beschikbaarheid van middelen en de afhankelijkheid tussen de partijen voor het aanpakken van de problemen.

Deze stukken geven samen de basis voor de twee laatste paragrafen waarin een korte opsomming wordt gegeven van informatietekorten en daarna de voorlopige bevindingen t.a.v. procesrisico's en proceskansen worden geschetst.

Het herstructureringsproces tot nu toe: recent gehanteerde strategie

Veel is gebeurd sinds de ontwikkeling van het Masterplan en het raadsbesluit over de herstructurering van de Binnenhaven. Zo is bijvoorbeeld “Het Masterplan niet meer hét beeld van de gemeente”. Een plan is ontwikkeld voor het verbeteren van de infrastructuur op het terrein en de aanleg van kades. Gesprekken zijn gevoerd met individuele ondernemers om te verkennen welke plannen en behoeftes ze hebben. Concreet is er gesproken over de infrastructuur, ruimtegebruik (zowel ruimtebehoefte als potentieel ruimteaanbod) en duurzaamheidsaspecten. Het resultaat van de gesprekken geeft enerzijds een beeld van hoge complexiteit en – in het bijzonder – een hoge mate van afhankelijkheid tussen de verschillende plannen, wensen en knelpunten van de partijen. Anderzijds hebben de gesprekken ook meegewerkt aan het ‘ontvlechten’: er is beter zicht op de specifieke (ruimtelijk of thematisch afgebakende) uitdagingen met de bijbehorende partijen. De gesprekken waren ook bedoeld om het herstructureringsproces een positieve impuls te geven. Er is gewerkt met procesdocumenten. Kennelijk is er onder de ondernemers nu “meer beweging” gekomen en ze “zijn nu meer toekomstgericht”.

De veranderingen in visies en plannen de afgelopen jaren hebben invloed gehad op draagvlak en besluitvorming. “Als de gemeente gereed was om actie te nemen, was het draagvlak bij de ondernemers verminderd, en als de ondernemers actie wilden nemen, moest de gemeente door de besluitvorming heen”. De ontwikkelingen hebben met andere woorden niet altijd goed genoeg ‘in fase’ gelopen bij de gemeente en de ondernemers. Ook de tijd benodigd voor besluitvorming speelt hierin een rol. Individuele ondernemers (of bv. ook HMO) kunnen sneller een beslissing nemen dan de gemeente of een grotere groep van ondernemers.

De herstructurering gaat op dit moment “een nieuwe fase van verbreding in”. Het “raadsbesluit geeft ruimte” voor dit proces. De verschillende ideeën zullen bij elkaar gebracht worden en geïntegreerd worden in een samenhangende strategie voor de volgende stappen in de ontwikkeling van het terrein. De “herstructurering is [in die zin] nooit af”. Het blijft een continu verbeterproces waar men steeds inspeelt op de effecten van de dynamiek.

De huidige situatie op het terrein

Verschillende aspecten zijn besproken. Een eerste algemene bevinding is dat de gemeente enerzijds “verzuipt in informatie” en anderzijds te weinig concrete informatie heeft over de individuele bedrijven. De mate van beschikbare informatie verschilt per bedrijf.

De op dit moment beschikbare informatie behelst o.a. de boven genoemde aspecten zoals behoefte aan ruimte en kades, meningen t.a.v. ontwikkelingen van de wegstructuur en (voor een enkel bedrijf) toekomstplannen voor (bijvoorbeeld) eventuele migratie. Nog onduidelijk is hoe tevreden de individuele stakeholders zijn met de volledige functionaliteit en de leefkwaliteit van het terrein (m.a.w.: per bedrijf tevredenheid met alle factoren die van invloed zijn hierop).

Een tweede perspectief op het terrein is wet – en regelgeving. De mate waarin bedrijven voldoen aan bv. vergunningen kan aanzienlijk invloed hebben op het functioneren van een bedrijventerrein maar ook de onderhandelingspositie van de gemeente. Aangegeven is dat enkele rechtszaken lopen (of hebben gelopen) en dat dwangsommen soms toegepast zijn. Dit geeft een indicatie van problemen bij individuele bedrijven.

Motieven: belangen, doelen, wensen en verwachtingen

Focus is op de gemeente en de ondernemers in de Binnenhaven. Dit betekent niet dat andere stakeholders onbelangrijk zijn. Sterker nog, hoewel de herstructurering gericht is op het bedrijfsleven, kan het ook “een boost voor de stad” geven want “het bedrijfsleven is belangrijk voor de stad.”

De kapstok – of hoofddoel – voor het gehele proces is “herstructurering van de Binnenhaven”. Een belangrijke vraag is dan wel hoe de verschillende stakeholders – zowel binnen als buiten de gemeente – hier invulling aan geven. Welke ambities en concrete doelen streven de partijen na en hoe zijn deze doelen gekoppeld aan belangen, verantwoordelijkheden en concrete acties? In welke mate zijn de doelen verenigbaar en in welke mate is er sprake van een gemeenschappelijk beeld? Welke verwachtingen hebben de partijen?

De gemeente

Ten eerste wordt er geconstateerd dat de gemeente “zit voor brede verantwoordelijkheid”. Dit betekent dat de gemeente als één entiteit wordt gezien en ook bedrijven verwachten dat dé gemeente actie onderneemt.

Tegelijk wordt het gevoel geuit dat er “een kloof bestaat tussen het beeld van de projectgroep en het beeld van de rest van de gemeentelijke organisatie” met betrekking tot de herstructurering. De verschillende sectorale doelen en de volgorde en afhankelijkheid van deze zijn op dit moment onvoldoende bekend en mede daardoor is er ook geen helder gemeenschappelijk beeld van hét doel (of pakket van afgestemde doelen) binnen de gemeente.

Vanuit economisch oogpunt is (volgens de deelnemers) het doel om de Binnenhaven te verbeteren zodat het terrein voor de komende decennia geschikt blijft voor het bedrijfsleven. Hiermee wil men werkgelegenheid behouden en versterken. Het is dus geen doel op zich om een bepaald aantal vierkante meters te herstructureren. De herstructurering doet men vooral voor de ondernemers: hun behoeftes zijn leidend en de maatregelen moeten “maximaal effect hebben op de tevredenheid van de ondernemers”. Een subdoel is om het bedrijfsleven te stimuleren om zelf te investeren en om samen met de gemeente te werken aan het verbeteren van het terrein. Flexibiliteit is belangrijk. Het overkoepelend doel blijft richtinggevend, maar de acties en resultaten kunnen wel veranderen.

Vanuit milieu en duurzaamheid is een algemeen achterliggend doel om o.a. CO₂-uitstoot te verminderen en om de energieprestatie te verbeteren. Om dit te bereiken wil de gemeente stimuleren en meedenken bij de herstructurering van de Binnenhaven.

Vanuit een ruimtelijke orderingsperspectief gaat het om het beter benutten van de ruimte en – in meer algemene zin – de ruimtelijke kwaliteit. Volgens de deelnemers van de sessie is er in ieder geval overeenstemming – zowel bij gemeente als ondernemers – over dat de kwaliteit van de openbare ruimte verbeterd moet worden¹. Dit probleem wordt dan ook (tegelijk met de gehele infrastructuur: weg, aansluiting op weg en groenstroken)

¹ Helaas was de uitgenodigde vertegenwoordiger van RO verhinderd, waardoor de doelen vanuit dat perspectief niet scherper aangegeven of toegelicht konden worden.

aangepakt. De deelnemers hadden een onvoldoende helder beeld van wat de doelen vanuit RO zijn en ook niet met welke flexibiliteit (binnen welke bandbreedte) deze doelen benaderd worden. Het gevoel heerst (mogelijk mede vanwege de onduidelijkheid) dat er een ‘spanningsveld’ bestaat tussen RO en het EZ/ondernemersperspectief qua ambities en doelstellingen.

Drie (min of meer) recente ontwikkelingen hebben invloed op de herstructurering. Ten eerste is het belang van watergebonden functies toegenomen. Dit heeft te maken met plannen voor een samenwerking tussen de havens in Twente, die wellicht kunnen leiden tot een ‘Twents havenbedrijf’. Op korte termijn gaat men aan de slag met een verkenning voor specifieke mogelijkheden voor de haven in Enschede. Ten tweede loopt een verkenning naar de wenselijkheid en mogelijkheden voor het verplaatsen van het gemeentelijke ‘afvalbrengpunt’.

De ondernemers

Doelen van de individuele bedrijven in het kader van de herstructurering zullen vooral bij moeten dragen aan de continuïteit van het eigen bedrijf. Vanuit dat perspectief wordt de functionaliteit van het bedrijventerrein benaderd. Ondernemers maken daarom altijd keuzes over investering in eigen bedrijf versus investering in terrein-gerelateerde maatregelen. Op dit moment is het zeer de vraag of het bedrijfsleven de kwaliteit van het terrein ervaart als een gemeenschappelijk probleem van de bedrijven zelf (en dus niet als een probleem van de gemeente). Bij het bespreekbaar maken van de problemen komt het vaak voor dat de ondernemers “wijzen naar elkaar” en dat “leidt tot niets doen”.

Verwacht wordt (behalve een enkele uitzondering) dat de bedrijven niet weg willen uit de Binnenhaven. Verder zijn de concrete plannen van bijna alle bedrijven (m.u.v. de belangstelling voor de bovengenoemde aspecten ruimte, weg en kades) vrijwel onbekend.

Gemeenschappelijk

Indicatief zou gesteld kunnen worden dat 80% van de ontwikkelingen in de Binnenhaven opgepakt kunnen worden zonder een expliciete samenwerking tussen ondernemers en gemeente. Dit zou gerealiseerd kunnen worden. Op dit moment heerst het gevoel dat juist de gemeenschappelijke doelen / activiteiten niet van de grond komen.

Middelen en bereidheid tot investeren

In het algemeen kan gesteld worden dat “de meeste ondernemers welwillend zijn”. Enkele ondernemers zijn ook bereid om te investeren in bijvoorbeeld uitbreiding. De BOH is bereid om tijd te investeren in het herstructureringsproces. De gemeente heeft niet de middelen voor aankoop van kavels. HMO heeft hierin al een rol gespeeld door één kavel op te kopen.

Afhankelijkheid

De situatie op het terrein kent een hoge mate van afhankelijkheid. Voor het realiseren van de vele plannen voor de infrastructuur en koop / verkoop van ruimte zijn vaak meerdere partijen tegelijk nodig. Vooral de overkoepelende verbetering van de weg (inclusief groenstroken, ontsluitingen, parkeren etc.) vereist medewerking van veel ondernemers.

Zoals een van de deelnemers het heeft verwoord: “wegkwaliteit is van een andere orde dan opkopen van een kavel”.

Een ander aspect van de afhankelijkheid is communicatie. De verschillende afdelingen binnen de gemeente kunnen beter samenwerken met betrekking tot informatie-uitwisseling en – bundeling. Als voorbeeld wordt genoemd dat “voor het kunnen onderhandelen, moet je als gemeente je positie en bandbreedte weten”. De bedrijven hebben contact met verschillende afdelingen binnen de gemeente en het is belangrijk om vanuit een gemeenschappelijk kader te opereren. In bepaalde mate is dit ook van belang voor de samenwerking met de provincie. Sommige bedrijven in de Binnenhaven hebben een provinciale milieuvergunning.

Informatietekorten

De volgende informatietekorten zijn nu aan de orde (zoals eerder gezegd, kan informatie / antwoorden wel beschikbaar zijn bv. in de gemeentelijke organisatie). Voor de duidelijkheid wordt per punt tussen haakjes kort vermeld wat wel beschikbaar / bekend was tijdens de sessie.

1. Onvoldoende duidelijk is wat hét gemeenschappelijke beeld (samenhangend pakket van doelen) van de gemeente is met betrekking tot de ontwikkeling van de Binnenhaven. In het bijzonder betreft dit ten eerste de specifieke doelen vanuit ruimtelijk perspectief en daarom de bandbreedte waarbinnen oplossingen gezocht kunnen worden en ten tweede de volgorde en afhankelijkheid van verschillende sectorale doelen. (Bekend is wel hoe er vanuit economie en milieu gekeken wordt naar de ontwikkeling.)
2. Geen gestructureerd opgezet en volledig ingevuld overzicht (bestand van ‘factsheets’) van informatie per bedrijf in de Binnenhaven is beschikbaar. In het bijzonder is bijna niets bekend over de plannen van de bedrijven en er is onvoldoende bekend over de kwaliteit van (inclusief de tevredenheid met) de volle breedte van vestigingsfactoren. (Bekend is wel basis contactgegevens en mening ten aanzien van kadeontwikkeling, wegstructuur en ruimtegebruik.)
3. Geen overzicht is aanwezig van de situatie op het terrein met betrekking tot naleving en handhaving van vigerende wet – en regelgeving zoals bestemmingsplan en milieuvergunningen inclusief eventueel toegepaste sancties en/of lopende rechtszaken. (Bekend is wel dat deze informatie beschikbaar zal zijn binnen de gemeente en/of bij de provincie).
4. Het is onvoldoende duidelijk wat de politiek concreet wil / wenst met betrekking tot de nieuwe plannen voor de havenontwikkeling en in het bijzonder voor de Binnenhaven. (Bekend is wel dat een verkenning naar mogelijkheden is gestart).
5. Het is niet bekend in welke mate de problematiek in de Binnenhaven door de bedrijven wordt ervaren als hun ‘eigen’ probleem of als een probleem van de gemeente. (Bekend is wel dat bedrijven naar elkaar wijzen met betrekking tot problemen en dat ze ontevreden zijn over de infrastructuur).
6. Het is onbekend of er draagvlak bestaat voor gemeenschappelijke acties van gemeente en ondernemers. (Bekend is wel dat de BOH zich heel coöperatief opstelt, onder ondernemers lijkt het onderlinge vertrouwen laag).

7. De informatie met betrekking tot de individuele bedrijven en contact met de bedrijven is gefragmenteerd beschikbaar binnen de gemeente en ook nergens volledig beschikbaar (zie ook informatietekort no. 2)

Procesrisico's, proceskansen, dilemma's en onzekerheid

Inleiding

Overzicht en inzicht in de complexiteit van de herstructurering van de Binnenhaven dienen uiteraard een helder achterliggend doel: het verbeteren van het herstructureringsproces. De gemeente wil zich vooral richten op concrete procesrisico's, proceskansen en bijbehorende dilemma's.

Een procesrisico wordt in dit verslag beschouwd als de kans op een bepaalde ongewenste gebeurtenis vermenigvuldigd met de gevolgen (effecten) van deze gebeurtenis. Zowel kans als gevolg kan (tenminste) geschat worden. Proceskansen worden hier (iets ruimer) gezien als mogelijkheden om het proces succesvoller te maken. Onzekerheid wordt gezien als 'de rest': onbekende aspecten die niet – zoals risico's – bepaald kunnen worden.

Zowel procesrisico's als proceskansen hebben meestal te maken met 'een samenloop van omstandigheden'. Er zijn bijvoorbeeld vaak meerdere factoren die bijdragen aan een risico en meerdere effecten als een ongewenste ontwikkeling plaats vindt.

Procesrisico's en proceskansen zijn verder regelmatig elkaars 'spiegelbeelden': een kans op succes kan snel omslaan in een kans op falen als er bijvoorbeeld onzorgvuldig omgegaan wordt met de betrokken partijen. Opties hebben ook (bijna) altijd voor – en nadelen. Dit leidt tot dilemma's: situaties waar er goede redenen zijn om zowel optie A als optie B te kiezen en waar een beslissing vaak positiever uitvalt voor sommige partijen dan voor andere.

Het identificeren van specifieke procesrisico's en proceskansen betekent tenslotte het analyseren en interpreteren van de aanwezige informatie om 'als – dan' verbanden te vinden (bijvoorbeeld: *als* ondernemers A en B een bepaald idee steunen, *dan* wordt de kans op realisatie groter).

De volgende risico's en kansen zijn beschreven en geordend als 'eerste versies'. Verdere uitwerking en prioriteitenstelling zullen plaats vinden gebaseerd op input van de volgende twee sessies.

"Gouden proceskansen"

De uitdaging is om 'gouden proceskansen' te bouwen en herkennen. Een 'gouden proceskans' is een moment waar tegelijk een goed idee, voldoende draagvlak en voldoende middelen beschikbaar zijn voor implementatie. Belangrijk is om continue te sturen op alle drie variabelen. Op het moment dat bijvoorbeeld middelen beschikbaar zijn, dient de combinatie van idee en draagvlak al klaar te liggen. Op het moment dat er draagvlak is voor een idee, dienen de middelen beschikbaar te zijn. Deze aanpak (en de volgende kans met betrekking tot beslissingen op de plank hebben liggen) kunnen aanzienlijk effect hebben op de nu geconstateerde 'uit fase' lopen van besluitvorming en draagvlak bij gemeente en ondernemers.

Beslissingen 'op de plank' hebben liggen

Al genomen beslissingen kunnen sneller uitgevoerd worden. Een proceskans kan sneller gepakt worden, als vooraf instemming is beschikbaar voor bepaalde maatregelen. Deze aanpak vereist voorbereiding van politiek haalbare oplossingen en een helder mandaat (bandbreedte / randvoorwaarden) waarbinnen gehandeld mag worden. Het betekent denken in een beperkt aantal haalbare scenario's. Het hieraan gekoppelde risico is dat draagvlak anders wegvalt tijdens (vaak langdurige) besluitvorming.

Precedentwerking

Een procesrisico is ongewenste precedentwerking. Zo kunnen bijvoorbeeld bepaalde ruimtelijke ontwikkelingen toegestaan worden in de Binnenhaven. Andere partijen kunnen later verwijzen naar deze ontwikkelingen en een vergelijkbare behandeling vragen. Dit risico blijft van belang. Wel kunnen heldere doelen en randvoorwaarden voor de ontwikkeling het proces versnellen doordat de partijen vooraf precies weten waar ze aan toe zijn.

Communicatie, verwachtingen en onderlinge relatie

Gebrek aan adequaat informatiemanagement ten aanzien van informatie over de bedrijven is een procesrisico. De bedrijven kunnen ten eerste gedeeltelijk tegenstrijdige informatie ontvangen en in extreme gevallen zouden bedrijven hiervan gebruik kunnen maken om (voor de gemeente) minder gewenste ontwikkelingen te realiseren. Gebrek aan informatie kan ook leiden tot verkeerde en verschillende verwachtingen zowel bij ondernemers als de gemeente en de onderlinge relatie kan verstoord worden.

Informatie over individuele bedrijven bundelen

Een proceskans (gekoppeld aan het voorgenoemde procesrisico) is om de informatiestromen over de individuele bedrijven naar een centraal punt binnen de gemeente te sturen. Dit punt kan functioneren als dé informatiebron dat vooraf geraadpleegd dient te worden bij contacten met bedrijven. Risico op dit moment is dat medewerkers van de gemeente bijvoorbeeld onvoldoende op de hoogte zijn van acties ondernomen vanuit andere sectoren. Op die manier kan gebrek aan kennis ook gebruikt worden tegen de desbetreffende medewerker en – op termijn – o.a. schade geven aan de relatie tussen de gemeente en de bedrijven.

Individuele bedrijven als trekkers of blokkades

Enkele bedrijven hebben sleutelposities in de Binnenhaven. Deze bedrijven vormen zowel procesrisico's als proceskansen. Indien deze bedrijven zich tegen de ontwikkeling opstellen, kunnen ze werken als blokkades. Indien ze bereid zijn om mee te werken, kunnen ze mogelijk een trekkersrol vervullen.

Integrale aanpak nieuwe terreinen en havenontwikkeling

Een integrale aanpak van nieuwe ontwikkelingen is een proceskans. Haven-gerelateerde ontwikkelingen kunnen actief meegenomen worden in de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen en in de herstructurering (waaronder het eerder genoemde 'afvalbrengpunt' en de toepassing van de SER-ladder)). In het bijzonder zou een

actualisatie van het bestemmingsplan meegenomen kunnen worden in deze ontwikkelingen (aangenomen wordt dat een actualisatie plaats zal vinden in 2012: het huidige plan dateert uit 2002).

Integrale handhavingsactie

In Rotterdam is een integrale handhavingsactie uitgevoerd op de Spaanse Polder. Hier hebben handhavers, politie en brandweer samengewerkt. Kennelijk heeft deze actie veel positieve effecten gehad. Risico bij deze aanpak is uiteraard dat het ook een negatief effect kan hebben op de relatie met de ondernemers.

Goede onderhandelaars

Dit procesrisico is tijdens de sessie verwoord als “hebben wij goede onderhandelaars aan tafel?”. Veel ontwikkelingen – en zeker beslissingen – in de Binnenhaven bevatten een onderhandelingscomponent. Het onderhandelen is een specifieke vaardigheid. Onvoldoende specifieke deskundigheid in het onderhandelen (juiste mens op de juiste plaats), kan voor de gemeente leiden tot extra kosten en suboptimale oplossingen. Overigens zal gebrek aan informatie een onderhandelingspositie verder verzwakken (zie voorgaande procesrisico).

Het ‘Afvalbrengpunt’

Het (eventueel) verplaatsen van het ‘afvalbrengpunt’ biedt kansen voor de ruimtelijke ontwikkelingen van het gebied. Het gebied kan ingezet worden als onderhandelpunt in de gesprekken met de ondernemers. De onzekerheid op dit moment is een procesrisico. De onzekerheid kan leiden tot een afwachtende houding bij alle partijen: eerst willen weten wat er besloten wordt, voordat iemand een eerste set wil doen. Het verplaatsen geeft ook een kans voor de recent gestarte verkenningen voor de lange termijn ontwikkeling van de gehele haven. De strategische ligging is geschikt voor een activiteit met een uitstraling op het gehele gebied. Tegelijk is dit een risico in die zin dat de zittende bedrijven graag zekerheid willen hebben met betrekking tot hoe ontwikkelingen hun eigen activiteiten kunnen beïnvloeden.

Kleinere ingrepen, “Krenten uit de pap” en “sneeuwbaaleffect”

Ergens moet men beginnen. De vraag is altijd waarom, wat, hoe en wanneer en in welke volgorde de verschillende maatregelen geïmplementeerd worden. Een volledig pakket gebalanceerde maatregelen tegelijk implementeren is de ideale, maar zelden haalbare, oplossing. Het beginnen met een kleinere maatregel kan een proceskans bieden als die leidt tot een positief ‘sneeuwbaaleffect’. Het bijbehorende risico is dat het effect juist (veel) minder positief wordt dan verwacht: dit kan vooral draagvlak beïnvloeden. Goed verwachtingenmanagement kan dit effect gedeeltelijk voorkomen. Een ander risico is dat men gaat voor zogenaamde quick-win oplossingen. Ook dit creëert verwachtingen die vervolgens soms moeilijk waargemaakt kunnen worden. Een ander risico is dat alleen de ‘krenten uit de pap’ worden aangepakt. Dit kan leiden tot korte termijn verbeteringen, maar laat de moeilijker projecten – vaak met een ‘onrendabele top’ – achter: en voor deze projecten wordt geen commerciële partij gevonden als investeerder.

Gaan voor maatregelen waar meeste overeenstemming over bestaat

Dit is enerzijds een proceskans. Zo is bijvoorbeeld de kwaliteit van ontsluiting van een terrein en de infrastructuur (wegennet) op het terrein altijd belangrijk voor ondernemers. Anderzijds is het van belang om de effecten op toekomstige ontwikkelingen goed in kaart gebracht te hebben. Soms kunnen gewenste maatregelen op korte termijn goed werken, maar op langere termijn andere ontwikkelingen blokkeren. Dit moet voor zo ver mogelijk vooraf bepaald worden.

Combideals

Het principe van 'voor wat, hoort wat' kan een proceskans bieden. Combideals kunnen maatregelen met verschillende kosten – baten structuur linken. Ook voor combideals geldt dat de invloed op draagvlak goed meegenomen moet worden, inzicht in de samenhang tussen alle aspecten van de deal is noodzakelijk en een goede onderhandelaar is een voorwaarde voor succes.

“Veel gevoeligheden”

Er zijn volgens de deelnemers “veel gevoeligheden” in het proces van herstructurering. Dit is – en blijft altijd – een procesrisico. De proceskans is duidelijk: goed procesmanagement (zoals zich houden aan afspraken, met voorzichtigheid omgaan met kernwaarden van organisaties, respect).

Consequenties voor de voorbereiding van de tweede sessie

Samenvattend kan gezegd worden dat er nog onvoldoende informatie beschikbaar is op dit moment (veel gedeeltelijk bekend). Gebrek aan informatie leidt tot procesrisico's terwijl een goede beschikbaarheid van informatie juist veel kansen biedt. Voor een goed herstructureringsproces is het van groot belang om goed inzicht te hebben in de investeringsbereidheid van de individuele ondernemers in specifieke verbetermaatregelen afhankelijk van verdeling van kosten, baten en financiële risico's. Het is daarom van groot belang om de onderliggende motieven te kennen en de middelen die de ondernemers kunnen en willen inzetten.

Bijlage 2. Werksessie “Gemeente en BOH”

Doel, voorbereiding en werkwijze sessie

Het vooraf geformuleerde doel van de tweede sessie was tweeledig. Ten eerste zou de bijeenkomst informatietekorten aanvullen en verschillen in beelden van de situatie verhelderen. Ten tweede zouden de voorlopige bevindingen uit de eerste sessie voorgelegd en besproken worden. Het doel hiervan was het verkennen van het draagvlak bij BOH voor specifieke voorstellen en waar nodig punten aanvullen of aanscherpen.

De agenda voor de sessie bestond uit vier delen: een korte toelichting op de achtergrond en doelen van de bijeenkomst; een presentatie van voorlopige bevindingen uit het project; de bespreking van deze bevindingen; het verkennen van het vervolg en hierover afspraken maken.

Vanwege recente ontwikkelingen in de planvorming is er van de vooraf vastgestelde agenda afgeweken. De redenen hiervoor worden verderop in het verslag behandeld.

Leeswijzer

Het verslag geeft een beknopte schets van de resultaten, gepresenteerd als ‘high-light’ per agendapunt. De nadruk ligt vooral op de verschillen c.q. nieuwe inzichten die verkregen zijn en op de analyse van de consequenties van de nieuwe informatie voor het vervolgproces.

Resultaten

Tussen de eerste en tweede sessie is er een belangrijke koerswijziging gemaakt in de inhoudelijke plannen voor het gebied. De veranderingen zullen –indien ze daadwerkelijk gerealiseerd worden – uiteraard andere gevolgen hebben voor het gebied en voor de nu gevestigde bedrijven.

De consequenties voor de agenda, de bijeenkomst en het verslag daarvan waren ook aanzienlijk. Een aanzienlijk gedeelte van de bijeenkomst is gebruikt voor een verkenning van de consequenties van het nieuwe plan. Dit plan richt zich vooral op een drietal bedrijven als ‘dragere’ in een vernieuwde inrichting van het gebied.

Wordt de situatie als een gemeenschappelijk probleem ervaren?

De vertegenwoordigers van de BOH vertellen dat ongeveer 80% van de bedrijven in de Binnenhaven lid zijn van de BOH. Ze vinden het moeilijk om een schatting te maken van in welke mate de gevestigde bedrijven de kwaliteit van het terrein ervaren als een ‘eigen’ gemeenschappelijk probleem van de ondernemers. Indicatief wordt eerst gezegd dat deze groep misschien bestaat uit 20% van de bedrijven. Later wordt deze uitspraak genuanceerd. Deze groep (de 20%) bestaat vooral uit bedrijven die zelf (dus individueel) problemen hebben, maar het is minder waarschijnlijk dat ze deze problemen zien als onderdeel van een gemeenschappelijk probleem op terreinniveau. De ene BOH-vertegenwoordiger noemt dat de ondernemers elkaar vaak niet eens kennen, terwijl de andere vertegenwoordiger een positiever beeld heeft met betrekking tot dit punt. Verteld wordt dat veel bedrijven vooral wijzen naar de gemeente. De gemeente heeft “niets gedaan” en daardoor is het probleem (de veroudering van het terrein) ontstaan. Vanuit de

BOH wordt in dat kader ook verwezen naar eerdere opmerkingen richting de gemeente met betrekking tot het gebrek aan een goede business case voor het havengebied.

Informatie over individuele bedrijven

Het doel met dit agendapunt was om drie mogelijke ontwikkelingen – en de wenselijkheid daarvan – te bespreken: het ontwikkelen van factsheets van de bedrijven; het identificeren van potentiële ‘trekkers’ en blokkades; de ontwikkeling van een ‘kaart’ over proceskansen en procesrisico’s voor specifieke maatregelen op het terrein.

Vanwege de grote veranderingen in de plannen voor het terrein, zijn vooral de drie bedrijven Hein Heun, BOA (Denneboom) en Intermetals relevant. De belangstelling van deze bedrijven m.b.t. kadeontwikkeling en herverkaveling is bekend. De drie bedrijven bevinden zich allemaal aan dezelfde kant van de weg door het gebied en zijn belangrijke partrijen voor de realisatie van de geplande ruimtelijke ontwikkelingen. Ze kunnen in principe allemaal als ‘trekkers’ beschouwd worden, maar de commitment per bedrijf is niet volledig bekend.

Aan de ‘overkant’ van de weg kunnen een paar bedrijven (waaronder huurders) de ontwikkelingen ‘dwarsbomen’. De deelnemers aan de sessie verwachten niet dat deze bedrijven serieuze blokkades kunnen opwerpen, maar wel het e.e.a. mogelijk vertragen.

De wenselijkheid van een integrale handhavingsactie

Realisatie van de nieuwe plannen voor het gebied heeft grote consequenties voor alle nu gevestigde bedrijven. De deelnemers aan de sessie vinden daarom dat een integrale handhavingsactie wel zeker zinvol is, maar de uitvoering kan beter wachten tot 2014. De reden hiervoor is dat het de bedoeling is om de plannen voor het gebied gerealiseerd te hebben eind 2013.

Draagvlak bij bedrijven voor investeringen en deskundigheid nodig

De economische situatie op dit moment zou gunstig kunnen zijn voor actie gebaseerd op een goed onderbouwde business plan. Een eerste stap kan het ontwikkelen van een “Letter of Intent” zijn. Draagvlak is vooral belangrijk bij de drie (eerder genoemde) grote bedrijven die op het terrein zullen blijven. Het is wenselijk om ‘iemand van de bedrijvenkant’ verder te laten gaan met ‘het detailwerk’. De ruilverkaveling is een belangrijk onderwerp en het vergemakkelijken van dit proces kan ook helpen. Zo wordt bijvoorbeeld het regelen van de ruimtelijke transacties via één notaris genoemd als optie.

Consequenties

Het nieuwe plan heeft grote consequenties voor het terrein, de gevestigde ondernemers, en de gemeente. De herstructurering wordt vanuit een nieuwe inhoudelijke oplossing ingestoken.

De reacties van de ondernemers zijn alleen gedeeltelijk bekend en voorspelbaar. De ondernemers die het meeste profiteren van de ontwikkelingen zullen (uiteraard) meer geneigd zijn om mee te werken. De mate van weerstand – en blokkademacht – bij de

ondernemers die min of meer tegen de ontwikkelingen zullen zijn, is op dit moment onvoldoende bekend.

Uiteindelijk draait het – zoals eerder gesteld – om het ontwikkelen van een goede business case. Een goede business case is meer dan een pakket van maatregelen met een prijskaartje: het is vooral commitment door de stakeholders tot eigen investeringen.

Elke partij – ondernemers, gemeente en andere mogelijke investeerders – zal de bereidheid tot medewerking aan specifieke ontwikkelingen laten afhangen van eigen kosten, baten en risico's, maar ook meenemen in de afweging in welke mate de distributie van de totale kosten, baten en risico's over de partijen als eerlijk wordt ervaren.

Samenvattend

De tweede sessie gaf vooral inzicht in de zienswijze van de BOH-vertegenwoordigers en in de nieuwe (gewijzigde) plannen voor de herstructurering van de Binnenhaven.

De belangrijkste aanbeveling n.a.v. de gewijzigde plannen is:

Focus op commitment voor de nieuwe business case

Doorzettingsvermogen, slagvaardigheid en zelfverzekerdheid spreken mensen aan en wekken – meestal – vertrouwen. Het nieuwe plan wordt met overtuiging gebracht. De effecten voor ondernemers en de fysieke inrichting van het gebied zijn wel groot. Nieuwe configuraties van partijen rond deeloplossingen zullen gevormd moeten worden. Voor een goede business case is commitment even belangrijk als technische en financiële haalbaarheid.

Het is daarom van groot belang om de (te verwachten) reacties van de individuele ondernemers in kaart te brengen. Waar kan weerstand verwacht worden en hoe wordt daarmee omgegaan? Het resultaat kan verwerkt worden in een 'kaart' voor proceskansen en procesrisico's voor het nieuwe plan en de daaraan gekoppelde business case(s).

Bijlage 3. Werksessie: “De laatste check en het vervolg”

Doel, voorbereiding en werkwijze sessie

De laatste werksessie had twee doelen. Ten eerste het vaststellen van de stand van zaken met betrekking tot commitment en informatie met betrekking tot het herstructureringsproces, en ten tweede keuzes maken t.a.v. het vervolg.

De voorbereiding op de sessie was daarom vooral gericht op het structureren van het interactieve proces. Om dit doel te bereiken zijn twee ‘invulformulieren’ ontworpen. Het eerste formulier bestond uit vragen over uitdagingen in het proces en daarbij horende partijen; voorkeursdeelnemers in het proces; bereidheid tot het investeren in het proces; commitment voor implementatie van plannen. Het tweede formulier was een invultabel waar per bevinding (proceskans) achtereenvolgend kans op negatieve effecten (zonder actie); gevolgen (zonder actie); risico (kans x gevolg), indicatie van vervolgstappen en prioriteit ingevuld kon worden.

De deelnemers hebben de formulieren individueel ingevuld. Na afloop zijn de resultaten kort besproken.

Resultaten

De uitkomsten zijn opgenomen in hoofdstuk 3 “Conclusies en advies”.

Bijlage 4. Deelnemers sessies

(weergave in alfabetische volgorde)

Sessie 1 op 30 januari 2012

Mw. J. Hamstra	Gemeente Enschede, PMBE-PMO
Mw. I.J.A. Lissberg-Grondstra	Gemeente Enschede, EW-EZ
Dhr. W. Lotgerink	Lotas
Dhr. T.D. Munter	Gemeente Enschede, SO-PE
Dhr. W.J. Schik	ARCADIS
Dhr. J.G. van der Steege	Gemeente Enschede, LO-SB
Dhr. M.J. Wilderink	Gemeente Enschede, PMBE-PM

Sessie 2 op 24 april 2012

Dhr. G.J. Ardesch	BOH
Mw. J. Hamstra	Gemeente Enschede, PMBE-PMO
Dhr. H. Hilbolling	BOH
Dhr. L. Hoogenberg	Projectbegeleider voor gemeente m.b.t. Havenbedrijf
Mw. I.J.A. Lissberg-Grondstra	Gemeente Enschede, EW-EZ
Dhr. T.D. Munter	Gemeente Enschede, SO-PE
Dhr. M.J. Wilderink	Gemeente Enschede, PMBE-PM

Sessie 3 op 6 december 2012

Mw. J. Hamstra	Gemeente Enschede, PMBE-PMO
Dhr. H. Hilbolling	BOH
Dhr. L. Hoogenberg	Projectbegeleider voor gemeente m.b.t. Havenbedrijf
Mw. I.J.A. Lissberg-Grondstra	Gemeente Enschede, EW-EZ
Dhr. T.D. Munter	Gemeente Enschede, SO-PE
Dhr. M.J. Wilderink	Gemeente Enschede, PMBE-PM